

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
PROGRAMA DE MESTRADO EM COMUNICAÇÃO**

**LUIZ FERNANDO MILANI**

**DIMENSÕES INOVADORAS DO TEATRO-EMPRESA  
NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

**São Caetano do Sul**

**2013**

**LUIZ FERNANDO MILANI**

**DIMENSÕES INOVADORAS DO TEATRO-EMPRESA  
NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Mestrado em Comunicação da Universidade Municipal de São Caetano do Sul para a obtenção do título de Mestre em Comunicação.

Área de concentração: Comunicação, Inovação e Comunidades.

Linha de Pesquisa: Transformações Comunicacionais e Comunidades.

Orientadora: Profa. Dra. Priscila Ferreira Perazzo

**São Caetano do Sul**

**2013**

MILANI, Luiz Fernando

Dimensões inovadoras do teatro-empresa na comunicação organizacional / Luiz Fernando Milani. São Caetano do Sul: USCS/ Programa de Mestrado em Comunicação, 2013. xii,148f.

Orientadora: Profa. Dra. Priscila Ferreira Perazzo  
Dissertação (Mestrado) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Mestrado em Comunicação, 2013.

1. Cultura organizacional. 2. Comunicação organizacional. 3. Teatro-empresa. 4. Inovação. I. Perazzo, Priscila Ferreira. II. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Mestrado em Comunicação. III. Título.

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL**

**Campus II** - R. Santo Antônio, 50 – Centro - São Caetano do Sul (SP)

Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti \_\_\_\_\_  
*Reitor*

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva \_\_\_\_\_  
*Pró-Reitor de Pós-Graduação e Pesquisa*

Prof. Dr. Gino Giacomini Filho \_\_\_\_\_  
*Gestor do Programa de Mestrado em Comunicação*

Dissertação defendida e aprovada em 20/ 02/ 2013 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Profª. Dra. Priscila Ferreira Perazzo \_\_\_\_\_  
*Universidade Municipal de São Caetano do Sul*

Prof. Dr. Arquimedes Pessoni \_\_\_\_\_  
*Universidade Municipal de São Caetano do Sul*

Profª. Dra. Cicília M. KröhlingPeruzzo \_\_\_\_\_  
*Universidade Metodista de São Paulo*

*Enquanto as plateias não esquecerem que são parceiros criativos no teatro e não apenas consumidores passivos, enquanto afirmarem seu direito de participar espontaneamente do espetáculo mediante sua aprovação ou protesto, o teatro não cessará de ser um elemento excitante em nossa vida.*

*Margot Berthold*

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, quero agradecer a Deus, por ter-me conduzido, em meio a tantas oportunidades de ofício à profissão de professor. Por ter-me feito enveredar pelos caminhos da Educação Superior neste país e despertado na minha consciência que, para contribuir de forma mais valorativa, o título e os conhecimentos de Mestre em Comunicação seriam vitais na tarefa de transformar o mundo num lugar de mais diálogo e, por conseguinte, de mais humanidade.

Agradeço a meus pais, que ao longo da vida me apoiaram sem medir esforços para que eu atingisse meus objetivos, preservando valores como honra, honestidade, ética e humildade. Com vocês, partilho feliz o sentimento de realização que hoje se manifesta neste ato público. Meus sinceros agradecimentos.

Agradeço às minhas filhas, Fernanda e Gabriela (minha incansável auxiliar de pesquisa), pela compreensão nas horas de ausência, pelo distanciamento exigido por conta da dedicação às leituras, entrevistas de campo e produção textual desta dissertação. Minhas eternas ‘crianças’, obrigado.

Agradeço à Dra. Maria Elena de Gouvêa, ser humano especial presente a cada minuto para sanar dúvidas, discutir ideias e oferecer conselhos oportunos vindos da sabedoria e do coração.

Agradeço à Profa. Dra. Priscila F. Perazzo, minha paciente orientadora, que me acolheu com simplicidade e prodigalizou saber e rigor científico, guiando-me com segurança nos caminhos do instigante campo da Comunicação.

Agradeço aos Profs. Drs. Cícilia M. Kröhling Peruzzo e Arquimedes Personi, cujas precisas intervenções durante a prova de qualificação constituíram contribuição valiosa e assertiva.

Agradeço aos profissionais entrevistados que partilharam suas experiências e que de forma gratuita, muito colaboraram nos resultados desta pesquisa, em especial Antonio Folgueraz, Pedro de Alcântara Teixeira, Esdras Domingos, Luiz Mainetti, Danton Velloso, Adriana A.de Assis Maciel e Nara Luiza Almeida.

Agradeço ao casal Carlos Augusto V. Werneck e Inah Faria, pela “magia” de terem transformado a Pousada Pedras Brancas no meu *atelier* textual, onde sempre encontrei muito carinho, disponibilidade e amizade inestimável.

Agradeço a todos os docentes e colegas do programa de Mestrado em Comunicação com quem compartilhei experiências, e de quem recebi, a cada encontro, subsídios valiosos para progredir como aluno, professor e ser humano.

## LISTA DE QUADROS

Nº	Assunto	Página
1	Identificação das empresas entrevistadas (Grupo A)	29
2	Identificação das companhias teatrais entrevistadas (Grupo B)	30
3	Classificações das variáveis utilizadas para operacionalização da pesquisa	38
4	Lista dos substantivos/palavras-tema	41
5	Lista dos substantivos/palavras mais citadas nas entrevistas	42
6	Resultado classificatório das categorias: presença e frequência	43
7	Dimensões Individualizadas e Partilhadas	44
8	Categorias individualizadas e propriedades: Grupo A e Grupo B	44
9	Categorias partilhadas e propriedades: Grupo A + Grupo B	44

## LISTA DE FIGURAS

Nº	Assunto	Página
1	Cartaz informativo do espetáculo Coração Valente VW	14
2	Foto da entrada do castelo espetáculo Coração Valente VW	15
3	Foto do evento Relógio de Vinte Anos - BBA	17
4	Mapa geral das categorias individualizadas	45
5	Mapa geral das categorias partilhadas	45
6	Foto da apresentação teatral referente ao meio ambiente	86
7	Foto mostrando o exemplo de assistente de palco	88
8	A Teoria X e Y de McGregor	119
9	Comportamento organizacional e seus ambientes	120

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIações

AABBA	Associação Atlética dos Funcionários da BelgoBackert Arames
ABERJE	Associação Brasileira de Comunicação Empresarial
ASTD	<i>American Society for Training and Development</i>
BBA	Belgo Backert Arames
CDC	Crédito Direto ao Consumidor
CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
COPOM	Comitê Nacional de Política Monetária
DST	Doenças sexualmente transmissíveis
ECA-USP	Escola de Comunicação e Artes na Universidade de São Paulo
EPI	Equipamento de Proteção Individual
MAC	Movimento Arte & Comunicação
MBA	<i>Master Business Administration</i>
SIPAT	Semana Interna de prevenção de Acidentes
TEO	Tecnologia Empresarial Odebrecht
VW	Volkswagen do Brasil S.A.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
<b>CAPÍTULO 1 – O CAMINHO DA PESQUISA</b> .....	<b>25</b>
1.1 PESQUISA DE CAMPO: ENTREVISTAS .....	<b>26</b>
1.1.1 Os colaboradores: grupos de entrevistados.....	<b>26</b>
1.1.2 Grupo A: empresas contratantes .....	<b>30</b>
1.1.3 Grupo B: companhias de teatro .....	<b>33</b>
1.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ORGANIZAÇÃO DOS DADOS .....	<b>36</b>
1.2.1 A codificação .....	<b>40</b>
1.2.2 As categorias .....	<b>43</b>
<b>CAPÍTULO 2 – GESTÃO DE PESSOAS, COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES HUMANAS</b> .....	<b>47</b>
2.1 O AMBIENTE ORGANIZACIONAL .....	<b>47</b>
2.1.1 O desenvolvimento e as relações humanas na empresa .....	<b>49</b>
2.2 NECESSIDADES .....	<b>51</b>
2.2.1 Ocasões especiais em que as empresas utilizam o teatro-empresa .....	<b>51</b>
2.2.2 Formas de apuração dos efeitos .....	<b>57</b>
2.3 SEGURANÇA .....	<b>59</b>
2.3.1 O indivíduo presente na organização .....	<b>59</b>
2.3.2 A segurança no trabalho .....	<b>63</b>
2.4 COMUNICAÇÃO INTERNA .....	<b>67</b>
2.4.1 A comunicação organizacional .....	<b>67</b>
<b>CAPÍTULO 3 – O TEATRO COMO MEDIADOR DA COMUNICAÇÃO</b> .....	<b>76</b>
3.1 O TEATRO: A ARTE DO IMAGINÁRIO E DAS TRANSFORMAÇÕES .....	<b>76</b>
3.1.1 A origem do teatro .....	<b>76</b>
3.1.2 O imaginário e a realidade .....	<b>81</b>
3.2 A ORIGEM DO TEATRO-EMPRESA OU TEATRO ORGANIZACIONAL .....	<b>83</b>
3.3 INFORMAÇÕES .....	<b>88</b>
3.4 PÚBLICO E LINGUAGEM .....	<b>90</b>
3.5 CENA, ROTEIRO E ATOR .....	<b>94</b>
<b>CAPÍTULO 4 - DIMENSÕES PARTILHADAS E TRANSFORMAÇÕES COMUNICACIONAIS</b> .....	<b>102</b>
4.1 CONTEMPORANEIDADE E COMUNICAÇÃO .....	<b>102</b>
4.1.1 Por uma comunicação humanizada .....	<b>105</b>
4.2 CULTURA: OLHARES MOVENTES NA COMUNIDADE LABORAL .....	<b>109</b>
4.3 COMPORTAMENTO .....	<b>118</b>
4.3.1 Comportamento organizacional .....	<b>118</b>
4.4 INOVAÇÃO: DIFERENTE/NOVO .....	<b>125</b>

<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>135</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>141</b>
<b>APÊNDICES</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## RESUMO

O presente trabalho discute a utilização das manifestações teatrais conhecidas por *teatro-empresa* no contexto organizacional sob o aspecto de inovação comunicativa. Ao acompanhar o processo de comunicação dessas manifestações nas empresas, examinam-se estratégias, arte, modernidade e tecnologia, verificando as características dessa modalidade particular de teatro e seus efeitos, responsáveis por atrair as organizações e convencê-las da eficácia de seu uso. O estudo demonstra que essa comunicação inovadora do teatro valoriza as relações humanas, reinterpretando-as, reservando ao funcionário/espectador o papel até então inédito de sujeito da ação. A metodologia recorreu a entrevistas semiestruturadas tanto com os profissionais das organizações que encomendam o trabalho cênico quanto com os dramaturgos que escrevem os roteiros para atender a tais encomendas e, pelo testemunho de uns e outros, constata-se que o teatro-empresa influencia poderosamente o comportamento dos funcionários, constituindo um instrumento valioso no processo de comunicação organizacional, uma vez que se vale de recursos singulares de expressão da realidade, superando a mera obrigação de informar para elevar-se ao nível de conscientizar e transformar comportamentos e vidas.

**Palavras chave:** cultura organizacional; comunicação organizacional; teatro-empresa; inovação

## ABSTRACT

This study discusses the stage performance known as *organizational drama* in the entrepreneurial environment from the viewpoint of innovative communication. On following the communication process of such performances in the enterprises, special attention was paid to strategies, art, contemporaneity, and technology, the features of this specific drama and effects being examined so as to legitimate its influence on organizations and the efficiency of its benefits. The study evidences that this innovative communication in drama appraises human attitudes, reinterprets them by entrusting associates/spectators a role so far out of their reach: the subject of action. Methodology made recourse to semi structured interviews both with the businessmen commissioning the drama pieces and the playwrights scripting or customizing them. Both have reported the powerful influence of *organizational drama* on associates' behavior and acknowledge its valuable benefit to communication in the workplace, the more so because it employs unique devices to express reality, overcoming the trite imposition of announcing slogans, to hoist communication to the level of opening minds and reshaping attitudes before life.

**Keywords:** organizational culture; organizational communication; organization drama; innovation;

## INTRODUÇÃO

*Sáímos de nós e, no final do espetáculo, reencontramo-nos, mais ricos e definidos. A grandeza da ficção nos leva à identificação com o outro ser, vivendo outras vidas, ampliando-nos com possibilidades ilimitadas.*

*Anatol Rosenfeld*

Início minha narrativa a partir desse momento instigante comentado por Rosenfeld (2009): o exato instante em que, terminado o espetáculo teatral, retornamos à prática cotidiana e envolvidos — embora fisicamente afastados do local da apresentação — num clima borbulhante provocado por sensações, emoções e reflexões, atmosfera que persiste em nossas mentes e nos acompanha por horas, até dias a fio.

O meu interesse particular em desenvolver olhares diversificados sobre a comunicação organizacional tendo o teatro como elemento comunicador se desencadeou a partir de duas vertentes complementares: a primeira, que serviu de disparador e originou as inquietações que me motivaram a desenvolver esta pesquisa, nasceu de uma experiência pessoal como espectador de uma peça de teatro encenada<sup>1</sup> dentro da própria empresa em que eu trabalhava; a segunda decorreu de minha atual atividade docente, na qual discuto a importância da comunicação como ingrediente transformacional das relações humanas nas empresas e percebo as tendências e a preocupação das empresas em utilizar novas práticas nesse campo em favor do seu público interno.

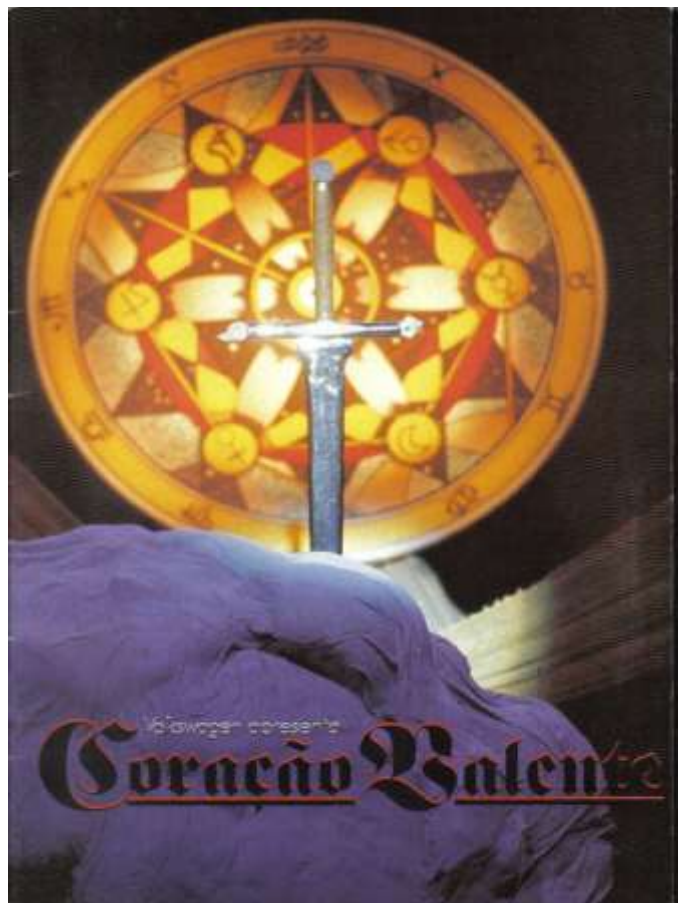
Em 1999, o departamento de Recursos Humanos da Volkswagen do Brasil S.A. (VW) convocou, mediante cartas nominiais, os funcionários a participar de um evento intitulado “Coração Valente” (v. Figura 1, p.14).

Todo o espetáculo foi realizado internamente, no pátio de estacionamento de veículos da empresa entre as alas 13 e 5, local estrategicamente escolhido para o deslocamento dos funcionários, uma vez que constitui o centro geográfico da fábrica na unidade Anchieta, em São Bernardo do Campo, município da região do Grande ABC<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup>A encenação é o ato de execução da cena. O ato, termo utilizado pelos dramaturgos e escritores para dividir as etapas de uma peça, compõe-se das partes contidas na narrativa dramática. Luiz Paulo da Silva Vasconcelos. **Dicionário de Teatro**. p. 39.

<sup>2</sup>Expressão que compreende os sete municípios que integram a região: Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Diadema, Mauá, Ribeirão Pires e Rio Grande da Serra.



*Figura 1 – Cartaz do Espetáculo Coração Valente – detalhe da espada Excalibur incrustada na pedra (de gesso).  
Fonte: Imagem cedida pela companhia teatral Diamantina*

Um cenário<sup>3</sup> diferente surgira em meio às empilhadeiras, carrocerias e peças, que geometricamente formavam um quadrado, em tamanho real e, simulando uma grande fortaleza, ostentava uma torre em cada um dos quatro cantos.

O enorme castelo harmonizava intencionalmente madeiras, tecidos, lonas, luzes, personagens e cores, para as apresentações a realizar-se nos três turnos da empresa. As encenações, com a duração de quarenta e cinco minutos em média, desenvolviam-se no interior desse castelo, apto a atingir uma plateia de aproximadamente cem pessoas. Ao entrar no castelo (v. Figura 2, p.15), todos recebiam um pequeno manto de tecido marrom para sobrepôr ao uniforme, depois do que se acomodavam nos bancos de

<sup>3</sup> Dentro da encenação teatral, refere-se à forma dada ao espaço cênico composto pelos elementos criadores da atmosfera desejada, tais como luzes, música, cores, tecidos, construções e armações de madeira etc. id., ib. p. 40.

madeira dispostos em frente de um palco<sup>4</sup> improvisado, criando uma espécie de anfiteatro que permitia certa proximidade com os atores<sup>5</sup>.

De repente, parecia que todos estavam em Camelot, nos tempos do Rei Arthur<sup>6</sup>, com figurinos<sup>7</sup>, armaduras, arqueiros, cavaleiros, sons pitorescos e a própria Excalibur, a famosa espada mágica fincada numa grande pedra (de gesso) bem no centro do palco.



*Figura 2 - Espetáculo Coração Valente na VW  
Fonte: Imagem cedida pela companhia teatral Diamantina*

Eu, sinceramente, fiquei com sentimentos e opiniões divididos. Se, de um lado, achava totalmente estranha e perturbadora toda aquela produção teatral dentro de uma fábrica, por outro, depois de ter presenciado a encenação em um ambiente mágico de cores e sons, experimentei um verdadeiro choque de sentidos e sensações: minhas

<sup>4</sup> Nome dado ao local de destaque que possibilita melhor visualização dos atores, onde se desempenha a representação teatral e que, com o passar do tempo, recebeu novas formas e dimensões adaptadas às necessidades estéticas e intencionais de cada grupo. Luiz Paulo da Silva Vasconcelos. **Dicionário de Teatro**. p. 145.

<sup>5</sup> O ator é o agente do ato. É o profissional responsável por dar vida e forma ao personagem que se propõe a interpretar. id., ib., p. 23.

<sup>6</sup> Rei Arthur e os Cavaleiros da Távola Redonda. A obra, publicada em 1485, foi escrita em 1469, por Sir Thomas Malory (1405 — 1471), romancista inglês ao cumprir pena de prisão em Londres.

<sup>7</sup> Nome dado às peças e conjuntos de vestimentas de uma determinada produção teatral. id., ib., p. 92.

emoções foram afloradas, meus valores e crenças tocados de forma diferente, forçando-me claramente a refletir sobre o que via.

Considerando que a apresentação da peça do Rei Arthur vivenciada no pátio da Volkswagen era uma forma bastante diferente e transformadora executar comunicação organizacional, julguei que era necessário caracterizar os elementos envolvidos no desenvolvimento dessa dramaturgia, que adota uma linguagem artística para um público diversificado, preparada especialmente para um espaço não convencional ao teatro: a organização.

Assim, desencadearam-se questionamentos que me instigaram a transformar o tema anunciado em propósito de investigação, adotando a comunicação e a inovação como eixos norteadores. Buscar respostas para tais inquietações passou então a ser o centro da pesquisa a desenvolver.

Para ampliar o entendimento da atividade do teatro fora dos palcos e me aproximar do objeto de estudo, acompanhei os trabalhos de uma equipe de atores, contratada em junho de 2011 pela Belgo Backert Arames<sup>8</sup>, empresa do grupo Marte, instalada em Hortolândia, a 115 km da capital São Paulo, no interior do Estado, região de Campinas.

O evento foi organizado pelo Departamento de Recursos Humanos e aconteceu na Associação Atlética dos Funcionários da Belgo Backert Arames (AABBA), para celebrar a premiação dos funcionários que completavam 20 anos de atividade profissional na unidade.

A coordenadora do departamento de Relações Internas da empresa, responsável pelas atividades de *Endomarketing*<sup>9</sup>, comentou que o evento, de caráter periódico, visava reconhecer e valorizar o funcionário pelo tempo de casa. Estender o convite à família, do/a funcionário/a, era reconhecer a importância que lhe cabia quanto à motivação e satisfação pessoal.

O evento teve início às 19h30, com uma recepção para os funcionários e convidados no salão social da AABBA, precedida por um vídeo institucional da empresa, que antecipava os planos estratégicos para os próximos anos. Em seguida, a representante da empresa iniciou a premiação com a ajuda dos atores, que encenaram

---

<sup>8</sup> O nome BBA está declarado, pois houve permissão da empresa autorizando o seu uso nesta pesquisa (Apêndice F).

<sup>9</sup> Termo criado por Bekin (2005) visando “cativar e cultivar um bom relacionamento com o público interno, zelando pela imagem da empresa”. Saul Faingaus Bekin. **Endomarketing**. p.47.

imitações e situações próprias do cotidiano fabril e das atitudes dos funcionários premiados. O evento foi marcado pelo riso, descontração, emoção e registro fotográfico dos participantes, encerrado com um jantar estilo americano no restaurante da empresa.

Durante a premiação, os atores designados envolveram emocionalmente os funcionários e suas famílias, uma vez que converteram o espaço e o clima festivo em momentos de interação e participação do público ali presente. Todos estão em cena nesse espetáculo: funcionários, gerentes, cônjuges, filhos e atores.

Esse novo formato, que recorre a apresentações personalizadas, com pequenas intervenções sob forma de paródia, esquetes<sup>10</sup>, pantomimas<sup>11</sup>, palhaços, entre outras, como veículo da mensagem, vem se repetindo há mais de três anos e vai além da empatia e da qualidade do trabalho da companhia teatral contratada.

Exemplificando a escolha pelo teatro-empresa, a coordenadora Adriana de Assis comenta que essa modalidade descontraída consegue esquivar-se da formalidade frequentemente vista nas cerimônias solenes de premiação, constituídas de protocolos, discursos demorados, ternos e gravatas, cujo formato simplesmente reitera a relação contratual entre a empresa e o funcionário, desprovida de sentimentos.

Percebe-se a atmosfera descontraída proporcionada pela modalidade do teatro-empresa no registro realizado aonde o ator pula no colo do funcionário (v. Figura 3) no momento da premiação.



*Figura 3 - Premiação funcionários na empresa utilizando palhaços e brincadeiras circenses como formato utilizado.  
Fonte: Imagem cedida pela empresa BBA*

<sup>10</sup>Termo conhecido em sua forma original “sketch”, que define as ações teatrais de curta duração, geralmente de caráter cômico. Luiz Paulo da Silva Vasconcelos. **Dicionário de Teatro**. p. 178.

<sup>11</sup>Termo também conhecido como mímica, que utiliza a linguagem do gesto, expressão facial, figura e movimento, caracterizada marcadamente pela ausência intencional do recurso da voz. id., ib., p. 148.

### *Problematização*

A trajetória apontada pelos estudos publicados até agora suscita inquietações. Observa-se que, para entender os motivos disparadores que levam as empresas a utilizar as manifestações teatrais como veículo de comunicação, importa conhecer como as organizações reagem perante a relação empresa *versus* funcionário.

Com o intuito de sondar o objeto de investigação mediante as leituras disponíveis, elegeram-se como elementos essenciais estruturantes da pesquisa os seguintes temas: a cultura e o comportamento organizacional, a comunicação interna e o teatro como meio inovador dessa comunicação e as possibilidades oferecidas a partir dessa forma de narrativa que utiliza o imaginário como elo entre a pessoa e o profissional.

Ao nos referirmos ao público interno e à sua comunicação, é necessário ampliar o conceito de *Endomarketing* criado por Bekin (2005, p.47), visto haver finalidades diversas nessa comunicação que merecem ser reconhecidas nesse processo:

Um processo cujo foco é alinhar, sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura organizacional da empresa, que visa e depende da ação para o mercado e a sociedade, [...] construindo lealdade no relacionamento interno com o público interno, [...] cativando e cultivando para harmonizar e fortalecer essas relações.

Entre as inúmeras formas de a comunicação atuar no interior das organizações, destaca-se a necessidade humana de se relacionar, de trabalhar, de estar junto. Reunidas em um ambiente, as pessoas propiciam a troca de ideias e o fluxo de informações quer entre os seus membros, quer do ambiente externo para dentro do grupo.

Reúnem-se então diversas tradições, costumes, crenças e outras relações em um único espaço, o que enseja o aparecimento de um terceiro elemento comum: a cultura organizacional. Para compreender esse elemento, cumpre antes ter clara noção do que é cultura para os estudos na comunicação. Willians (2000, p.117), assim a enuncia:

A cultura enquanto processo de desenvolvimento intelectual, espiritual e estético [...] indicando um modo particular de vida, quer seja de um povo, um período, um grupo ou da humanidade em geral [é] termo complexo de significados indicando uma argumentação sobre as relações entre o desenvolvimento humano geral e um modo específico de vida e entre ambos e as obras e práticas da arte e da inteligência.

Reconhecer a importância da cultura na vida das pessoas e da sociedade é requisito imprescindível para analisar os ambientes organizacionais, frutos que são do convívio diversificado pelo próprio universo, em que se funde a cultura particular de cada funcionário no coletivo da cultura organizacional, verdadeiro cadinho de valores e costumes.

Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos implícitos e partilhados, subtendidos que um grupo possui e que determina como ele percebe, pensa e reage a seus vários ambientes, transferida aos funcionários pelo processo de socialização e influência no comportamento no trabalho (KINICKI e KREITNER, 2008, p.42).

Desse modo, considerando que diferentes empresas partem de diferentes princípios de gestão organizacional, percebe-se que nem toda empresa dispensa cuidados especiais e preocupação acentuada para criar e manter uma boa comunicação junto aos empregados e familiares, mas apenas as que entendem que essa comunicação insere-se visceralmente na relação humana. Aprimora-a a Gestão de Pessoas, que vê o funcionário como elemento-chave para o sucesso e perpetuação dos seus negócios.

Empresas dotadas dessa macrovisão de comunicação organizacional vão além de informar, igualar e disseminar informações; procuram estender, reconhecer e diversificar as formas de comunicar a fim de construir relações em suas estratégias de desenvolvimento organizacional, dispostas a erigir um ambiente que gere, por conseguinte, afinidades entre os funcionários e a organização (MARCHIORI, 2008).

Conforme aponta Chiavenato (2004), para melhor compreender os desafios atuais dessa comunicação, cujos partícipes são a empresa e os funcionários, faz-se necessário, brevemente, acompanhar as mudanças ocorridas no cenário econômico e político no início do século XX, analisar a origem dessa comunicação, seus objetivos e, principalmente, rastrear como aquela visão industrial rudimentar cedeu a vez a uma visão mais humana.

Os departamentos de Recursos Humanos passaram a entender que os funcionários não eram simplesmente materiais e insumos de produção, mas constituíam recursos vivos, de cujo comportamento a empresa depende para inovar, transformar, ser ágil e competitiva.

De acordo com Fleury (2001), marcaram essa fase desafios mercadológicos crescentes, que requereram alinhar as políticas de gestão de recursos humanos às

estratégias empresariais, incorporando à prática organizacional o conceito de competência como base do modelo para gerenciar pessoas.

As organizações se tornaram mais transparentes, o capital financeiro deixou de ser o recurso mais importante e o conhecimento — agora transformado em fonte de riqueza — passou a equivaler a poder e domínio.

Aqueles que atuam na organização por meio de seus conhecimentos, atitudes, habilidades tornam-se estrategicamente o centro de atenção das organizações. A antiga administração de Recursos Humanos cede lugar à Gestão de Pessoas — uma nova maneira de administrar.

Observa Chiavenato (2004) que, nessa nova forma de gerir, as pessoas são tratadas como parceiras, com capacidade criativa, seres atuantes de conhecimentos e percepções múltiplas, com personalidade e aspirações que se incorporam à cultura organizacional.

O departamento de Recursos Humanos deixa de ser um departamento de apoio para tornar-se importante elemento junto ao sucesso das estratégias da organização. Com a mudança de perfil, dispõe-se com urgência informar os colaboradores sobre novas atribuições, desafios, procedimentos, objetivos corporativos, novas regras de conduta, certificações de qualidade, entre outras.

As transformações ocorridas nas atribuições de Recursos Humanos ao longo do tempo mais do que convidam, exigem dos gestores uma atuação que combine o “ter” com o “ser”, ou seja, objetividade e subjetividade, o possuir e o desejo de sobrevivência atrelado a questões da existência humana: o ser, o socializar-se (FLEURY, 2001).

Advém das leituras realizadas sobre os estudos organizacionais em Chanlat (2007), Robbins (2005) e Kinicki e Kreitner (2008), a visão da construção de uma complexa e diversificada teia relacional entre o homem, sua cultura e as formas pelas quais se comunica no ambiente empresarial. É cada vez mais instigante analisar o processo de levar o palco para dentro da empresa e suas implicações junto aos funcionários, suas culturas locais e regionais e à cultura organizacional, procurando identificar os componentes envolvidos nesse espaço ao longo do processo de comunicação.

Constata-se que a construção do ambiente se faz por obra dos próprios indivíduos, representados pelo público interno, que trocam informações e difundem sua cultura mediante as relações de convívio diário dos grupos de trabalho.

O estabelecimento da comunicação eficiente com o público interno tem a pretensão de preparar cuidadosamente o conteúdo da mensagem, de disseminá-la o mais rápido possível e com o máximo de entendimento dos colaboradores, de tornar a comunicação atraente e fazê-la atuar junto à eles de forma a obter comportamentos que favoreçam a manutenção do clima organizacional.

Nesse processo, as emoções conferem sentido aos relacionamentos e aos acontecimentos. Como destaca Neves (2009), todo comportamento humano é tecido nas tramas da afetividade e da racionalidade e a inserção do teatro no ambiente organizacional dinamiza essa atitude reflexiva proposta ao espectador, facilitando a apropriação do “recado”. Acrescenta Desgranges (2002) que o teatro já não se apoia simplesmente na proposição concreta de um movimento coletivo, sustentado por uma grande narrativa, na proposta de engajamento num projeto político-social. Cabe aos espectadores, provocados pela atuação do ator, formular um raciocínio estético e elaborar questões que lhes pareçam pertinentes, a partir das suas concepções, valores e da sua leitura de mundo.

Por outro lado, poderia ser redundante acrescentar mensagens expressas pela dramaturgia<sup>12</sup>, uma vez que a empresa já dispõe de canais e instrumentos costumeiros utilizados na comunicação interna, como o boletim informativo, intranet e o jornalzinho distribuído na porta dos refeitórios, quadros de avisos, etc.

### *Pergunta-problema*

Em virtude das discussões aludidas, questiona a investigação: Como se dá o processo de comunicação nas organizações por meio das manifestações teatrais?

### *Objetivo principal*

No sentido de ampliar os limites desse cenário composto de estratégias, comunicação, arte, modernidade e tecnologia, visa a presente pesquisa descrever a manifestação teatral como processo inovador da comunicação organizacional.

### *Objetivos específicos*

Identificar os elementos característicos da atividade do teatro-empresa, as intenções das organizações em propor esse tipo de modalidade de comunicação desde a

---

<sup>12</sup> Designa a arte, técnica de escrever peças de teatro. Luiz Paulo da Silva Vasconcelos. **Dicionário de Teatro**. p. 77.

contratação da companhia, aprovação do roteiro, construção dos espetáculos e suas particularidades.

Caracterizar os elementos envolvidos na dramaturgia: roteiro, estilos, atores, duração, linguagem artística em um espaço atípico ao teatro: o ambiente da própria organização.

Constatar, mediante a coleta de dados, os efeitos resultantes e as relações envolvidas junto aos grupos entrevistados, que utilizam a manifestação teatral nas empresas como veículo da comunicação organizacional.

### *Delimitação*

O procedimento exploratório que envolve a pesquisa bibliográfica levou-me aos estudos desenvolvidos por Alencastro Guimarães (2002) e Tannure (2011), que retratam a atividade do teatro-empresa como recurso voltado à comunicação interna e à manutenção do relacionamento saudável entre os funcionários, com foco dirigido aos profissionais de Relações Públicas.

Nesse objeto de estudo particular, além dos profissionais que exercem atividades em Relações Públicas, contemplaram-se ainda os que atuam em outros departamentos que não de Recursos Humanos, mas que igualmente utilizam a comunicação para gerir pessoas, favorecendo o relacionamento, o envolvimento, a conquista de resultados, a integração e o bem-estar de todas as pessoas por quem a empresa se sente responsável.

O recorte do universo empresarial limitou as empresas que atuam em favor da Gestão de Pessoas e adotam estratégias de desenvolvimento organizacional para participar como sujeitos na metodologia escolhida. Aí se incluem empresas que adotam o desenvolvimento humano, a comunicação eficaz e a qualidade de vida como elementos construtores da cultura e dos valores da organização.

Quanto ao segundo grupo de sujeitos, correspondente aos dramaturgos<sup>13</sup> e roteiristas das companhias teatrais, o limite geográfico circunscreveu-se aos profissionais sediados na região do ABC.

### *Justificativa do Estudo e Vínculos com a Linha de Pesquisa*

---

<sup>13</sup> Aquele que escreve o drama. A peça que aborda uma narrativa que envolve o choque de personagens (conflitos) envolvidos por ações construídas a partir de seus gêneros tradicionais: a comédia e a tragédia. Luiz Paulo da Silva Vasconcelos. **Dicionário de Teatro**. p. 77.

O âmbito desta investigação é a área de Comunicação e Cultura e sua relevância consiste em possibilitar uma nova abordagem da comunicação organizacional a partir de técnicas teatrais, reinterpretando a relação do funcionário-espectador, num novo posicionamento das relações humanas na organização.

Admite-se também que, diante das suas características lúdicas, a manifestação teatral é um formato inovador da comunicação organizacional, apresentando elementos, na modalidade proposta, que promovem situações de estímulo aos sentimentos humanos, momentos de interiorização e reflexão e influenciam mudanças de atitudes e comportamento nos membros da organização.

Ao enveredar pelos caminhos da inovação e da comunicação por meio da arte, o horizonte se amplia e exige que a interdisciplinaridade aprofunde os temas convergentes desta proposta de pesquisa: a comunicação organizacional como processo que envolve, em primeiro lugar, a cultura organizacional, o público interno, com extensão aos familiares, fornecedores, parceiros, acionistas, incluindo também a comunidade local como colhedora dos frutos dessa comunicação.

Compreender como o homem se revela comunitariamente e é visto pelos seus iguais demanda do pesquisador mergulhar nas atividades e nas relações humanas e profissionais que apresentam características específicas de promover inovação constante no ambiente organizacional.

O objeto de estudo é o teatro encenado fora do ambiente tradicional. Encarar o ambiente empresarial das fábricas e dos escritórios como um “novo palco” será o desafio para entender os elementos que deixarão de estar sob o domínio dos atores para transferir-se — novidade absoluta — aos funcionários de qualquer empresa (REBOUÇAS, 2009).

É patente a proximidade com a Linha de Pesquisa sobre Transformações Comunicacionais e Comunidades na medida em que esta estuda a comunicação organizacional e se preocupa com o teatro como processo de comunicação, transformação e inovação, quer desenvolvido nas empresas ou na sociedade.

Busca, assim, o presente estudo evidenciar o teatro-empresa como uma nova possibilidade de a empresa conversar com seu público na prática da comunicação organizacional.

### *Estrutura da dissertação*

O primeiro capítulo expõe a metodologia científica adotada neste trabalho e visa apresentar ao leitor o delineamento da pesquisa desenvolvida. No âmbito da pesquisa de campo, constam dois grupos distintos de sujeitos, a que foram aplicadas entrevistas cujas análises dividiram-se em duas dimensões: as dimensões *individuais*, que compreendem tanto as atividades da empresa/organização como as atividades das companhias teatrais, e as dimensões *partilhadas*, definidas como elementos comuns a ambos os grupos de sujeitos.

A construção da dissertação estruturada nessas dimensões permite ao leitor familiarizar-se de antemão com a caracterização dos sujeitos e compreender os diversos elementos constituintes que emergem da prática dessa atividade diferente, nova, que é o teatro-empresa no contexto organizacional, como prática inovadora de comunicação.

Os resultados e as interpretações advindas da análise de conteúdo serão apresentados no desenrolar dos capítulos seguintes, diluídos no próprio texto, com o que se conta contribuir de forma conveniente ao que está disposto dentro das circunstâncias em que ocorre a comunicação entre os autores, entrevistados, categorias eleitas, pesquisador e o próprio leitor

O segundo capítulo aborda a Gestão de Pessoas e os desafios das empresas em desenvolver as relações humanas dentro de seu ambiente organizacional. São apresentadas as discussões dos autores à luz das categorias individualizadas, junto aos sujeitos das empresas. Este capítulo discute as necessidades que premem as empresas a contratar as companhias teatrais e as formas de verificar os efeitos obtidos por essa atividade — cujo foco principal são a segurança no trabalho, a comunicação organizacional e o desenvolvimento das relações humanas.

No terceiro capítulo, o teatro surge como centro dos diálogos entre autores e entrevistados e nele se descrevem as atividades específicas junto aos sujeitos das companhias de teatro. Passam-se em revista as categorias individualizadas de informações, público e linguagem, cena, roteiro e ator, e ressalta-se o dualismo entre o imaginário e a realidade, estabelecendo o funcionário como sujeito da ação, o pivô da intenção do espetáculo. A possibilidade de modificar atitudes e comportamentos resultará do exercício participativo, reflexivo e outras particularidades dessa arte.

No quarto e último capítulo, discute-se a comunicação sob os olhares das categorias definidas como partilhadas: cultura, comportamento e inovação.

## CAPÍTULO 1

### O CAMINHO DA PESQUISA

*Muitas das contradições que encontramos em nossa prática cotidiana, familiar, pessoal e profissional poderão ser solucionadas por nós. Porém, muitas das contradições que descobriremos em nossas pesquisas mais abrangentes fogem à nossa capacidade de ação.*

*Augusto. N. S. Triviños*

A definição metodológica é um dos maiores desafios dos pesquisadores que, na responsabilidade de colaborar com a construção do conhecimento, têm de garantir a seriedade e o comprometimento de sua produção numa possível contribuição junto a outras ciências sobre diferentes realidades no mundo da informação e da comunicação, ensina Gil (1991).

O caráter da pesquisa que se encetou é qualitativo, cujo pressuposto científico — segundo Triviños (2010, p.62) — é “manipular as informações recolhidas, descrevendo-as e analisando-as, para num segundo momento interpretar e discutir à luz da teoria”.

Começa-se pelo acesso aos sujeitos da pesquisa, passa-se aos materiais disponíveis e à sua organização para, em seguida, recorrer aos dados coletados em entrevistas de campo — organizadas a partir de um roteiro previamente elaborado — com os profissionais das organizações aos quais compete contratar as companhias teatrais que irão desempenhar essa atividade e com os produtores e dramaturgos que vão criar os roteiros para as peças encomendadas.

Trata-se de materiais obtidos junto aos sujeitos da pesquisa, que têm por função esclarecer objetivos específicos. A despeito de sua importância primária, o material nem sempre é de fácil acesso ou manuseio (GIL, 1991, p.83). Procedeu-se ao levantamento possível da documentação de ambos os grupos sobre a produção dos textos, *briefings*<sup>14</sup> das peças e roteiros dos dramaturgos, todos anexados ao final deste volume.

A pesquisa documental ocorreu em paralelo à coleta dos relatos dos sujeitos entrevistados. Devido à dificuldade de reunir os documentos, ora porque as empresas contratantes consideram as informações sigilosas e estratégicas para a organização, ora

---

<sup>14</sup> Nome dado ao documento utilizado pelos profissionais de comunicação e marketing que traz em seu conteúdo informações para a criação de campanhas de comunicação como: detalhes comerciais, desejos, objetivos e expectativas que são transmitidos à agência contratada (BLESSA, 2001).

porque os dramaturgos e/ou companhias teatrais não mantêm em boa ordem o registro histórico desses processos, houve situações em que material de relevância não pôde ser usado por estar incompleto ou ser irrecuperável.

O aprofundamento dos fatos, situações específicas na elaboração das atividades, problemas e dificuldades, deu-se, portanto, a partir das entrevistas com os diferentes sujeitos em função da experiência pessoal e profissional adquirida individualmente.

## **1.1 PESQUISA DE CAMPO: ENTREVISTAS**

A entrevista como técnica de pesquisa exige elaboração e explicitação de procedimentos metodológicos específicos, a que se costuma chamar *delineamento*: o marco conceitual no qual se originam os critérios de seleção das fontes, os aspectos de realização e o uso adequado das informações são essenciais para dar validade e estabelecer as limitações que os resultados possuirão (GIL, 1991, p. 47).

Segundo Duarte (2005, p. 66), a entrevista semiaberta é um instrumento que apresenta a vantagem de facilitar o entendimento da realidade em que vive e/ou viveu o entrevistado por lidar com os questionamentos referentes às experiências vividas.

A pesquisa de campo para o objeto proposto tem como intenção primordial caracterizar os elementos que envolvem a utilização das manifestações teatrais nas empresas e os motivos pelos quais são empregados, fatores devidamente considerados na elaboração dos roteiros (Apêndices A e B, respectivamente, companhias teatrais e empresas) dos assuntos a serem abordados, tornando-os flexíveis.

As entrevistas foram realizadas com os profissionais das empresas contratantes e das companhias teatrais, totalizando dez sujeitos, cinco para cada grupo, todas devidamente autorizadas. As entrevistas, realizadas no ambiente de atuação dos sujeitos, foram gravadas em mídia eletrônica com posterior transcrição.

Para fins de padronização da linguagem utilizada neste relatório, todos os entrevistados serão tratados como sujeitos, independentemente de gênero. Os sujeitos dramaturgos serão identificados com a letra D (D1, D2, D3, D4 e D5) e os sujeitos profissionais das empresas com a letra E (E1, E2, E3, E4 e E5).

### **1.1.1 Os colaboradores: grupos de entrevistados**

Por abranger a pesquisa um grupo específico de empresas (companhias teatrais e empresas que utilizam a atividade do teatro-empresa), optou-se por aplicar os

instrumentos em amostragem por acessibilidade, o que faculta extrair as informações suficientes de um grupo em que o acesso é permitido, admitindo que os membros desse grupo efetivamente representem o todo. Some-se a isso que, diante da repetição das narrativas, houve a saturação das respostas coletadas e das informações sobre o objeto (GIL, 1991, p. 97).

O primeiro grupo de sujeitos refere-se aos profissionais que atuam junto às empresas (Grupo A), presentes nos departamentos responsáveis pela comunicação organizacional e pelos objetivos estratégicos e na Gestão de Pessoas.

Como perfil dos sujeitos, foram procurados nesse espaço, além de profissionais das áreas de Recursos Humanos e Relações Públicas, gestores de projetos e líderes de equipes que, nas empresas entrevistadas, veem o funcionário estrategicamente como personagem essencial no exercício das relações pessoais e profissionais, responsável pela imagem e pelo diferencial competitivo da empresa.

Com o propósito de estabelecer um critério que justificasse as escolhas das empresas, optou-se por entender o universo em que atuam e os indicadores de avaliação que norteiam essa atividade, para o que se recorreu às publicações das entidades governamentais e à coleta de iniciativa própria de dados secundários recentes.

Segundo informações do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior do governo brasileiro de outubro de 2012<sup>15</sup>, as tendências de fortalecimento da economia nacional e da inovação têm por base investimentos destinados a aumentar a competitividade e a diversificação de produtos e serviços das empresas por meio da qualificação dos trabalhadores, ampliando o valor agregado, o valor dos produtos nacionais, com incentivo à inovação tecnológica.

Com base nas atas dos relatórios do COPOM<sup>16</sup> que incluem a atividade econômica entre janeiro e setembro de 2012, definiu-se o critério de escolha das empresas: as que participam dos setores de serviços financeiros e logísticos, construção civil e indústria de transformação (metalurgia), intimamente ligada ao desenvolvimento da indústria automobilística, entendidas como as mais importantes da economia.

---

<sup>15</sup>Informação obtida em < <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/index.php?area=2> >. Acesso em 03 out. 2012.

<sup>16</sup>O Comitê Nacional de Política Monetária (COPOM) foi instituído em 1996, com o objetivo de estabelecer as diretrizes da política monetária e de definir a taxa de juros. A criação do Comitê busca proporcionar maior transparência e ritual adequado ao controle das reservas e das políticas monetárias que regem a economia dos mercados doméstico e internacional. A publicação das atas e da análise da conjuntura econômica e financeira do país tem como finalidade, auxiliar e facilitar o processo decisório, a transparência e a comunicação com o público em geral. < [http://www.bcb.gov.br/htms/copom/not20120829169.asp#\\_Toc334632416](http://www.bcb.gov.br/htms/copom/not20120829169.asp#_Toc334632416) >. Acesso em 03 out. 2012.

O contato com as empresas tidas como possíveis sujeitos valeu-se do apoio da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE), por meio da equipe do departamento de comunicação e do Centro de Memória e Referência, responsáveis pela prestação de serviços de disseminação do conhecimento na área de comunicação organizacional.

A colaboração da equipe da ABERJE permitiu primeiro solicitar e depois convidar formalmente as organizações consideradas potenciais para participar desta pesquisa. O comunicado enfatizava que somente participariam das entrevistas os profissionais interessados e motivados, com clara intenção de contribuir com o estudo mediante experiências pessoais e atividades desenvolvidas.

De um total de cinquenta e quatro empresas contatadas pela equipe da ABERJE, somente duas se propuseram a contribuir com a pesquisa e a participar das entrevistas. Perante esse cenário, procuraram-se outras três empresas, mantendo os critérios anteriormente adotados e os segmentos escolhidos para compor o total da amostra de cinco empresas entrevistadas.

O segundo grupo de sujeitos se refere a dramaturgos, roteiristas e diretores<sup>17</sup> teatrais (Grupo B) vinculados a companhias teatrais e outras entidades sediadas na região do ABC, responsáveis por escrever, criar e desenvolver as peças para atender às solicitações das empresas. Tais profissionais atuam estavelmente nas companhias teatrais ou foram contratados especialmente para elaborar determinadas peças, tendo, entre outras atividades, o teatro-empresa como prestação de serviços.

Para determinar o critério de escolha das companhias teatrais, optou-se pela segmentação geográfica, uma vez que, nesse segmento de atuação, não existe nenhum indicador reconhecido como referência entre os profissionais da área, nada semelhante a uma associação, premiação ou classificação por ranking, como é frequente acontecer nas empresas de comunicação.

A região do ABC foi escolhida para a pesquisa a partir dos seguintes critérios:

- a) Grande número de empresas com as características relacionadas à Gestão de Pessoas e que buscam a participação e o compromisso dos funcionários como fator gerador de motivação e de um ambiente organizacional saudável;

---

<sup>17</sup> Termo utilizado para definir aquele que cria o espetáculo teatral. Luiz Paulo da Silva Vasconcelos. **Dicionário de Teatro**. p. 68.

b) Potencial crescente no segmento de prestação de serviços, o que enseja às companhias teatrais oportunidades diversificadas para explorar o filão do teatro-empresa;

c) Empresas multinacionais sediadas na região que valorizam a qualidade de vida, o desenvolvimento da cultura organizacional e programas de prevenção de acidentes, para o que se servem do teatro-empresa para isso.

Foram contatadas dezessete companhias teatrais da região e chegou-se à amostra de cinco, que se adequaram ao perfil para participar das entrevistas. O restante das empresas consultadas acumulava experiências somente em atividades festivas e entretenimento, voltadas para confraternizações anuais em grandes e médias empresas, o que limitaria o atendimento ao roteiro previamente preparado e às respostas para ele esperadas, restringindo a possibilidade do tema investigado.

É importante salientar que, entre as empresas entrevistadas, a única relação de prestação de serviços que efetivamente se estabeleceu foi entre a empresa E1 e a companhia teatral D1, respectivamente tomadora e prestadora de serviços. Por conseguinte, é correto afirmar que a empresa E2 não contratou atividades da companhia teatral D2; a empresa E3 não contratou atividades da companhia teatral D3, e assim por diante.

Convém igualmente esclarecer que não existe relação alguma entre qualquer das outras empresas com qualquer das companhias teatrais. São sujeitos que não se conhecem entre si, desse modo eliminando o risco de vieses e interesses de ambas as partes, associados a contratações e outras manifestações de cunho comercial.

Os Quadros 1 e 2, abaixo, relacionam as empresas e as companhias teatrais que fizeram parte deste trabalho. Registre-se que os nomes apresentados são fictícios, criados para preservar o anonimato dos colaboradores com o estudo.

Quadro 1: Empresas que fizeram parte da pesquisa (Grupo A)

<b>Ord.</b>	<b>Empresas contratantes das atividades do teatro-empresa</b>
<b>E1</b>	<b>Marte</b>
<b>E2</b>	<b>Vulcano</b>
<b>E3</b>	<b>Júpiter</b>

<b>E4</b>	<b>Vênus</b>
<b>E5</b>	<b>Mercúrio</b>

*Fonte: Dados coletados na pesquisa*

Quadro 2: Companhias teatrais que fizeram parte da pesquisa (Grupo B)

<b>Ord.</b>	<b>Companhias teatrais que oferecem o teatro-empresa</b>
<b>D1</b>	<b>Ubatuba</b>
<b>D2</b>	<b>Diamantina</b>
<b>D3</b>	<b>Columbia</b>
<b>D4</b>	<b>Mirassol</b>
<b>D5</b>	<b>São Pedro</b>

*Fonte: Dados coletados na pesquisa*

Arrolam-se a seguir as características dos sujeitos que tomaram parte na pesquisa, separados em Grupo A e Grupo B, como já visto.

### **1.1.2 Grupo A: empresas contratantes**

#### *Marte*

A Marte<sup>18</sup> reúne as unidades da Marte Aços Longos e Marte Aços Planos. A empresa se destaca no mercado de produtos laminados e trefilados para as mais diversas aplicações industriais. Considerada a maior empresa produtora de aço da América Latina, possui unidades no Brasil, Argentina, Costa Rica e Venezuela.

Seus valores organizacionais são: qualidade, liderança, sustentabilidade, saúde e segurança, este último prioridade máxima junto aos funcionários.

O sujeito entrevistado é uma profissional pós-graduada em Publicidade pela Escola de Comunicação e Artes – ECA/USP. Tem 35 anos, há 12 anos na área de comunicação da empresa. Responde pelas pesquisas de clima organizacional, produção e seleção de canais e instrumentos para a comunicação interna, como quadros de avisos e jornais internos, e pela contratação de companhias e profissionais que atuam com

<sup>18</sup> Informação fornecida pelo site da empresa. Acessado em 02 out. 2012.

intervenções teatrais nas empresas. Nesta pesquisa, a entrevistada será identificada como E1.

#### *Vênus*

A Vênus Serviços Financeiros<sup>19</sup> atua no mercado por meio do Consórcio Nacional Vênus, Banco Vênus e Seguros Vênus. Dispõe de quatro formas de financiamento: CDC (Crédito Direto ao Consumidor), Leasing, Finame e Finame Leasing para os seguintes produtos e serviços: Consórcio Nacional Vênus, Seguros Vênus e Banco Vênus.

O sujeito entrevistado é uma profissional graduada em Comunicação Social e Relações Públicas, com *Master Business Administration* (MBA) em Marketing. Tem 28 anos de idade, há 7 anos na área de comunicação da empresa como analista responsável pela comunicação interna e pela contratação de companhias e profissionais que atuam com teatro nas empresas. Nesta pesquisa, será identificada como E4.

#### *Vulcano*

O Grupo Vulcano<sup>20</sup>, empresa 100% brasileira, atua em mais de 20 países, concentrando operações em setores de base da economia que demandam capital intensivo e alta escala de produção, como cimento, mineração e metalurgia (alumínio, zinco e níquel), siderurgia, celulose, suco concentrado de laranja e autogeração de energia.

A política de recursos humanos do grupo privilegia o desenvolvimento interno de talentos para atender às necessidades estratégicas de seus negócios, alinhando processos de gestão de pessoas, respeitando e valorizando a Identidade Vulcano, que é composta por: visão, valores, aspiração, crenças de gestão e princípios de sustentabilidade, alimentados por valiosos programas internos que reforçam o compromisso e o cuidado com o bem-estar, a saúde e a segurança das pessoas.

O sujeito entrevistado é uma profissional graduada em Jornalismo e pós-graduada em Relações Públicas. Com 32 anos de idade, há 11 anos atua na área de comunicação, tendo os últimos 7 anos sido dedicados à comunicação interna e às iniciativas e inovações no desenvolvimento de canais e instrumentos voltados ao público interno. Aprova, aprecia, divulga e coparticipa dos *briefings* e dos projetos *on-line* e da

---

<sup>19</sup> Disponível no site da empresa. Acessado em 02 out. 2012.

<sup>20</sup> Disponível no site da empresa. Acessado em 02 out. 2012.

contratação de profissionais e companhias teatrais de comunicação, inclusive as que atuam com intervenções teatrais nas empresas. Nesta pesquisa, será identificada como E2.

### *Mercúrio*

Criada em 1981, a Mercúrio<sup>21</sup>, *holding* da organização, é responsável pelo direcionamento estratégico e pela manutenção da unidade filosófica, assegurada pela prática da Tecnologia Empresarial Mercúrio (TEM).

A organização é de origem brasileira e reúne negócios diversificados, com atuação e padrão de qualidade global. Por meio de suas empresas líderes, a Mercúrio atinge os seguintes setores: engenharia e construção, óleo e gás, realizações imobiliárias, energia, engenharia ambiental, engenharia industrial, química e petroquímica, infraestrutura, etanol e açúcar, transporte e logística, defesa e tecnologia e investimentos na construção e gerenciamento de projetos do setor elétrico brasileiro, como hidrelétricas, termelétricas e usinas nucleares.

A empresa conserva um acervo documental em seu Núcleo de Cultura, constituído por experiências e ensinamentos acumulados por sucessivas gerações, reunido no edifício-sede da organização, em Salvador (BA), desde 1984. O propósito primordial do Núcleo, segundo a Mercúrio, é impulsionar conquistas no futuro, mediante o aprendizado com as experiências do passado. Simbolicamente, ele representa a comunicação entre as três gerações que integram a organização.

Toda a diversidade cultural dessas populações também compõe a organização. Pessoas de diferentes origens, etnias, tradições e credos são incorporadas às empresas e aos ambientes de trabalho, no Brasil e no exterior. Essas práticas, como contribuição, tornaram-se sistemáticas e a Mercúrio passou a colaborar com a área cultural, tão determinante para a educação e formação da identidade de grupos sociais.

O sujeito entrevistado, de 64 anos, detém um MBA em Administração Empresarial e há mais de 15 anos atua na área de Engenharia de Segurança do Trabalho da empresa. Responde pelos resultados de redução de acidentes nos projetos e pelas operações da empresa na América do Sul, México e Caribe e utiliza nesses países, as intervenções teatrais como prática no desenvolvimento e retenção de talentos. Nesta pesquisa, será designado por E5.

---

<sup>21</sup> Disponível no site da empresa. Acessado em 02 out. 2012.

### *Júpiter*

A matriz está localizada em Mogi das Cruzes, a 50 quilômetros de São Paulo. Nos últimos anos, devido a exigências de mercado, passou a otimizar as cadeias de suprimentos, incluindo a conexão da empresa com seus fornecedores e clientes mediante prestação de serviços customizados e integrados de logística.

Para a empresa Júpiter<sup>22</sup>, a performance dos serviços, a redução dos custos logísticos e o aumento de eficiência de suas operações são destaques junto aos clientes e se relacionam diretamente à capacitação das pessoas envolvidas em sua gestão e operação. Por conseguinte, a empresa investe no desenvolvimento dos colaboradores por meio de programas contínuos de treinamento, ressaltando as competências individuais e os valores organizacionais.

O sujeito entrevistado, uma profissional de 27 anos graduada em Administração de Empresas, desenvolveu por mais de 5 anos atividades na área de comunicação da empresa, respondendo pela comunicação interna, desenvolvimento dos colaboradores, controle e manutenção dos instrumentos para isso nos quadros de avisos e intranet. Atualmente, exerce a função de Gerente e Coordenadora de Operações Logísticas para a Mercedes Benz do Brasil e é responsável pela contratação de companhias e profissionais que atuam com teatro junto à sua área. Nesta pesquisa, será designada por E3.

### **1.1.3 Grupo B: companhias de teatro**

#### *Ubatuba*

A companhia dedica-se à animação. Criada por artistas em 1984, busca oferecer aos clientes atrações diversificadas, como teatro, circo, música, oficinas de arte, entre outras.

Em virtude das exigências das empresas e do volume dos trabalhos desenvolvidos ao longo de sua história, a Ubatuba<sup>23</sup> mantém hoje um *casting* de aproximadamente 300 artistas e 500 figurinos, utilizados em mais de 11.200 eventos realizados para as mais renomadas empresas no Brasil e no exterior.

Para a atividade destinada ao teatro-empresa, conta com uma equipe de atores, dramaturgos, diretores e cenógrafos especializados nessa modalidade.

---

<sup>22</sup> Disponível no site da empresa. Acessado em 03 out. 2012.

<sup>23</sup> Informação obtida no site da empresa. Acessado em 01 out. 2012.

O teatro-empresa, segundo a Ubatuba, é uma ferramenta muito utilizada para inculcar nos colaboradores mensagens, por exemplo, que versam sobre Semana Interna de Prevenção de Acidentes (SIPAT), doenças sexualmente transmissíveis (DST), qualidade de vida, meio ambiente, motivação, liderança e produtividade, ergonomia, força de vendas e outras mais.

O sujeito que representa essa companhia é graduado em Artes Cênicas, com especializações em artes circenses e escultura com balões. Com 48 anos de idade, é empresário, escritor de roteiros para espetáculos, ator, acrobata, palhaço, malabarista, engolidor de fogo e escultor com balões. Em atividade nesse mercado há quase 30 anos, responde pelos contratos com empresas, administração, elaboração de roteiros e contratação de atores para as atividades do teatro-empresa nas organizações. Nesta pesquisa, será designado por D1.

### *Columbia*

A Columbia<sup>24</sup>, Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP)<sup>25</sup>, visa, por sua constituição, estimular parcerias e convênios nas esferas federal, estadual e municipal.

Sem finalidade de auferir lucro, é uma entidade de caráter filantrópico, humanitário e de amparo aos interesses comuns da população, cumprindo, por espontânea determinação do próprio estatuto, funções de que não se poderia furtar o poder público.

A Columbia trabalha desde 1999 para favorecer o acesso da população à cultura, formação artística e humana; oferece vagas anuais em cursos de teatro para crianças, jovens e adultos, com público concentrado predominantemente da região do ABC.

Nas aulas, trabalha-se com ferramentas teatrais que desenvolvem no aluno o perfil de cidadania, preparando-o para atender públicos de diferentes formações, num espaço aberto de troca de experiências. O currículo teórico e prático versa sobre os fundamentos teatrais da construção da cena e do personagem<sup>26</sup>, com ênfase em

---

<sup>24</sup> Informação disponível no site da empresa. Acesso em 02 out. 2012.

<sup>25</sup> Informação disponível em < <http://www.sebraemg.com.br/culturadacooperacao/oscip/02.htm> >. Acessado em 13 dez. 2012.

<sup>26</sup> Nome dado aos seres fictícios criados pelos dramaturgos com características comportamentais humanas, podendo ser imediatamente reconhecidos pelo espectador. Luiz Paulo da Silva Vasconcelos. **Dicionário de Teatro**. p. 155.

conteúdos de interesse ao grupo: respeito às diferenças, ética, solidariedade, iniciativa e participação ativa.

O sujeito entrevistado, de 47 anos, é graduado em Artes Cênicas e responsável pelas atividades da Columbia. Atua como dramaturgo e escritor de roteiros e peças teatrais, ator e diretor de espetáculos. Há mais de 10 anos no mercado incumbe-se dos contratos com empresas parceiras que solicitam seus serviços profissionais, seja na elaboração de roteiros ou na prospecção e contratação de atores para as atividades do teatro-empresa nas organizações. Nesta pesquisa, será identificado por D3.

#### *Diamantina*

A Diamantina<sup>27</sup>, estabelecida em 68 países, é uma empresa independente, de capital privado, voltada a atividades de consultoria em Recursos Humanos, que desenvolve programas de gestão estratégica, com capacidade de intervenção em mais de 20 idiomas. A companhia conta mais de 27 anos de experiência internacional.

A representante brasileira da Diamantina monta o teatro-empresa com frequência em várias organizações e a ela se deve a criação do espetáculo Coração Valente na Volkswagen, em São Bernardo do Campo, na década de 1990, trabalho que alcançou repercussão internacional nos Estados Unidos sob a égide da *American Society for Training and Development (ASTD)*<sup>28</sup>, no fórum interamericano.

O sujeito entrevistado é graduado em Psicologia, com especialização em arquétipos junguianos. Tem 60 anos de idade, é empresário e escritor de roteiros para espetáculos. Foi executivo de Recursos Humanos em empresas multinacionais, empresário e consultor organizacional. Atua há mais de 30 anos em contratos com empresas, administração, criação de espetáculos temáticos e contratação de atores para as atividades do teatro-empresa nas organizações. Nesta pesquisa, será identificado como D2.

#### *Mirassol*

A empresa Mirassol<sup>29</sup>, presente no mercado há mais de 18 anos, é especializada em produzir e realizar eventos empresariais que utilizam linguagem teatral a fim de sensibilizar para modificar comportamentos.

---

<sup>27</sup> Disponível no site da empresa. Acessado em 02 out. 2012.

<sup>28</sup> Disponível em < <http://www.astdcascadia.org/> >. Acessado em 13 dez. 2012.

<sup>29</sup> Disponível no site da empresa. Acessado em 03 out. 2012.

A base dos trabalhos é o desenvolvimento de temas específicos, segundo as necessidades de cada empresa. De seu portfólio constam intervenções, palestras teatrais, espetáculos teatrais, shows e jogos interativos.

O leque de temas oferecidos compreende ambiente de trabalho, vida pessoal, prevenção de doenças, boa alimentação, comunicação no ambiente de trabalho ou fora dele, dependência química, doenças sexualmente transmissíveis, meio ambiente e segurança no trabalho, destacando temas como motivação, superação, mudança de atitudes, conscientização e terapia do riso.

O sujeito entrevistado é bacharel em Administração de Empresas, com cursos de especialização em Artes Cênicas. Com 55 anos de idade, atua como empresário, produtor de eventos, dramaturgo e roteirista, ator e diretor de espetáculos. É quem responde pelos contratos com empresas, administração, elaboração de roteiros, prospecção e contratação de atores para as atividades do teatro-empresa nas organizações. Nesta pesquisa, será designado por D4.

#### *São Pedro*

O sujeito entrevistado é graduado em Filosofia e Artes Cênicas e tem 44 anos de idade. No mercado há mais de 22 anos, é professor, dramaturgo e escritor de roteiros e peças teatrais, ator e diretor de espetáculos. Presta serviços para empresas parceiras que demandam seja a elaboração de roteiros, seja a prospecção e contratação de atores para as atividades do teatro-empresa nas organizações. Nesta pesquisa, será identificado como D5.

## **1.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ORGANIZAÇÃO DOS DADOS**

O desenvolvimento das entrevistas e da pesquisa documental ocorreu de fevereiro a novembro de 2012.

A sequência das atividades de campo obedeceu a um cronograma desenvolvido pelo autor para o agendamento das entrevistas, com contatos pessoais (por telefone) e por meio eletrônico (e-mails), formalizando o convite de participação nas entrevistas mediante breve apresentação do pesquisador e dos objetivos.

Obtido o aceite, passou-se à explicação sobre a pesquisa e sua finalidade e sobre o uso dos instrumentos de coleta, a começar pela disponibilidade de documentos, além da apresentação de uma carta de cessão de direitos do material coletado (Apêndice C) e de

um cadastro, preenchido pelos sujeitos, de que constam formação acadêmica, tempo no exercício da função e atividades profissionais (Apêndice D), tudo visando enriquecer o estudo proposto.

Como alerta Triviños (1987, p.143), o pesquisador e seu comportamento são elementos essenciais para o sucesso da coleta de dados junto aos informantes/sujeitos selecionados para as entrevistas, dele esperando-se equilíbrio e flexibilidade em sua tarefa investigatória, com a ressalva de que,

[...] por mais eficiente que neste sentido seja o investigador, sempre será observado como alguém que pode ser capaz de inclinar-se em favor de alguém ou alguns. Por isso, as atitudes e comportamentos são rigorosamente avaliados, buscando neles qualquer sinal de desvio que possa ser considerado como uma manifestação negativa de sua evidência de ser neutral.

Como entrevistador, o desafio de assumir uma postura neutra exigiu constante superação ao longo do processo de investigação das informações, dado o crescente envolvimento com os teóricos e as descobertas interessantes surgidas a cada diálogo com os entrevistados.

As entrevistas obedeceram aos roteiros (Apêndices A e B) previamente elaborados com a preocupação de flexibilidade e ajuste para que o entrevistado se sentisse à vontade para narrar seu relato.

Triviños (1987) sugere que, para obter maior amplitude no entendimento do objeto de estudo, deve-se recorrer à técnica de triangulação na coleta de dados, partindo da premissa de que não se podem isolar os elementos de análise e que o produto qualitativo da análise está nas inter-relações dos sujeitos.

Sendo, então, recomendado estabelecer uma triangulação dos dados, reuniram-se os três elementos de análise exigidos por essa técnica: a) o pesquisador, com suas inferências, percepções e capacidade de observação, mediante comportamentos e formas verbais recolhidos pelos instrumentos de coleta; b) as entrevistas (10) realizadas com diversos sujeitos — cinco dramaturgos responsáveis pela elaboração dos roteiros e cinco profissionais das empresas que atuam diretamente na comunicação com o público interno e são corresponsáveis pelos objetivos estratégicos das empresas; c) a pesquisa documental realizada a partir dos contatos com todos os sujeitos entrevistados mediante a disponibilidade dos materiais impressos e outros formatos.

Ainda apoiado em Triviños (p.107), optou-se para o objeto em questão, que adota como instrumento a pesquisa qualitativa junto às empresas e as companhias teatrais e seus dramaturgos, separa as variáveis em dois grupos: independente e dependentes.

A variável independente se refere à atividade do teatro-empresa, vivenciada em algum momento no ambiente organizacional. As variáveis dependentes são constituídas pelos sujeitos coparticipantes: as empresas (doravante chamadas de Grupo A) e as companhias teatrais (a partir de agora chamadas de Grupo B).

Em virtude da frequência de uso, convencionou-se denominar apenas “empresas” as organizações contratantes que utilizam a atividade do teatro em seus programas de comunicação e “companhias teatrais” as que oferecem o teatro-empresa como serviço.

A partir das variáveis dependentes, verificaram-se os efeitos proporcionados pela atividade teatral, que foram classificados em duas dimensões: a individualizada — em que cada variável dependente opera de forma exclusiva — e a partilhada com elementos comuns e concordantes — ficando assim dimensionado e organizado o campo de investigação.

O Quadro 3 permite melhor visualização do que ficou dito.

Quadro 3: Classificação das variáveis utilizadas para operacionalizar a pesquisa

<b>Variável independente</b>	<b>Variáveis dependentes</b>	
<b>A utilização do teatro-empresa na comunicação organizacional</b>	<b>(Grupo A)</b> <b>Empresas</b>	<b>(Grupo B)</b> <b>Companhias teatrais</b>
<b>Resultados</b>		
<b>Efeitos que surgem a partir da utilização da atividade do teatro empresa</b>	<b>Dimensões individualizadas</b>	
	<b>Dimensões partilhadas</b>	

*Fonte: Dados coletados na pesquisa*

Ao longo desse processo, surgiram elementos de interesse no entorno da situação-problema que indicaram, em um esboço inicial, as possíveis classificações para delinear, organizar e analisar os dados.

Uma vez coletadas as informações, prosseguiu-se com a análise do conteúdo, atividade conhecida como o coração pulsante da pesquisa. Valendo-se dessa análise é que o pesquisador infere, entende e avalia suas investidas em campo e se as estratégias a que recorreu para captar as informações o estão levando no caminho que satisfaz sua inquietação original, razão pela qual se dispôs a investigar o objetivo principal.

A análise de conteúdo, segundo Fonseca Júnior (2005), permeia basicamente a análise de mensagens ao aplicar a todo o conteúdo um processo sistemático, de modo uniforme e igualitário. Daí, observa o autor, sua importância na comunicação organizacional para fortalecer a escolha por essa modalidade para análise em questão.

Na área de comunicação organizacional, a análise de conteúdo é também de grande valia como instrumento de inteligência organizacional e competitiva, auxiliando na avaliação e monitoramento dos ambientes interno e externo (FONSECA JÚNIOR, 2005, p. 292).

O instrumento adotado para analisar o conteúdo foi o método proposto por Bardin (1977), que estabelece três etapas durante o processo: a) a pré-análise, b) exploração do material coletado e tratamento dos resultados e c) a inferência e a interpretação. Tendo todas caráter evolutivo, uma vez desenvolvidas e bem formuladas, contribuem — em associação a técnicas adequadas — para construir os resultados, que, garante a autora, se revestem de importância significativa.

Detalhando as etapas, a *pré-análise* envolve escolhas de documentos e planejamento das atividades e a adoção de indicadores que auxiliem o pesquisador na interpretação final dos resultados analisados; a *exploração do material* envolve codificações e regras já determinadas na fase anterior e o *tratamento dos resultados* obtidos, por fim, permite estabelecer leituras, conexões e associações importantes mediante diagramas, quadros e gráficos, entre outras formas de apresentação de informações, oferecendo ao pesquisador possibilidades de *inferências e interpretações* (BARDIN, 1977, p. 95).

Uma vez determinado o *corpus*<sup>30</sup> da pesquisa, adotou-se a regra de pertinência como determinante para a análise, na qual, como observa Bardin (1977, p.98), “os documentos retidos devem ser adequados, enquanto fonte de informação, de modo a corresponderem ao objetivo que suscita a análise”.

A execução dessas etapas exigiu selecionar os documentos fornecidos pelas companhias de teatro e pelas empresas contratantes, tais como e-mails pós-evento, fotos das diferentes apresentações ocorridas no ambiente da empresa, roteiros utilizados nas intervenções teatrais, exemplos de programas contínuos, materiais promocionais e as transcrições dos áudios das dez entrevistas realizadas com os sujeitos.

Para tratar os dados e posteriormente identificar as categorias de análise originadas a partir das entrevistas com os sujeitos, os textos foram preparados no editor *Word*<sup>®</sup><sup>31</sup> e receberam tratamento específico em um banco de dados desenvolvido pelo próprio autor, que se valeu dos programas *Excel*<sup>®</sup> e *Access*<sup>®</sup>, todos operando no ambiente *Windows*<sup>®</sup> e no sistema operacional *Microsoft Office*<sup>®</sup>.

### 1.2.1 A codificação

Para que os dados brutos se tornem “falantes”, ou seja, válidos para servir ao propósito do pesquisador, foi necessário organizá-los e codificá-los. Explica Bardin (1977, p.103) que “a codificação corresponde a uma transformação — efetuada segundo regras precisas — dos dados brutos do texto, transformação esta por recorte, agregação e enumeração permite atingir uma representação do conteúdo”.

Para aplicar o recorte, utilizaram-se substantivos e palavras-tema como unidades de análise.

“Todas as palavras do texto podem ser levadas em consideração, ou podem-se reter unicamente as palavras-chave ou as palavras-tema (*symbols* em inglês). [E complementa:] “pode-se ainda efetuar a análise de uma categoria de palavras: substantivos, adjetivos, verbos, advérbios... a fim de se estabelecerem quocientes” (BARDIN, 1977, p. 105).

A partir dos estudos teóricos, elaborou-se uma lista de 128 substantivos/palavras-tema associados ao objeto de investigação, aos objetivos e à pergunta-problema, que

<sup>30</sup> Nome dado ao conjunto de documentos tidos em conta para ser submetidos aos procedimentos analíticos (BARDIN, p. 96, 1977).

<sup>31</sup> Word, Excel e Access são marcas registradas dos programas desenvolvidos pela *Microsoft Corporation* para utilização na plataforma Windows. Disponível em < <http://microsoft.com/about/pt/br/default.aspx> >. Acesso em 07 jan 2013.

foram verificados nas respostas das entrevistas dos sujeitos e têm relevância para a pesquisa. O Quadro 4 mostra, em ordem alfabética, o conteúdo criado:

Quadro 4: Lista dos substantivos/palavras-tema

afetividade	ambiente de trabalho	atitude	ator
brincadeira	canais	catarse	cena
CIPA	colaborador	comando	comédia
competitividade	comportamento	compromisso	comunicação
comunicação interna	confiança	comunidade	concorrência
comunicação organizacional	contrato	controle	crenças
criatividade	criativo	cultura	desafios
cultura organizacional	descontração	diferente	dinâmica
dramaturgo	emoção	empregado	<i>endomarketing</i>
ensaio	entendimento	envolvimento	EPI
espaço	ética	experiência	experimentação
família	figurino	fronteiras	funcionário
gerente	gestão de pessoas	humano	humor
identidade	imagem	imaginação	imaginário
improviso	indicador	influência	informação
inovação	integrada	interação	internet
intervenção	intranet	jogo	jornal
lealdade	liderança	linguagem	lúdico
<i>marketing</i>	medição	mensagem	meta
momentos	motivação	mudança	música
normas	novidade	objetivos	orgulho
palestra	palhaço	paródia	participação
percepção	pesquisa de clima	pertencimento	poder
políticas	prestador	prevenção	procedimento
produção	produtividade	programa	público
qualidade de vida	questionários	reações	refeitório
recursos humanos	relações públicas	regras	relações
relatórios	resistência	respeito	restaurante
resultados	riso	roteiro	saúde
segurança do trabalho	segurança	sentimento	SIPAT
situação	terceiro	treinamentos	união
valores	veículos	vendas	

Fonte: Dados coletados na pesquisa

Em obediência à metodologia escolhida prosseguiu-se organizadamente rumo à codificação. Adotou-se a regra de enumeração com base na presença do

substantivo/palavra-tema de cada relato e na média ponderada de frequência entre os dez entrevistados (BARDIN, 1977, p.108).

A lista anterior, elaborada com os substantivos/palavras-tema, recebeu tratamento de localização e contagem em todos os textos transcritos, tendo todas (as palavras) sido classificadas e organizadas alfabeticamente em arquivos.

A média frequencial e a quantificação de presenças de cada palavra recebeu o segundo fator de análise, cujo parâmetro são os substantivos/palavras-tema comuns às duas dimensões de análise.

Uma vez transcritas as entrevistas dos sujeitos, selecionaram-se os dez substantivos/palavras-tema mais mencionados para cada grupo. Os substantivos/palavras-tema comuns foram acomodados nas dimensões partilhadas (Grupo A + Grupo B) e os demais em cada grupo, individualmente, como se vê no Quadro 5.

Quadro 5 – Lista dos substantivos/palavras mais citadas nas entrevistas

<b>Resultados (Efeitos)</b>		
<b>Dimensões individualizadas</b>		<b>Dimensões partilhadas</b>
<b>Grupo A</b>	<b>Grupo B</b>	<b>Grupo A + Grupo B</b>
<b>Substantivos/palavras-tema</b>	<b>Substantivos/palavras-tema</b>	<b>Substantivos/palavras-tema comuns aos sujeitos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Segurança</b></li> <li>• <b>Comunicação interna</b></li> <li>• <b>Jogo</b></li> <li>• <b>Intervenção</b></li> <li>• <b>Colaborador</b></li> <li>• <b>Necessidade</b></li> <li>• <b>Resultado</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Informações</b></li> <li>• <b>Público</b></li> <li>• <b>Cena</b></li> <li>• <b>Roteiro</b></li> <li>• <b>Linguagem</b></li> <li>• <b>Ator</b></li> <li>• <b>Humano</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Comportamento</b></li> <li>• <b>Inovação: diferente/ novo</b></li> <li>• <b>Cultura</b></li> </ul>

*Fonte: Dados coletados na pesquisa*

O Quadro 6 oferece melhor entendimento da aplicação das regras estipuladas quanto às dimensões partilhadas, em que se agrupam a quantidade (presença) e o número de vezes (frequência) distribuídas entre as três palavras-tema mais pronunciadas nos relatos de ambos os grupos de pesquisa. Os valores (destacados em cores) reproduzem o total dos resultados, representando de D1 a D5 os dramaturgos

entrevistados das companhias teatrais e de E1 a E5 os profissionais das empresas contratantes.

Quadro 6: Resultado classificatório por presença e frequência

<b>comportamento</b>	D1	D2	D3	D4	D5	Total
	E1	E2	E3	E4	E5	
	14	19	5	3	20	61
<b>diferente-novo (inovação)</b>	D1	D2	D3	D4	D5	Total
	E1	E2	E3	E4	E5	
	12	11	11	20	3	57
<b>cultura</b>	D1	D2	D3	D4	D5	Total
	E1	E2	E3	E4	E5	
	12	6	10	5	8	41

Fonte: Dados coletados na pesquisa

### 1.2.2 As categorias

O passo seguinte — a categorização — auxiliou o pesquisador nas interpretações e inferências das informações surgidas após o processo de identificação e tratamento, conhecidas antes por dados brutos coletados.

No intuito inicial de separar os dados brutos em agrupamentos para melhor identificar as categorias, Bardin (1977, p. 117-119) afirma que

[...] a categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero, com critérios previamente definidos [e] tem como primeiro objetivo fornecer por condensação uma representação simplificada dos dados brutos [...] não introduz desvios no material, mas que dá a conhecer índices invisíveis dos dados brutos.

O critério de classificação escolhido para as categorias foi o temático, em que os vários assuntos associados agrupam-se em três classificações para cada dimensão individualizada. Tal processo se deu a partir das análises dos relatos transcritos.

O Quadro 7 representa de forma mais clara a correspondência que se acabou de detalhar, mostrando as associações finais dos termos pertencentes a um mesmo grupo (análises isoladas) — Grupo A e Grupo B, respectivamente.

Tanto nas dimensões individuais como nas partilhadas, cada categoria foi ampliada e organizada em propriedades que nasceram a partir das leituras e análises das

narrativas dos entrevistados, a fim de permitir melhor apropriação dos conteúdos, conforme se vê nos Quadros 8 e 9 e nas Figuras 4 e 5, a seguir apresentadas.

Quadro 7 – Dimensões Individualizadas e Partilhadas

Dimensões	Individualizadas		Partilhadas:
Sujeitos	Grupo A	Grupo B	Grupo A + Grupo B
Categorias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade</li> <li>• Segurança</li> <li>• Comunicação interna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informações</li> <li>• Público e linguagem</li> <li>• Cena,roteiro e ator</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comportamento</li> <li>• Inovação: diferente/novo</li> <li>• Cultura</li> </ul>

Fonte: Dados coletados na pesquisa

Quadro 8 – Categorias individualizadas e propriedades: Grupo A e Grupo B

Dimensões individualizadas		Propriedades
Grupo A Categorias	• Necessidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivação</li> <li>• Pertencimento</li> <li>• Formas de apuração</li> <li>• Benefícios</li> <li>• Tendências</li> </ul>
	• Segurança	
	• Comunicação interna	
Grupo B Categorias	• Informações	
	• Público e linguagem	
	• Cena, roteiro e ator	

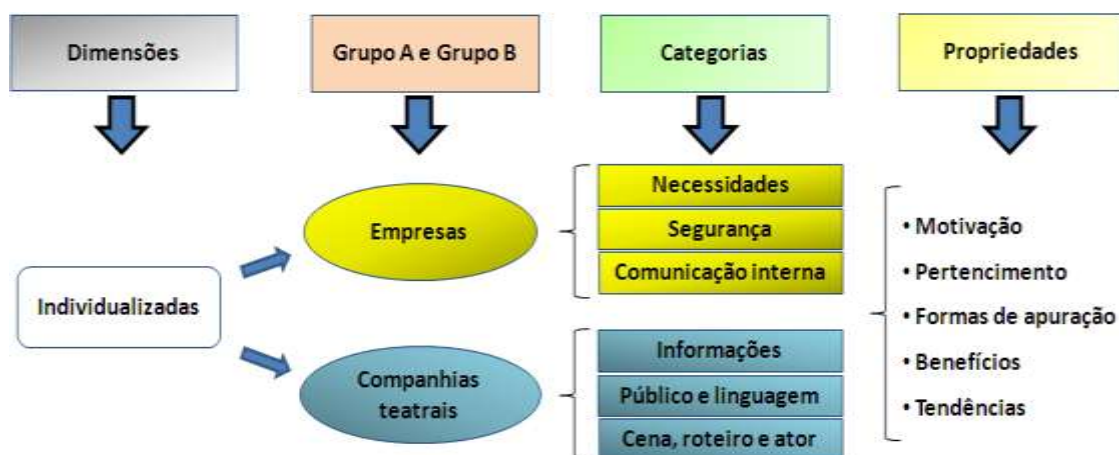
Fonte: Dados coletados na pesquisa

Quadro 9 – Categorias partilhadas e propriedades: Grupo A + Grupo B

Dimensões partilhadas		Propriedades
Grupo A + Grupo B Categorias	• Comportamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crenças</li> <li>• Trabalho</li> <li>• Procedimentos</li> <li>• Equipes</li> </ul>
	• Inovação: diferente/novo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formato</li> <li>• Humano</li> <li>• Realidade</li> <li>• Imaginário</li> </ul>
	• Cultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Família</li> <li>• Valores</li> <li>• Normas</li> <li>• Regionalidade</li> </ul>

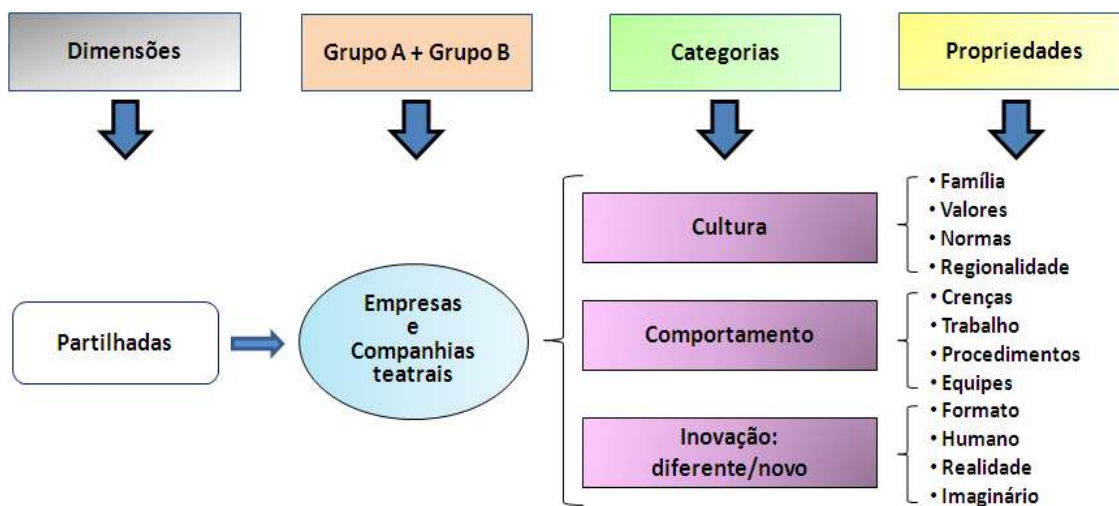
Fonte: Dados coletados na pesquisa

Figura 4 – Mapa geral das categorias individualizadas



Fonte: Dados coletados na pesquisa

Figura 5 – Mapa geral das categorias partilhadas



Fonte: Dados coletados na pesquisa

Do devido tratamento dos dados resultaram as dimensões adotadas como efeitos apresentados pela atividade do teatro-empresa.

Nos próximos capítulos, serão discutidas as categorias escolhidas e suas propriedades mediante os resultados apresentados e interpretadas as relações e conexões, existentes ou não, entre os teóricos consultados e os entrevistados.

O debate se abre com os meandros das dimensões individualizadas nas empresas e companhias teatrais, prosseguindo com as dimensões partilhadas, visando assim atender tanto os objetivos específicos iniciais bem como descrever o processo da atividade do teatro-empresa inserido na comunicação organizacional.

O propósito único desse exercício é elucidar as questões que desencadearam a pesquisa do objeto e/ou suscitaram possíveis desvios nas inferências iniciais do autor em relação aos supostos resultados que seriam encontrados.

## CAPÍTULO 2

### GESTÃO DE PESSOAS, COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES HUMANAS

*Ainda não sabemos o suficiente a respeito da utilização do talento e da criação de uma atmosfera organizacional propícia ao desenvolvimento humano.*

*Douglas McGregor*

Este capítulo se destina ao primeiro grupo de sujeitos investigados (Grupo A), representantes das empresas, e dá início à análise das categorias individualizadas.

A partir delas, ao penetrar no ambiente organizacional, conhecem-se as causas da contratação e algumas formas de apurar os efeitos oriundos da atividade do teatro-empresa, a que se acrescentam particularidades das relações humanas envolvendo a comunicação interna, sob responsabilidade da Gestão de Pessoas, destinadas a valorizar o indivíduo.

#### 2.1 O AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Passado quase meio século da afirmação de McGregor (1965) sobre a dificuldade de as empresas entenderem o desenvolvimento humano como parte integrante do ambiente organizacional, a questão continua a incomodar os dirigentes e responsáveis pelas organizações.

A respeito de interações, também o sociólogo Robert H. Srour (2012, p.72) observa: “As relações que estruturam as organizações são relações coletivas, que abrangem e conectam coletividades”.

As organizações, por comporem ambientes de trabalho resultantes do convívio humano, constituem lugares importantes para o desenvolvimento das relações e da identidade do grupo; vão além da visão dos lucros corporativos, visto deverem atender às inúmeras expectativas e interesses do público interno.

Do mesmo modo, as relações existentes na empresa não se limitam ao aspecto da produção, mas a ele acrescentam relações de poder e de conhecimento, do saber, partilhadas e disputadas pelos participantes do ambiente organizacional: padrões e

empregados, lideranças e as consideradas pessoas-chave, os talentos dentro da organização (SROUR, 2012, p.75).

Atuando diariamente dentro da comunidade laboral que é a empresa, o indivíduo assume a dinâmica de criar e recriar processos e atividades voltados ao sucesso da empresa e de si próprio. Essa validação se dá na identificação do funcionário com os princípios e valores da empresa, da sua missão, visão, da cultura organizacional e de como ele é percebido e reconhecido como profissional importante nesse ambiente, o que cria o sentimento de pertencer ao grupo, à comunidade dos que trabalham, de sentir-se parte da organização. Conforme explica Mumby (2011, p.28),

Organizações são estruturas instáveis que dependem de sistemas, normas, valores, rituais, crenças etc. para serem mantidas e reproduzidas [...] são personificação do poder; são princípios demarcados por aqueles que têm as características para moldar o sistema de distinção que estrutura uma forma institucional.

De fato, as empresas voltadas à Gestão de Pessoas não podem absolutamente relegar o fator humano a um plano inferior, desconsiderar as pessoas de carne, osso e espírito que convivem num esforço conjunto de interação e de trocas, ainda que envolvidos cotidianamente na atmosfera competitiva e mercadológica imposto pelo sistema capitalista (MUMBY, 2011, p.36).

Os estudiosos das organizações e os gestores se envolveram durante muitos anos com o fenômeno do "trabalho emocional", em que as organizações, particularmente aquelas do setor de serviços, deliberada e estrategicamente, se apropriam das emoções dos funcionários para aumentar a rentabilidade. De fato, eu argumentaria que as "emoções" são a fronteira final do controle para as organizações; elas representam a última dimensão da identidade do funcionário que, historicamente, existiu fora do alcance dos gestores.

Efetivamente, as organizações que visam ao lucro dentro desse cenário procuram oferecer espaços em seu ambiente de trabalho não restritos apenas aos processos do sistema organizado, mas que incentivem o desenvolvimento da vida de cada funcionário, estimulando que condutas e “emoções” individuais, convivam na dimensão maior, coletiva, que influencia e é influenciada pela cultura, e construam uma ordem social baseada nessas relações (COLPO, 2010).

Klein (2011) também avalia as organizações sob a ótica da competitividade e considera possível atribuir as diferenças de desempenho a variações em suas capacidades e recursos, aí compreendida a atmosfera corporativa.

### **2.1.1 O desenvolvimento e as relações humanas na empresa**

As transformações da sociedade interferem diretamente no estabelecimento do clima organizacional. Cada vez mais, as empresas investem em atualização e capacitação humana e em recursos tecnológicos visando desfrutar dos benefícios que a rapidez das informações disseminadas na rede mundial de computadores oferece (CURVELLO, 2002).

Submetidas à análise, tais informações são comparadas com os dados dos sistemas internos de inteligência do negócio e contribuem significativamente para a qualidade e a robustez das decisões estratégicas de presidentes e diretores.

O mesmo autor salienta que, envolvidas nessa espiral crescente de competitividade do mercado, as empresas vitalizam-se quase obsessivamente para atualizar informações e formular planos corporativos que alcancem os objetivos e metas projetados. Nessa odisséia de disputa de clientes, as mesmas empresas costumam negligenciar o elemento principal que faz movimentar todo esse conjunto; elemento que, além das características operacionais, manifesta motivações pessoais, sentimentos e pensamento independente e criativo, inerentes a todo ser humano.

Decerto, as palavras seguintes do sujeito E5 marcam o momento em que o poder e a competitividade, com foco no lucro imediato, desmerecem o valor, a representatividade e o interesse do indivíduo:

E5: Aí você chega lá no interior do Equador, e o governo equatoriano, não sei o que... o governo municipal local... todo o mundo quer aproveitar da situação, vamos dar emprego, levantar a bandeira, vamos dar emprego. Aí, nessa de dar emprego, você pega quem? Você pega o cara que plantou cenoura a vida inteira e aí você põe o cara numa obra. É isso que ocorre, é isso que ocorre... e nós temos que cuidar disso aí; Me diz como!

A partir da década de 1980, nos Estados Unidos e na Europa, alguns estudos críticos passaram a contestar as premissas dos interesses corporativos e lucrativos vigentes por décadas. Nesses estudos, as relações entre a organização e a humanização passaram a ser significantes.

A mensagem de caráter interno, segundo Duarte (2008), vem-se configurando como um meio de comunicação cada vez mais estratégico nas organizações. A sustentabilidade, a gestão do conhecimento e a gestão de pessoas transformam a mídia interna da organização em espaço relevante de comunicação, apto — segundo o uso que lhe dê — a promover diferentes maneiras de interação.

Observam Formentão e Henriques (2010) que as empresas devem atualizar-se para desenvolver a manutenção sadia desse convívio recorrendo a uma comunicação mais humana. O sujeito D1 tem clara percepção das situações que ocorrem nas empresas quando se trata de relações entre líderes e funcionários e entre os próprios funcionários e confirma com o seguinte relato:

D1: Normalmente, organizações grandes e com... é um perfil mais jovem isso, mais moderno do que... As organizações hoje mudaram muito, antes era bem assim, debaixo de “porrada”, o horário era... São dois minutos! Era uma coisa mais séria, “eu quero que faça assim”, e acabou. Hoje não. Hoje já se pensa já em se dar um recado animado, já se dá uma, se dá uma instrução sem precisar chamar na “chinha”, sabe? Uns recados mais agradáveis, com uns efeitos diferentes... isso é uma coisa mais moderna, que antes não existia.

Wines e Hamilton (2008) discutem as dificuldades e os fatores necessários para mudar de uma sabedoria convencional enquanto cultura corporativa e as relações humanas existentes. Muitas corporações de grande porte requerem grandes esforços e múltiplas iniciativas para gerar uma nova cultura que se manifesta sob a forma de novos valores e novo vocabulário.

Esse comentário espelha a posição do sujeito D5 e evidencia sua preocupação em conhecer previamente o perfil do público para o qual vai preparar o roteiro do teatro-empresa:

D5: É, quando a gente faz um trabalho, uma coisa que eu peço a eles e que me avisem com uma certa antecedência e que me mostrem o perfil desse público pra que eu possa dialogar com ele, porque você pode ter dentro da mesma empresa, por exemplo, eu tenho um perfil do escritório e um perfil da fábrica. Muda a relação dentro desses dois ambientes, mesmo porque eles têm objetivos que hoje são muito distintos. Por exemplo, eu vou trabalhar com um tema que é muito voltado para o escritório, que é a motivação; Não que na fábrica não seja importante, mas na fábrica eles pedem os EPIs (equipamentos de proteção individual). Então eu tenho que ter esse conhecimento prévio. Que tipo de público vou atingir? São vários, mas esse discurso é um pouco diferente, entendeu? Porque os objetivos tendem a ser um pouquinho diferentes.

Também o sujeito D4 assume o mesmo posicionamento, conforme explica:

D4: Porque, quer queira, quer não, você tem um público que trabalha na área da produção; ele não tem contato com o teatro normalmente, e aí você vai no escritório, é mais comum você encontrar um grupo de pessoas que já tem o costume, já tem uma maneira de se relacionar com as atividades culturais diferente, uma maneira diferente, mas o que a gente tenta fazer é uma coisa que não seja... que não crie essa separação de classes sociais. São todos iguais, mas, é claro que, na hora da elaboração textual, do discurso e com o trabalho com o ator, a gente tem que encontrar alguns... alguns artifícios diferentes para usar em qualquer espaço. Cada público tem uma maneira de representar, interessante; basicamente, é encontrar uma forma de atuar com eles.

É interessante observar que as empresas procuram desenvolver seu capital social de modo estrategicamente bom, apoiados por profissionais responsáveis pela Gestão de Pessoas e pela cultura organizacional, enfrentam agora um novo desafio voltado ao público interno: a comunicação organizacional passou a ser o problema, não mais a informação. O relato do sujeito D3 corrobora a observação:

D3: E aí você tem que revalorizar, dar sentido social, falar “Olha, está fazendo carros para transportar pessoas de um lugar para outro, vai levar para a empresa, dar conforto, vai levar para o hospital, vai levar um filho doente, para revitalizar, revigorar, colocar um sentido para a pessoa. Mas ele quer ser pago por isso, coloca um setor inteiro que só pensa em dinheiro e é por isso que está fazendo mal feito, que está pouco se importando com a empresa, com o lucro dela. Fala: “Estou aqui ralando para caramba e os caras levando muito dinheiro nas minhas costas”. Esse é o diálogo com a empresa, que deixa displicente, deixa ele mal humorado, chateado. Vai pegar medo. Como alguém pode pegar medo?!

Em síntese, é cabível deduzir que o desenvolvimento das empresas depende também da valorização que elas atribuem às relações humanas junto ao público interno.

Na sequência, apresentam-se as três categorias encontradas na estrutura das organizações investigadas nesta pesquisa.

## **2.2 NECESSIDADES**

### **2.2.1 Ocasões especiais em que as empresas utilizam o teatro-empresa**

As empresas focadas em Gestão de Pessoas por via de regra conhecem muito bem a realidade do ambiente organizacional, acreditam no desenvolvimento e na capacitação dos funcionários e sabem que, precisam manter um clima organizacional harmônico.

Nesse ambiente, permeado pela sua cultura, incorporam-se crenças e valores, que repercutem de forma positiva no comportamento desejado dos seus colaboradores.

A primeira necessidade aparece quando a temática é *mudança de comportamento*, servindo o teatro-empresa como um novo canal de comunicação nas mais variadas situações apresentadas pelos entrevistados de ambos os grupos.

A primeira reação observada é a preocupação em “dar o recado”, independentemente de sua abrangência, às pessoas junto à empresa. O sujeito D1 assim descreve este contexto:

D1: Vamos lá, então. Quem contrata? O cliente que contrata, a necessidade dele é dar um recado, ele quer que o recado seja absorvido o melhor possível. E aí, quando nós vamos fazer a reunião, a gente faz sugestões. A gente acaba sugerindo que o recado dele seja... vai depender de certos fatores, onde ele quer que se apresente. Se é uma coisa mais séria, se é uma coisa mais descontraída, o que o cliente quer. Aí nós vamos analisar e, em cima daquilo que o cliente quer, nós vamos sugerir algumas outras ações.

Entretanto, outras organizações precisam da ajuda dos grupos teatrais para atividades que incentivem a participação dos funcionários como agentes de transformação para atender às necessidades corporativas, atividades ligadas a questões sociais, comemorativas e estratégicas junto à gestão de pessoas. É o que explica os sujeitos E4 e E1, respectivamente:

E4: [...] desde uma ação simples, que é para angariar as partes que passaram nas festas de final de ano, até contribuir assim mais estrategicamente para pesquisa de clima, por exemplo. [...] Então, uma das ações que eu sugeri desde o início, que foi aprovada, foi o teatro. Porque a gente sabe que o pessoal demora um pouco para começar a se movimentar. Alguns, às vezes, esquecem de responder. [...] E mesmo a espontaneidade das pessoas e o desejo de participar ou não da pesquisa e cada um tem seus direitos, mas é reforçar a importância daquela resposta para todo um trabalho que vai ser desenvolvido em cima daquela pesquisa. Então a gente trouxe também duas atrizes.

E1: Geralmente, são momentos especiais da empresa, onde a gente quer fugir um pouco daquela questão, por exemplo, no caso que você foi no Evento do Relógio Vinte Anos<sup>32</sup>, para fugir um pouco daquela questão de formatura, que é a entrega dos relógios, e também de

---

<sup>32</sup> Evento voltado aos funcionários da empresa Belgo Backert Arames (AABBA), promovido para homenagear os funcionários que completavam 20 anos de atividade profissional na unidade.

mostrar para a família que a gente fez uma coisa bem especial para eles, porque, nesse caso específico, são familiares que vão até o evento.

Há também situações relacionadas diretamente a questões competitivas da empresa, que por vezes, ameaçam tornar-se um problema para a Gestão de Pessoas, visto que interferem no ambiente organizacional e, conseqüentemente, na motivação dos funcionários. É o que explica o sujeito D1:

D1: Já fomos fazer um evento, para você ter uma ideia, é o seguinte: a empresa era uma empresa... uma grande empresa aí, brasileira, produtora de macarrão, e aí informatizaram e mecanizaram a fábrica e mandaram um terço embora; e era uma empresa tradicional, de muitos anos. As pessoas trabalhavam lá há vinte anos e eram amigos. Então, depois que foi mandado todo o mundo embora e ficaram esses vinte por cento, o clima estava horrível. Estava um clima péssimo, as pessoas não pareciam nada contentes, a empresa tinha mudado totalmente, não era mais aquela empresa, não tinha aquela turminha de amigos, mudou tudo.

A falta de motivação, segundo Drake (1977), constitui uma séria preocupação das empresas, especialmente das voltadas à Gestão de Pessoas, que se esforçam ao máximo pela valorização do ser humano e avaliam os danos que a alienação e a dispensa produzem nos funcionários que esperam um tratamento condigno a indivíduos sociais.

Percebe-se no relato do sujeito D1 que certos empresários desconhecem o significado de motivação e o mundo da comunicação interna, associado à gestão empresarial. Interpretam mal o sentido da proposta e supõem que “bagunça e brincadeiras” façam a proeza de motivar os funcionários.

D1: Aí nós fomos contratados para dar uma animada no povo... Simplesmente dar uma animada: “a coisa está feia”. “O que é que precisa para dar o recado?”, perguntei: — “Não precisa dar recado nenhum, só vai lá e brinca com eles, faz a maior bagunça, nós queremos fazer um alto astral”.

Outro exemplo que reforça essa afirmação se vê no relato do sujeito E5, para quem com o passar do tempo, houve evolução na coordenação dessa atividade.

E5: Bom, as primeiras experiências que eu tive foram experiências sem compromisso: o pessoal chamava, o “neguinho” vinha lá, fazia uma pecinha teatral e tal, muitas vezes mais voltada pelo lado do humor. Realmente, eu acho que funciona muito mais para o lado do

humor do que do lado de drama. Nós usamos os dois. [...] Aí esse negócio começou a mudar. Nós começamos a fazer o seguinte: ter alguns parceiros mais fixos, que começassem a nos entender e, ao longo do tempo, a gente veio trabalhando esse pessoal e hoje, quando a gente solicita um trabalho para eles, nós expomos o que estamos buscando, qual a carência que nós temos e eles desenvolvem um trabalho, uma peça, uma representação, que é customizada para aquele assunto. E esse resultado é bom.

Kissack e Callahan (2010) defendem que os profissionais responsáveis por desenvolver treinamentos — e nesse universo se encaixam os dramaturgos — levam em conta a cultura organizacional durante as avaliações das necessidades de formação, programas de treinamento e desenvolvimento dentro das organizações.

Foi possível observar entre a equipe de teatro e uma das empresas entrevistadas preocupação em alinhar as demandas do público e a construção do roteiro a encenar (Anexo A).

Tornam-se assim as companhias teatrais corresponsáveis pelo sucesso da atividade como treinamento e precisam manter-se em sintonia com as necessidades e premissas das empresas, como explicam os diferentes sujeitos,

E5: Então, hoje é feito dessa forma, nós temos, por exemplo, a experiência. A melhor que nós temos é um grupo chamado Antagônicos, lá do Peru. Esse grupo, nós já levamos para o Panamá, vou trazer ele aqui para o Brasil, para um encontro que vamos ter, e... esse grupo hoje já está completamente inteirado da forma de ser da Mercúrio. O programa mais forte que eles desenvolvem hoje é um programa chamado LASO: Líderes Ativadores de Segurança da Mercúrio. Esse curso... eu fui até para o Peru pra uma obra que nós temos distante, lá nos Andes; passei uma semana lá pra acompanhar esse trabalho. Nós trabalhamos de segunda a sexta-feira, quatro horas por dia. Isso deu aí 20 horas e pegamos toda a média liderança - deu 22 encarregados.

E3: E aí a gente chamou eles, a gente ficou três meses trabalhando nesse treinamento, preparando, porque não era uma coisa que eles, do Canto Cidadão, já tinham feito; eles nunca tinham atuado no transporte. O foco deles era outro. Aí fizemos um monte de perguntas, desenvolvemos, criamos um manual pra operação, para, depois que terminasse tudo, entregar para eles. E aí deu certo!

E1: [...] mas, se a empresa consegue sempre ter novidades e trabalhar essa questão rapidamente, a gente acaba optando por ela. O que a gente fala também é parceria no sentido de a parceria para gente é importante porque a pessoa já conhece. [...] Eu vou te dar um exemplo: tem uma de empresa de teatro, a Um, Dois, Feijão com Arroz, que já conhece a gente e, pra esse relógio de vinte anos, eles já

são “bam bam bam”, já sabem o que fizemos e o que não fizemos. Então, a cada ano, eles trazem uma proposta nova. A gente pede de outras empresas, mas a ‘Um, Dois, Feijão com Arroz’ sempre acaba se diferenciando, porque ela já nos conhece. E então, isso é o diferencial e ela tem uma “sacada” de trazer coisa nova. Então, não tem como fugir. É uma empresa que eu conheço, que eu posso contar com ela. O evento começa às seis, às quatro da tarde ela está lá, ensaiando,. Eu não me preocupo, somos meio loucos e eu preciso de parceiros que a gente acredita...

E3: Porque, se você deixar só na nossa mão, que não temos a experiência desse tipo de trabalho de apresentação do *quiz show*, ou se deixássemos na mão deles, que são especialistas nisso, mas não conhecem a parte da missão da empresa, o foco da empresa a fundo, poderia ter dado alguma coisa errado e ali deu tudo certo, graças à forma que a gente fez.

Dessa maneira que os treinamentos afloram como outra necessidade da empresa junto aos seus funcionários, substituindo as palestras convencionais pelo teatro-empresa, como esclarece o sujeito D5:

D5: Bom, segundo os especialistas, a “ludicidade”, hoje em dia, se faz presente em tudo. O lúdico. Então, grande parte das organizações estão entendendo isso e estão usando o lúdico nos seus treinamentos e por quê? Porque, através do lúdico, o aprendizado é bem mais fácil, o entendimento. Enfim, então é muito mais fácil, através do lúdico, a captação do tema, da intenção. Então, praticamente, hoje todas as organizações estão enxergando isso e estão deixando de lado as chamadas palestras técnicas e colocando em seu lugar os eventos teatrais.

Outras organizações ainda expandem a utilização do teatro-empresa para atender à necessidade de treinamentos para as situações que envolvem segurança e qualidade de vida. É o que relatam os sujeitos E2 e E1:

E2: As organizações do grupo usam também o formato do teatro já há um ano, principalmente na SIPAT (Semana Interna de Prevenção de Acidentes no Trabalho. Por exemplo: lá em Curitiba, que é o nosso escritório central, falou-se sobre um projeto que estava acontecendo especialmente lá e teve um teatro, e agora se apresentará novamente, no dia do meio ambiente, com atores para falar da coleta seletiva, sobre o aquecimento do globo etc.

E1: [...] tem também outros eventos, como saúde e segurança, a SIPAT, dias mundiais da saúde, do meio ambiente e há questões voltadas para a qualidade.

Os relatos dão bem a medida de como se diversificam os motivos de contratação das empresas e com focos variados. No caso da Vulcano, com vários projetos na

América do Sul, as atividades se estendem de uma construção de complexos industriais até usinas hidroelétricas. Para a empresa, procurar melhorias constantes no comportamento e na atitude dos funcionários relacionadas à segurança é primordial, conforme esclarece o sujeito E5:

E5: Você quer saber especificamente como é que eu enxergo a questão lúdica, a questão lúdica no nosso trabalho? A Engenharia de Segurança do Trabalho, eu acho que deve ser a única modalidade da engenharia que pode ser uma brincadeira. O que eu vou falar não é uma ciência exata., entendeu? Depende muito do homem. Então, você, você tem evidentemente maneiras técnicas de trabalhar com segurança do trabalho, que, por exemplo, é como eu gosto de fazer, você entendeu? Mas estou convencido que você não pode, você nunca vai obter um resultado se tratar a segurança do trabalho só pela área técnica ou só pela área de humanas. Você tem que tratar com as duas formas e o teatro ajuda muito.

Percebe-se que, no cenário competitivo em que vivem mergulhadas as empresas, a busca por resultados que garantam seu crescimento e perpetuação é intensa e permanente.

Nesse sentido, a Gestão de Pessoas contribui para sustentar o alcance dos objetivos corporativos das empresas mediante o desenvolvimento do indivíduo e das suas relações, cabendo à comunicação papel central nesse processo.

São várias as necessidades apresentadas pelos sujeitos: mudanças no ambiente competitivo que se refletem no ambiente interno, produzindo novos comportamentos e atitudes; participação, motivação e envolvimento dos funcionários nos programas desenvolvidos em favor da segurança do trabalho na execução das atividades diárias, treinamentos e procedimentos técnicos de operação.

Todas as necessidades levantadas pelas empresas convergem para o ser humano, apoiam-se no indivíduo presente na organização, no seu entendimento e na possibilidade de fazê-lo comportar-se do melhor modo possível para si mesmo e para a empresa.

Dessa forma, o teatro-empresa surge como meio inovador de comunicação, estimulando seus responsáveis a valer-se sempre mais da arte cênica como substituto das palestras e informativos convencionais, uma vez que é na encenação, que o homem e suas múltiplas características animam essa comunicação e dela se tornam parte essencial.

### 2.2.2 Formas de apuração dos efeitos

Apurar os efeitos das intervenções realizadas pelas companhias teatrais a partir dos relatos dos sujeitos, permitiu reunir informações preciosas que levam a responder satisfatoriamente as questões específicas propostas nesta dissertação.

As empresas, em sua gestão estratégica, controlam várias categorias numéricas, a par dos indicadores de produtividade, relatórios financeiros, índices de qualidade, absenteísmo, etc., todos visando atingir os mesmos resultados específicos.

Ao tratar de processos de comunicação na empresa, os administradores apuram os resultados como se eles equivalassem aos indicadores numéricos mencionados. Embora requeiram esforço de realização semelhante ao consumido na gestão estratégica, os processos de comunicação são difíceis de quantificar e complexos de demonstrar, o que torna o atendimento dessa solicitação um sério desafio aos gestores nela empenhados.

A despeito de terem sido poucas as informações colhidas a esse respeito nos relatos dos entrevistados, foram bastante úteis para esclarecer as formas de apurar os resultados da comunicação advindos das atividades do teatro-empresa.

A primeira apuração é de caráter subjetivo, condicionada pelo olhar do observador, do líder ou profissional da empresa que acompanhou as atividades teatrais e ouviu atentamente os comentários de pessoas envolvidas nessas atividades assim que terminada a intervenção, conforme salientam os sujeitos E3, E4, E1 e D5, respectivamente:

E3: E tem a questão do *feeling* do gerente, os retornos dos gerentes. Os gerentes, esse ano, os coordenadores técnicos disseram: “Oh, esse ano foi legal”. Agora, quando o coordenador não dá retorno, quando o gerente não dá retorno, que o coordenador está com o colaborador e eles falam para ele: “Nossa, esse ano foi muito legal”, a gente tem esse retorno mesmo.

E4: [...] a gente não tem uma mensuração, mas a gente tem por ação, cada uma é muito diferente da outra, tem um resultado, um objetivo diferente uma da outra, mas eu também faço questão de acompanhar porque acho que tem coisas que são muito sensíveis e até intangíveis. Assim falando, você não percebe, porque tem algumas pessoas que, após o teatro, tinham falado: “Muito legal, traz ela de novo, gostei muito, ela deu outro astral...” [...] Assim, um valor agregado da ação que contribui para um dia mais leve. Percebo na hora se o pessoal gostou. Se não gostou, dá para perceber na hora também.

E1: Essas intervenções a gente mensura dessa forma e o informal marca também. Pra você ter uma ideia, esse ano, não sei se eu já comentei... a atriz colocou o pé na cadeira, falou mal do chefe, foi

péssimo. Assim, quando o pessoal sai da palestra...você já sabe na hora...E até do comentário que gera depois, no restaurante ou na fábrica, é um bochincho só. Quando é bom, o pessoal fala muito, sai rindo da peça, quando o pessoal sai “borocochô” ah! já pode saber, não foi bom.

D5: Então, após a nossa apresentação... durante a apresentação, a gente já vai vendo as reações das pessoas. Nós temos este *feeling* de ver se as pessoas estão gostando ou não, se ela está rindo, se ela está prestando atenção, se estão interessados no assunto, e eu costumo fazer uma enquete ao final da apresentação, eu sempre vou até o contratante, geralmente é o técnico da segurança, enfim, até a pessoa do RH e peço um *feedback* para ele.

Outras empresas criam suas próprias formas de avaliação e indicadores para a questão da comunicação organizacional, visando a resultados específicos. É o caso da Vulcano, que adota como formas de apuração o “crençômetro”, hipotético medidor de assimilação e incorporação das crenças da cultura da empresa, e a Pesquisa de Clima Organizacional<sup>33</sup>, como explica o sujeito E2:

E2: Tá bom. E aí a gente estabeleceu o que chamamos internamente de “crençômetro”. Então, todo mês, se não me engano, essa medição começou dia quatro de julho, quatro de agosto... quatro de novembro, quatro de outubro, quatro de dezembro... é dezembro a gente teve. A gente soltava um e-mail com as mesmas perguntas, que era o “crençômetro”. As perguntas eram por crença, então tinha lá cultivo de talentos: conheço? Sim ou não? Aplicada na minha unidade? Aí tinha uma escala de dez a zero e aplicava; se era cinco, aplicava. Isso pra todas as crenças; Então, foi-se medindo mês a mês a evolução disso. Tivemos também na pesquisa de clima, em novembro.

Na Mercúrio, a forma adotada é um instrumento desenvolvido internamente chamado “qualimetria”, voltado especialmente ao comportamento e atitudes dos funcionários, conforme explica o sujeito E5,

E5: Nós temos uma ferramenta chamada *qualimetria*. Essa ferramenta avalia todas as frentes de trabalho. Durante o mês, eu avalio próximo de 900 frentes de trabalho, que é o rol das minhas obras em todos esses países. [...] E a *qualimetria* não é uma ferramenta voltada para a parte técnica; é uma ferramenta voltada para o comportamento. [...] Qual é o comportamento que se busca? Ela não pode permitir que um funcionário se exponha ao risco por negligência e muito menos por ignorância daquele risco. É a função básica dela. Então, isso é

---

<sup>33</sup> Trata-se de um instrumento de coleta de informações sobre o campo psicológico que envolve o ambiente de trabalho das pessoas e sua sensação pessoal nesse contexto. Reflete como as pessoas interagem umas com as outras bem como o grau de satisfação que as cerca. Idalberto Chiavenato. **Gestão de Pessoas e o novo papel de recursos humanos nas organizações**. p.504.

avaliado e é avaliado também o comportamento do próprio operacional. No nosso segmento, você elimina no máximo 15% dos riscos. Com os outros 85% dos riscos você vai conviver, é a nossa atividade. A sua eficácia, o seu resultado lá na frente, é diretamente proporcional a como você vai conviver com esses riscos. Então, se você for competente para conviver com esses riscos, o teu resultado vai ser bom. A receita é essa: é através da *qualimetria* que a gente verifica o comportamento.

Outra forma ainda de apurar os bons efeitos trazidos pelo teatro-empresa como atividade alegre e descontraída é apresentada pelo sujeito E1, que prepara periodicamente um evento de premiação de funcionários por tempo de serviço na empresa, extensivo aos familiares. A intenção não é mais o comportamento, mas a valorização e o reconhecimento do funcionário perante a empresa:

E1:[...] é, no caso do evento Relógio de Vinte Anos, a gente não faz isso, mensuração. O que a gente mede é a carinha das pessoas ou o *feedback* delas, mas um *feedback* informal, de fala “olha, muito obrigado, adorei...”; é um *feedback* mais informal. Por que é que a gente não mede? Porque a gente não quer mudar o comportamento ali; no caso do Relógio de Vinte Anos ou de uma premiação da CIPA (Comissão Interna de Prevenção de acidentes), a gente não quer mudar o comportamento. Na verdade, a gente quer é valorizar, reconhecer cada um.

Uma última forma de que se servem as empresas para medir os resultados é avaliar a redução dos custos com indenizações e afastamentos. Os comentários feitos junto aos responsáveis pela contratação das companhias teatrais é outra maneira de perceber os efeitos da atividade, conforme comenta o sujeito E3:

E3: Nossa! Eu encontro com os motoristas e, “vira e mexe”, eles passam aqui para pegar a documentação, pegar o caminhão... “Quando tiver o próximo, não esquece, heim, de me chamar?”, Eu falei: “Não, pode deixar que eu te chamo, claro!”. Envolve custo, mas o custo é minimizado com o resultado que vem depois: evitar acidentes, funcionário afastado, prejuízo humano e financeiro, de material, caminhão e tudo mais. Então, isso acaba sendo minimizado, o custo.

## 2.3 SEGURANÇA

### 2.3.1 O indivíduo presente na organização

As organizações voltadas à Gestão de Pessoas estão focalizadas no ser humano, no indivíduo. Drake (1977), ao observar a importância do indivíduo na empresa, ressalta que os principais motivos que fazem os empresários investirem nas pessoas são: os prejuízos econômicos causados pela desmotivação, pelo não reconhecimento, e

aponta que os problemas organizacionais do homem trabalhando com outros homens estão emergindo desde a metade do século passado. Observou-se essa preocupação na linha de comando da empresa Júpiter, por meio dos comentários feitos pelo sujeito E3:

E3: [...] A Júpiter, dá uma abertura para a gente, principalmente porque estamos ligados a operações de tomar as decisões e a inovar nesse sentido. A parte de Gestão de Pessoas ela dá uma abertura muito grande para a gente... dá um aval para a gente trabalhar com novas ideias, propor novos negócios de tratamento com os funcionários...

Corroborando com esse pensamento, percebe-se que nos tempos atuais ainda existem empresas que adotam formas de gestão do século anterior e acreditam que algumas mensagens transmitidas na atividade teatro-empresa podem ajudá-los a produzir mais, como relata o sujeito D4:

D4: [...] Só para fechar: tem um “cara” que veio... – “Olha, tem uns funcionários que estão com um probleminha. Tem uma linha de produção ali que está produzindo pouco, inclusive eu estou dando um prêmio para eles, fala desse prêmio que eles vão ganhar no final do mês”. A ideia que me passou foi aquela: cachorrinho que ganha biscoito para produzir mais aí eu falei pra ele: - “Não é por aí, a motivação deles não é por esse prêmio também .... É um prêmio... Uma... Uma bolsa cheia de mantimento... Hihi... Ia ser... Hihi.... Aí eu falei : - “A motivação não é por aí.

A motivação humana sempre foi motivo de preocupação de muitos especialistas e estudiosos. O termo motivação deriva da palavra latina *movere*, que possui como significado “movimentar-se, mover-se”. Segundo Mitchell (2006)<sup>34</sup>, motivação pode ser concebida como “aqueles processos psicológicos que causam excitação, direção e persistência de ações voluntárias que são dirigidas por metas”. Dentre as várias teorias que tratam a motivação como objeto de estudos, destacam-se as teorias das necessidades de Maslow, de McClelland, Taylor e Herzberg (cf. Kinicki e Kreitner, 2008), que veem o ser humano como agente movido por sentimentos, satisfação, desejo de atingir objetivos e desejos de realização.

Nesse sentido, a satisfação do funcionário é assunto abordado no relato dos sujeitos D1 e D4, respectivamente, que comentam:

---

<sup>34</sup> MITCHELL, T. R. Motivation, new direction for theory, research, and practice. *Academy of Management review*, p. 81,1982 in: Ângelo Kinicki e Robert Kreitner. **Comportamento organizacional**. p. 150.

D1: Nós já fomos fazer, pra você ter uma ideia assim, Carnaval. A Telefônica contratou a gente para um monte de lugares. Ela quis sambista e mais um grupo de samba para distribuir confetes e serpentinas, passando meia hora em cada departamento só para fazer a festa “pum-pum-pum”. Para quê? Para espalhar qualidade de vida para o funcionário. Nessa hora, todo o mundo parou de trabalhar, todo mundo foi brincar e começou a dançar o Carnaval dentro da empresa. Mas tem um motivo pra isso, não é? Não é de graça.

D4: [...] a gente aprende uma coisa no teatro-empresa: a motivação não está no processo de eu fazer com que aquele “cara” produza mais, mas sim que ele se sinta melhor dentro daquele ambiente, porque a produção dele cresce, porque ele se sente bem. Agora, se eu pedir, se alguém me pedir para eu pegar, olha... Motive o meu funcionário... Aliás, o teatro tem uma mensagem... .

As organizações que desenvolvem muito bem essa aproximação, esse vínculo com o ser humano que ali atua profissionalmente, conseguem despertar sentimentos positivos e de caráter afetivo, como se reconhece pelo relato emocionado do sujeito D2:

D2: [...] porque motivação nós entendemos que é algo que vem do coração, não é cognitiva. Vem mesmo como... é uma predisposição afetiva. Ela não é intelectual, ela inicia com o estímulo cognitivo, mas a ação dela é puramente predisposição afetiva. Confiança é uma coisa que você perde, não ganha. A gente tinha orgulho de trabalhar lá. Por qualquer setor que se passava, o sentimento era o mesmo. Parece que todo o mundo se conhecia, uma grande família [...] Tudo o que eu tenho eu devo à Volkswagen. (pausa, com olhos marejados).

Considerando o que disseram os entrevistados tanto das empresas quanto das companhias de teatro, a lição maior a extrair são necessariamente os efeitos positivos ou de sucesso da atividade. A preocupação hoje demonstrada com o sujeito da ação e com os elementos do campo dos sentimentos não encontra correspondente no passado, quando o que importava no trabalho organizacional eram as razões e a objetividade da profissão.

A comunicação, hoje, é o fator que promove uma nova relação de sociabilidade. Nesse sentido, Fígaro (2006, p.94) comenta que os funcionários “veem a empresa não só como um lugar de sofrimento, submissão à chefia, trabalho extenuante, mas como local de realizações, de conhecimentos, de emoções e envolvimento afetivos”.

Essa convivência com os colegas, segunda a autora, representa parte do modo de vida, do jeito de trabalhar. Muitas vezes demonstrada pela saudade do ambiente, quando o funcionário goza o período de férias, comprovando que o convívio com as pessoas no

local de trabalho já faz parte de sua vida, significa uma extensão do próprio lar, proporcionando intimidade familiar.

Ainda uma vez o teatro-empresa aparece como elo comunicacional dessa intimidade entre as pessoas, revelando as diferenças e as semelhanças das relações humanas, trazendo para o coletivo as heranças culturais e os valores presentes no ato da encenação, da experimentação.

Observa Fígaro (2010, p.100-101), ao abordar o tema homem-trabalho, que o trabalho resulta da ação do homem, que é, por sua vez, resultado da relação com o meio. É pela atividade laboral que o homem se constrói e estabelece relações de construção com o outro. Por ela formam-se laços de confiança e, nessa relação de trocas, de reelaboração, o indivíduo serve-se da comunicação que integra as necessidades à atividade e às interações sociais.

Acompanhando ainda a lição da mesma autora, é possível dividir a comunicação em três níveis: a *comunicação no trabalho*, com as conversas coletivas no ambiente de trabalho desvinculadas da tarefa; a *comunicação sobre o trabalho*, utilizada para transmitir saberes, avaliando situações em vista da ação, e a *comunicação como trabalho*, ramo da gestão que compõe os aspectos físicos, cognitivos e subjetivos.

Pela versatilidade que lhe é própria na composição de imagem, narrativas, sons, cores e emoções, o teatro-empresa consegue atender os três níveis de comunicação dentro do ambiente de trabalho de forma atraente e descontraída.

No sentido de ampliar a discussão que o teatro suscita sobre a dialética entre o objetivo e o subjetivo, Baldissera (2010, p. 68) afirma que

[...] as organizações são resultados dinâmicos de relações entres sujeitos que se realizam como forças em diálogo. As organizações são, pois, sistemas vivos permanentemente (re) tecidos por sujeitos em processos comunicacionais, pautados por seus imaginários, culturas e subjetividades.

Constitui-se a organização — segundo esse autor — pela articulação de subjetividades, desejos, interesses, culturas e imaginários. Na verdade, as empresas são lugares de encontros e relações que potencializam o indivíduo em suas habilidades e competências, são sistemas vivos em que, a todo tempo, experimentam a instabilidade e a resignificação.

Há que considerar que o teatro-empresa se insere como que por direito adquirido no ambiente organizacional, visto que atende a multiplicidade de exigências da essência humana, constituindo-se em vantajosa opção comunicacional para alcançar esse fim.

### 2.3.2 Segurança do trabalho

Nenhuma outra atividade absorve tanto tempo de vida quanto o trabalho, seja ele realizado na empresa ou em casa, o que determina que nesse ambiente se reúnam as condições físicas, materiais, sociais e psicológicas que garantem o desempenho da função, seja ela qual for.

Segundo Chiavenato (2005, p.430), as organizações que privilegiam a Gestão de Pessoas esforçam-se em tornar os aspectos sociais e ambientais favoráveis à todos que ali trabalham, visto que tais aspectos implicam diretamente no bem-estar físico e psicológico, a saúde mental e a integridade física.

Santos (2008) discute o assunto *Práticas Educativas e Prevenção de Acidentes de Trabalho* voltadas ao Público Interno com vistas a promover a saúde do trabalhador. Para tanto, recomenda palestras e treinamentos que incentivem e esclareçam o uso de equipamento de proteção individual (EPI) e outros materiais próprios à prevenção de acidentes, além da programação de semanas especiais dedicadas a estimular os trabalhadores a participar do processo.

No decurso do século XX, observa Vasconcelos (2007), as organizações foram-se dando conta de que um modo eficiente de reduzir os prejuízos humanos, financeiros e sociais com doenças profissionais e indenização por acidentes de trabalho, era atuar de maneira preventiva e construir um ambiente mais seguro sob todos os aspectos<sup>35</sup>.

O sofrimento dos trabalhadores termina por influenciar direta ou indiretamente as decisões que evoluem as atividades diárias e a qualidade de vida.

As empresas e organizações passaram a rever as condições físicas e ambientais dos locais de trabalho e a promover, por meio da CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes), as chamadas SIPAT (Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho) além de tornar o trabalho permanentemente compatível com a preservação da

---

<sup>35</sup> VASCONCELOS, Anselmo Ferreira Vasconcelos, **Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e expectativas**. p.3.

vida e a promoção da saúde do trabalhador (SESMET)<sup>36</sup>. O sujeito D3 também compactua desta premissa:

D3: Sempre que nós fizemos dessa forma, funcionou muito bem...os acidentes...diminuíram muito os acidentes. Eles passam a usar os recursos que não usavam. Mesmo os funcionários de muito tempo, porque a gente se entende diretamente, conversou com ele sobre essas necessidades. Então a gente entende o porquê dele não usar e aí vai trabalhar na contramão e reforçar uma ideia da necessidade.

Os sujeitos D5, D3 e D1 entendem a importância das SIPATs nas empresas e valorizam esse momento importante, uma vez que envolve a saúde e a qualidade de vida dos funcionários, e reconhecem no teatro-empresa um poderoso auxiliar na mudança de comportamentos, com reflexos práticos no dia a dia da empresa. Assim explicam, respectivamente:

D5: [...] é uma responsabilidade grande, porque a gente sabe que a empresa planejou aquele evento. Evento da SIPAT, evento do meio ambiente ou da qualidade. É um evento que eles planejam, investem tempo, dinheiro. Então, a gente tem que apresentar um evento de acordo.

D3: [...] é a mesma coisa o aniversário, não é? Você comemora o seu dia do nascimento; imagina, se não comemorasse, ia perder a noção do tempo e de espaço. Por isso que tem natal, que vem o ano-novo, para renovar todos esses, esses desejos, essas vontades, esse “estar vivo”. É a mesma coisa: para renovar. Por isso é que a SIPAT ocorre uma vez por ano. Para ele encontrar nele mesmo o risco que corre lá dentro. Senão, vai habituando, vai acostumando, vai sendo a extensão do corpo e esquece. Ele acha que, com ele, nunca vai acontecer; é só com o outro e pronto”.

D1: Toda empresa tem que fazer a Semana Interna de Prevenção de Acidentes, então, nessa SIPAT, tem uma verba para se gastar, para se dar um recado. Então, a empresa acha mil e uma formas pra te dar o recado, para participar da campanha, que é uma campanha que acontece anualmente nas organizações. Então, nessa época, normalmente, a gente... Cada empresa é uma época, tem a sua semana interna e valorizam muito mais e dão opções melhores de lazer, de qualidade de trabalho, de uma série de coisas.

A participação que o teatro-empresa tem em eventos como a SIPAT prende-se a aspectos comportamentais voltados à segurança do trabalho dos funcionários nas atividades laborais. Os dramaturgos vão assimilando em linguagem cênica as

---

<sup>36</sup>SESMET- Serviço Especializado de Segurança e Medicina do Trabalho. Disponível em <[www.segurancanotrabalho.eng.br](http://www.segurancanotrabalho.eng.br)>. Técnico de Segurança do Trabalho Responsável - João Carlos Pinto Filho, 2007. Acessado em 18 set. 2012.

experiências vividas pelos operadores e enfatizam as sequelas deixadas por negligenciar as proteções disponíveis. Observa o sujeito D3:

D3: [...] o que acontece muitas vezes, o funcionário, muitas vezes, o corpo humano funciona assim: ele vai ganhando habilidade, o risco vai parecendo menor, a máquina passa a ser extensão do corpo dele, só que ele faz isso trezentos e sessenta e cinco dias por ano, oito horas por dia. Chega uma hora que ele acredita nessa habilidade [...] Precisa distanciar ele da máquina: “Olha, não é seu corpo”. O risco, ele pode acontecer a médio e longo prazos, você não percebe hoje, não é no agora, por exemplo, a surdez, não percebe agora.

Para que haja compromisso nessas ações, a empresa identifica a segurança de seus funcionários e a preocupação com os controles dos índices de acidentes como valores de importância permanente, como relata o sujeito E1:

E1: A gente tem um controle mensal dos índices de acidentes, nós temos as metas. Por isso que eu te falo: o valor na BBA, nós temos o farol na hora que você entra na fábrica, na portaria já dá uma olhada no farol. Se o farol está amarelo, é que houve algum incidente; vermelho: houve algum acidente em qualquer unidade BBA, não necessariamente aqui, e verde, está tudo bem pra todo mundo, inclusive aqui. Então, a questão do acidente, ela é muito bem controlada, a pesquisa de clima, para você ter uma ideia, a segurança, o item de maior ... em vários anos, desde 2006, que eu me lembre... É o item que tem o maior número de favorabilidade, é a segurança.

E acrescenta:

Ah! eu acho que tem que ser no nível de entendimento do que você quer. Por exemplo, vou te dar alguns exemplos, segurança: que nível de maturidade a sua empresa tem? É uma segurança que é básica do EPI (Equipamento de Proteção Individual)? Dos óculos? Ou de um assunto específico? Na BBA, a segurança já é um valor.

Observa-se que, no sentido de minimizar os casos de acidentes e afastamentos, as empresas investem em programas que modifiquem positivamente o comportamento dos funcionários que nelas atuam. Tais programas são desenvolvidos por equipes que buscam novas modalidades, como a empresa Júpiter, cuja opção pelo teatro-empresa como meio de comunicação deve-se à diversidade de elementos utilizados na construção da mensagem, conforme comenta o sujeito E3:

E3: Nós tínhamos um índice de acidentes muito grande dentro da parceira, tipo cinco ou seis vezes por dia. Então, o motorista, como a gente usa o equipamento dentro da Mercedes, ele sobe em caminhão,

descarrega, amarra a carga, abre o *sider*<sup>37</sup>, fecha o *sider*, a gente teve um motorista que perdeu a metade do dedo, ficou pendurado, aí ele teve que ficar afastado; teve um que caiu a travessa na cabeça dele, cortou, ficou com pontos, também ficou afastado; tivemos outro que ficou com o braço imobilizado por três meses, hoje ele voltou, ele ficou de novo afastado por oito meses e, mesmo assim, ainda o movimento do braço dele não voltou cem por cento. E a gente vinha atuando, fazendo diálogo de segurança com eles, fazendo treinamento, mas não estava resolvendo. Quer dizer, a gente colocava todos eles dentro de uma sala, falava, falava, falava, uns dormiam, outros não vinham e, mesmo assim, continuava gerando uma grande quantidade de acidentes. Aí, a própria Mercedes Benz chamou a gente e falou assim: “Olha, eu quero um plano de ação”. Mas como é que a gente vai trabalhar isso junto ao motorista? A Mercedes Benz tem um projeto de teatro de segurança dentro da própria empresa. E aí a gente se envolveu. Nós assistimos duas vezes, envolvemos o responsável pela segurança. E aí a gente ficou três meses trabalhando nesse treinamento.

Essa preocupação da segurança com informações e treinamentos é estendida também aos funcionários contratados de outras empresas, conhecidas como mão de obra terceirizada ou prestadores de serviço. Nesse item, em especial, o sujeito E3 tem orgulho em dizer:

E3: Hoje, todas as organizações prezam pela segurança, por cumprimento dos procedimentos, e isso é através de treinamento e, inclusive, tudo o que é feito, o prestador está junto, então participa, o prestador participa da intervenção. Por quê? Para ele entender onde que a gente está. Se a gente fala de segurança, se a gente fala de qualidade, ele também faz parte. Não adianta nosso prestador estar aí subindo num caminhão com... Sem todo o equipamento de segurança, ele sabe que tem que ter o cinto de proteção etc., não adianta ele estar lá.

A partir do compromisso com o ser humano adotado pelas empresas do estar junto aos funcionários, entender as questões aquém do ambiente laboral em que atuam passa a ser indispensável. O sujeito D3 assim comenta:

D3: Por que ele está sofrendo acidente? O que está acontecendo? Está acontecendo porque ele está vindo só trabalhar, só pensando no dinheiro. Ele só pensa no dinheiro dele, ele não sabe a importância social do trabalho que realiza. Ele só está apertando parafuso, ele esquece de todo o mundo. Está fazendo móveis, vai virar uma cama? Tem que ter conforto para dormir. Imagina quem não tem a cama e que dorme no sofá, dorme no chão, está proporcionando..., só estou dando um exemplo, um conforto para a família, casal que dorme bem,

<sup>37</sup> Modelo específico de caminhão utilizado no segmento logístico que oferece vantagens significativas de operação. Composto por um par de cortinas confeccionadas em lona *sider* possui fivelas de fechamento/fixação e rodízios. Este caminhão *sider* possibilita a abertura total da lateral, tornando a ação de carga e descarga mais rápida, possibilitando o uso simultâneo de empilhadeiras. Disponível em < <http://www.vulcan.com.br/produtos/transporte/sider.html>>. Acessado em 18 jan 2013.

dirige bem, está com a família. “ah! entendi, você só fica batendo o martelo e pensando no dinheiro”. Aí você não tem apego social pela profissão e só corre atrás do dinheiro. Quem corre atrás do dinheiro hoje é infeliz. E o dinheiro não tem fim? Quanto mais tenho, mais quero, aí acaba sendo um conceito moral na ética, um caminho: o dinheiro é o fim, ele vira fim, não o meio. Tem dinheiro pra comprar comida, e eu preciso comprar mais do que como? Não é coerente. Aí, o que acontece? Ele pega desapego da empresa, da profissão, dos amigos, da família. Ele ganha pouco, nunca está contente, você pode aumentar o salário dele, ele não vai ficar feliz, dinheiro não tem fim. Ele recebe mil, você dá dois e ele quer três. (risos).

Prescinde de demonstrações que é possível estabelecer uma relação entre o teatro e a empresa para atingir objetivos previamente determinados que tragam efeitos benéficos de mudança de comportamento do ser humano em suas atividades profissionais.

## 2.4 COMUNICAÇÃO INTERNA

### 2.4.1 A comunicação organizacional

A principal observação a fazer quanto à comunicação organizacional, é que ela não representa uma preocupação apenas dos acionistas ou proprietários das empresas. Os chamados *stakeholders*<sup>38</sup> — as outras partes interessadas no bom desempenho da empresa — vivem atentos aos sinais positivos dessa atividade, segundo Chiavenato (2004).

A gestão da comunicação organizacional é considerada estratégica pelos *stakeholders*, que a veem como responsável pela integração e disseminação de mensagens e informações transmitidas, por mérito da tecnologia de redes, em tempo real de divulgação e atualização.

De acordo com Bekin (2005), até não muito atrás, a comunicação interna das empresas estava a cargo dos profissionais de Relações Públicas e de Recursos Humanos, que recorriam a canais e instrumentos como quadros de avisos, *e-mails*, *intranet*, boletins informativos e *house organs*<sup>39</sup> para transmitir mensagens.

<sup>38</sup> O conceito se amplia, podendo ser definido como qualquer pessoa ou grupo de pessoas, formalmente organizados, com interesse e capacidade de interferir no funcionamento, operação, comercialização em resultados presentes e até em futuros da organização. Neste caso, são fornecedores, comunidade local, associações, sindicatos e, principalmente, o público interno, os funcionários (COSTA, 2008).

<sup>39</sup> Veículos impressos, utilizados no segmento de comunicação empresarial, para divulgar e informar o seu cliente interno dos assuntos referentes à própria empresa. Disponível em < <http://www.prosperaweb.com.br/geral/house-organ> >. Acesso em 16 out. 2012.

Esses meios convencionais de comunicação interna, entretanto, já não atendem plenamente à expectativa de Recursos Humanos, que esperavam — após a leitura destes instrumentos — o devido comprometimento dos funcionários em suas responsabilidades.

Nesse cenário, Périco (2009) ensina que nas empresas com efetivo menor, o jornal interno ainda é utilizado como canal de comunicação adequado a disseminar a cultura da empresa, seus programas, entre outras informações, estabelecendo-se como elo entre a direção, seus funcionários e alguns segmentos do público externo.

O novo desafio, porém, com que se deparam as empresas já não é a informação, mas a comunicação.

A comunicação organizacional, segundo Fígaro (2010), apresenta-se como elemento de coadunação das relações entre os departamentos e seus partícipes, criando e mantendo canais e instrumentos com os quais os funcionários se comunicam e interagem de diversas formas.

Assim se manifesta o sujeito E1 ao tratar dessa comunicação:

E1: [...] tem que ir além do quadro de avisos, além dos *banners*, além dos e-mails... Porque a gente percebe que um impresso, um *banner*, uma faixa, um cartaz, em sete dias, vira paisagem, ele informa. A gente aprendeu um pouco também que o colaborador tem que ver em diversos veículos a mesma informação para ele acreditar. Então, assim, passou no corredor, você viu que a gente tem um corredor, ele viu lá falando de dia mundial, aí, na TV do restaurante, está falando do dia mundial, quando ele sai no vestiário, no *Fique Ligado* (quadro de avisos).

Nesse mesmo processo de integração, surge o desafio da comunicação e do relacionamento das pessoas em um mesmo ambiente organizacional, com gerações diferentes convivendo e dividindo atividades na empresa.

Para melhor compreender os desafios atuais da comunicação organizacional e de que modo o teatro-empresa se apresenta como canal de inovação, é necessário revisitar o início dessa comunicação, seus objetivos e, principalmente, como a visão industrial primitiva cedeu lugar a uma visão mais humana.

Segundo Chiavenato (2004), a “era da informação” tem por marco de origem a década de 1990, com o surgimento da globalização econômica e suas mudanças bruscas e imprevisíveis. A tecnologia da informação deu ao planeta condição de transformar-se numa única aldeia — a aldeia global. O desenho da gestão impositiva anterior obstava o crescimento da empresa, em vez de incentivá-lo, razão por que a centralização é

substituída pela autonomia e os departamentos transformam-se em pequenas equipes auto gerenciadas.

Paralelamente, a tecnologia, devido à sua intensidade e importância, começava a influenciar o comportamento das organizações e de seus colaboradores.

Em uso principalmente nas organizações com várias filiais ou pontos de trabalho espalhados pelo país, expandiu-se além-fronteiras, alcançando nossos vizinhos na América Latina, como é o caso do sujeito E2, cuja empresa se serve da tecnologia informática nas atividades de pesquisa de clima organizacional e na divulgação de informações corporativas:

E2: O resultado da pesquisa de clima foi muito importante. A gente teve no *ranking* nacional cerca de setenta mil interações (acessos), então foi bastante. Do público que podia acessar e do que a gente imaginava. Foi um número bem alto, até por ser a primeira iniciativa. É, porque, na operação, não é que eles não fiquem na frente de um computador todo dia, eles têm um computador compartilhado, então eles têm um *login*, um e-mail, só aqueles que trabalham realmente na mina, e aí não tem computador para um trabalho mais operacional ainda, que não tenha acesso a computadores, mas quase todas as áreas hoje já têm computador compartilhado. Então, às vezes, o mesmo computador dá para quinze pessoas. Elas mandavam coisas e participavam.

Respondendo a como controlar e realizar uma pesquisa de clima organizacional que envolva mais de quinze mil funcionários divididos entre os vários estados brasileiros e mesmo fora do País, o mesmo sujeito E2 declara:

E2: Foi isso, assim, esse é o motivo da escolha que, quando a gente ainda não começou o trabalho com a equipe de comunicação, a agência, a gente ainda fez uma brincadeira de quantas pessoas a gente achou que iriam participar. Então, eu fui uma das mais pessimistas, eu falei: “Ah, umas trezentas pessoas”. Falando de um público de quinze mil só, que tem acesso... tem até os que estavam participando dessa ação porque, por exemplo, o Banco Vulcano não entrou, entraram só as organizações da Vulcano. Então, eu falei cem, o outro falou mil, e não sei o que, e, no final, a gente teve quase toda a população participando.

A tecnologia, mormente para os profissionais que lidam com a disseminação da informação organizacional em empresas com várias unidades e quadro de colaboradores numeroso, representa um canal eficaz e veloz para as atividades comunicacionais.

O relato do sujeito E1 desenha uma situação diferente da anterior. Responsável pela comunicação entre as unidades fabris da empresa situadas em cidades que distam cem quilômetros entre si, ele propõe-se a desenvolver uma atividade voltada ao teatro-empresa, como explica:

E1: Eh, é questão mesmo de local, de localidade. Em Hortolândia, eu preciso de coisas simples, lá estando há cem quilômetros e quando o simples funciona lá, quando o simples, como uma intervenção mais simples ou momentos mesmo, lá a gente teve todo um trabalho de segurança. Com uma outra empresa, que já nos deu os caminhos, “Ó, tem que trabalhar mais com a mão”, “nós temos que trabalhar mais”. Em Osasco, a gente tem um volume de setecentas pessoas e para que eu atinja todo mundo, é mais difícil, tem que ter mais veículos, e essa intervenção tem que ser mais bem elaborada.

Ademais, as pessoas que atuam na organização por meio de seus conhecimentos, atitudes, habilidades passam a ser estrategicamente o centro das atenções das organizações. A antiga administração de Recursos Humanos cede a vez, a partir da segunda metade do século XX, a uma nova maneira de administrar: a Gestão de Pessoas.

Nessa nova forma de gerir, as pessoas são tratadas como parceiras, com capacidade criativa, seres atuantes, dotadas de conhecimentos múltiplos, percepções, personalidade e aspirações, e incorporadas num sistema cultural organizacional.

O departamento de Recursos Humanos deixa de ser um departamento de apoio e transforma-se num membro importante junto ao planejamento das estratégias da empresa. Constata-se, então, segundo Curvello (2005), a dificuldade de promover atitudes e comportamentos condizentes com os objetivos da organização e de informar os colaboradores sobre novas atribuições, desafios corporativos, procedimentos de conduta, padrões e exigências de qualidade, segurança, entre outras.

Para Kunsch (2010), a empresa busca desenvolver um ambiente organizacional diferenciado, integrando a cultura a uma comunicação interna que ponha em relevo a preocupação com o ser humano que ali trabalha. Mantém e estimula sua cultura organizacional própria, visando ao comportamento adequado dos funcionários perante os objetivos competitivos e à prática de atitudes baseadas nos valores de cultura e de convivência nela arraigados.

Por conseguinte, diante dos objetivos e compromissos assumidos pela empresa com a comunicação organizacional, essa responsabilidade passou aos profissionais de

Relações Públicas, a quem compete, segundo Peruzzo (1986), a função de manter a harmonia social com os públicos, tanto externo quanto interno, nas organizações em que atuam, buscando promover, mediante a comunicação, o entendimento e a compreensão entre as partes envolvidas.

Convém ter presente alguns dos princípios das Relações Públicas: lealdade, verdade no ato de comunicar, bilateralidade, ou seja, a ato de transmitir e de receber as informações deve sempre estar aberto para os dois sentidos; onipresença, isto é, responsabilidade individual em promover a participação de todos os setores e empregados da empresa, sem exclusão.

Outros ainda, ligados diretamente a Gestão de Pessoas da organização. A ação preventiva de comunicação faculta à empresa planejar seu futuro e preparar o terreno para que os frutos das estratégias de mercado sejam promissores e atrativos aos públicos indo ao encontro da satisfação de todos.

Para colaborar com a ideia de futuro, a confiança na liderança e a credibilidade vinda por meio do *feedback* são fundamentais, como salienta o sujeito E1:

E1: Aí vêm os outros veículos de comunicação, aí, vamos supor, *feedback*. 2008 foi um tempo que a gente trabalhou muito, porque eles falaram: “Ah! hoje não tem *feedback*” e aí a gente percebeu que eles nem sabiam o que era *feedback*. Aí a gente foi explicar; o coordenador faz de seis em seis meses a reunião de *feedback* com ele e tem uma planilha. Então, a pesquisa de clima nos ajuda nisso, a questão de segurança nós somos... Temos diálogo, diário, a gente faz a ginástica laboral, fazemos uma oração e tem uma mensagem de segurança que cada um... Então amanhã, por exemplo, é o Mateuzinho, aí o Matheus escolhe para sexta-feira, e aí, todo dia, a gente fala sobre segurança na rua, em casa, no trabalho.

Sem dúvida, a ação educativa trata as informações de forma sistemática e constante. Elas beneficiam o compartilhamento das informações em toda a empresa e seus públicos, buscando dessa forma a integração e a unidade.

Ao mencionar outros públicos, considera-se a família dos colaboradores como parte interessada no andamento dos negócios da companhia, a qual, informada adequadamente, passa a colaborar positivamente com a execução das atividades e a conhecer as normas e regras estabelecidas. Os sujeitos E (das empresas) assim reportam suas experiências, utilizando canais diferenciados para atingir o mesmo objetivo — a família — de acordo com relato dos sujeitos E2 e E1, respectivamente:

E2: Sabe que a gente fez um trabalho, deixa eu ver se eu tenho aqui, que foi um gibi do código de conduta. Faz um “tempão”, em 2010, eu acho! E ele tinha, deixa eu ver se tem aqui, e que foi pra família. Nossa, ele está no formato de impressão, mas era assim: cruzadinha tinha caça-palavras, labirinto, ligue as letras, sabe? Para falar do código de conduta e da ouvidoria. Quando mudou o telefone, a gente fez uma mudança no número de telefone de ouvidoria e que, assim, teve um *feedback* muito positivo da família.

E1: [...] o álbum, por exemplo, a gente está comentando de ele levar para casa. Aí o filho vai montar para ele o álbum de figurinha e o filho vai falar: “Pai, tal figurinha...”. Campanha das mãos, a campanha das mãos a gente fez, ela foi feita com colaborador e filho, então o colaborador segurando o filho, o colaborador tocando com o filho um instrumento, que a gente sabe que é importante a mão, a filha abraçando. Então, cada ano, a gente foca um tema, mas a das mãos realmente foi um “xodó” porque ela começou aqui com os nossos colaboradores, com a nossa equipe de segurança e ela foi para o corporativo.

Sabe-se que as empresas utilizam as práticas de comunicação para atender às necessidades dos indivíduos e que, às vezes, desenvolvem propositadamente determinadas imagens a fim de atingir mais fundo a percepção e o julgamento das pessoas, direcionando voluntariamente o pensamento e a cultura com o intuito de transmitir, de maneira simples e eficaz, valores, mitos, desejos de comprometimento, histórias, dentre outras, dentro do desenvolvimento contextual das organizações.

Importa comentar que, mesmo nas empresas com as melhores práticas de comunicação e recursos bem modernos, o resultado nem sempre é o esperado, ficando, às vezes, muito distante do objetivo inicial traçado, como comenta o sujeito E3:

E3: A gente tem aqui uma televisão que fica na sala dos motoristas, ela fica ligada e aí a gente pega ele por um tempo e colocávamos ele para assistir vídeos de segurança. Aí ele enche um “bilhetinho” com a quantidade de vídeos que vai assistindo e, no final, concorre a um carro. Então, nada disso resolvia mais... : ele ligava o vídeo “pras moscas” e dava uma cochilada.

Para enfrentar esse tipo de problema e outros comuns a essa esfera de atuação das organizações e estender ainda mais a discussão sobre a comunicação organizacional, Curvello (2002) propõe que as empresas privilegiem o conteúdo e a estrutura das mensagens e nelas introduzam os valores, os aspectos sociais, culturais e ideológicos, os elementos integrantes e contextualizantes do ambiente empresarial em que estão

inseridas as pessoas. E recomenda que as informações não sejam sempre comunicadas por escrito, mediante aprovação e controles rígidos.

Assim, procurando colaborar com as empresas, alinhando-se e integrando-se a essas informações, os dramaturgos manifestam clara preocupação de elaborar roteiros que facilitem uma intervenção eficaz no problema detectado, como explica o sujeito D5:

D5 Geralmente, as organizações nos passam suas normas. Então, em cima destas normas da empresa eu transformo, altero os meus textos e decido mais sobre isso também. Então, em cima disso é que eu escrevo. Primeiramente é a cultura da empresa, o que ela produz, o que faz, quais são as normas que tem. Cada empresa tem as suas, mas normalmente são parecidas entre uma empresa e outra. Muda alguma coisinha. Então eu procuro, neste primeiro contato, saber quais são as necessidades da empresa, o que ela quer passar, e eu transformo o meu texto.

Para ilustrar e concretizar essa situação, o documento reproduzido no Anexo B exemplifica como a demanda da empresa se transforma na cena teatral.

De maneira semelhante, os profissionais das áreas solicitantes das atividades junto às companhias teatrais não podem deixar que os dramaturgos façam o que bem entendam, uma vez que cabe à cultura da empresa fixar os parâmetros do roteiro, não o inverso. Sobre isso manifestou-se o sujeito E4:

E4: A gente leva em consideração que - não sei como vou explicar bem isso - a gente só aprova... não tem que aprovar o roteiro de qualquer maneira, porque tem que adaptar a linguagem do teatro à cultura daqui. Como você não vai numa empresa superinovadora como o Google ou Red Bull assim todo formal, aqui você também tem que tomar cuidado com alguma coisa. Então é um banco, um banco de origem alemã e que o clima aqui até que, com esse contexto, até que é muito assim, é até um pouco informal, mas algumas palavras... tem que tomar cuidado, às vezes até a maneira certa de pronunciar, de... como que eu vou dizer... Por mais que seja informal, respeitar algumas coisas, respeitar até o horário que vai entrar, no horário de almoço não vai importunar alguém que está indo almoçar, entra na baia só quando as pessoas estiverem ali, se está em reunião... Uma coisa importante: eu ou outra pessoa daqui acompanha tudo. Por exemplo, faz um ensaio primeiro e aí “ah! tá legal essa palavra” “não, você falou errado essa palavra” É, teve alguma palavra que eles brincaram que era alemã. Eu falei: “Nossa, muito bem, tá legal.” Porque eles devem falar direito.

O esmero se justifica porque, quando o discurso empregado nessa comunicação se afasta dos valores culturais presentes na cultura organizacional, há o risco de aflorar a

desconfiança, a negação e até níveis de alta resistência. Isso explica a perda da credibilidade de alguns veículos de comunicação interna, apontada em algumas pesquisas envolvendo a percepção dos funcionários sobre a qualidade da comunicação interna. “(...) talvez fosse o momento da organização repensar seu discurso e adequá-lo às necessidades de seu público-alvo” (CURVELLO, 2002, p. 93-94).

[...] tanto, apropria-se dos elementos constitutivos desse universo simbólico (histórias, mitos, heróis, rituais) na construção e veiculação das mensagens pelos canais formais (jornais, boletins, circulares, reuniões), numa permanente relação de troca com o ambiente. (...) Através da instância da cultura organizacional é possível captar a lógica das relações internas, suas contradições, suas mediações (Ibid, p. 11).

Das discussões entre autores e os sujeitos, fica claro que o público das organizações a que as mensagens se destinam precisa sentir-se identificado com elas. A personalização da comunicação aproxima, retém, insere, une, iguala as relações entre os que a utilizam.

O sujeito D4, em dois momentos diferentes, ressalta a importância de valorizar a pessoa, o ser humano que se encontra com outro ser humano para dialogar. É na experiência do teatro-empresa que a comunicação se torna humanizada:

D4: [...] é uma arte de encontro, ainda é... é o homem com o homem, não existe nenhum tipo de separação. Nós nos encontramos para dialogar sobre algo e, quando isso se efetiva de verdade, tem um valor especial para ambos, tanto para o ator, quanto para o público. Então, sempre vai ser inovador, mesmo sendo uma das artes mais antigas do mundo. Então, na verdade, é isso.

D4: A motivação está no humano, motivar ele a viver e ele se sentir útil dentro desse ambiente. Aí o teatro pode ajudar bastante, porque é humano, ele emociona. Acho que essa é a reflexão final: trazer o humano com o humano, sabe? Esquecer das separações individuais e trazer para o coletivo; teatro é o coletivo. O teatro é meramente humano.

Para concluir e enfatizar a importância desse processo, são oportunas as palavras de Kunsch (2006, p.54) “Quando se introduz a comunicação na esfera das organizações, o fator humano, subjetivo, relacional e contextual constitui um pilar fundamental para qualquer ação comunicativa duradoura produtiva”.

Diante dos relatos selecionados e do diálogo com os autores, conclui-se que o desenvolvimento das relações sociais no ambiente laboral, associado aos interesses corporativos e estratégicos das empresas — o reconhecimento do ser humano que aí atua —, é prioridade absoluta.

A comunicação por meio do teatro-empresa aproxima os homens. É construída no respeito da diversidade humana com seus valores, necessidades individuais e coletivas, e oferece momentos de interação abrangentes, oportunizando aos espectadores o ato reflexivo diante da realidade encenada.

As empresas focadas no desenvolvimento humano, por perceberem resultados positivos em utilizar atividades teatrais, buscam cada vez mais, promover qualidade de vida, segurança, treinamentos, entre outros objetivos.

## CAPÍTULO 3

### O TEATRO COMO MEDIADOR DA COMUNICAÇÃO

*Um espaço, um homem que ocupa esse espaço, outro homem que o observa. Entre ambos, a consciência de uma cumplicidade, que os instantes seguintes poderão até atenuar, fazer esquecer, talvez acentuar: o primeiro, sozinho ou acompanhado, mostra um personagem e um comportamento deste personagem numa determinada situação, através de palavras ou gestos, talvez através da imobilidade e do silêncio, enquanto que o segundo, sozinho ou acompanhado, sabe que tem diante de si uma reprodução, falsa ou fiel, improvisada ou previamente ensaiada, de acontecimentos que imitam ou reconstituem imagens da fantasia ou da realidade.*

*Fernando Peixoto*

Este capítulo aborda as narrativas do segundo grupo de sujeitos investigados (Grupo B), representantes das companhias teatrais, e prossegue a análise das categorias individualizadas.

Parte-se da origem do teatro-empresa rumo às etapas e dos elementos da construção do espetáculo para um espaço não convencional. Busca-se, assim, conhecer as características específicas que compõem a atividade teatral na empresa partindo das categorias definidas: informações, público que participará da apresentação, linguagem utilizada, cenas, seleção de atores e montagem/criação do roteiro.

### 3.1 O TEATRO: A ARTE DO IMAGINÁRIO E DAS TRANSFORMAÇÕES

#### 3.1.1 A origem do teatro<sup>40</sup>

Entre as muitas hipóteses e versões da origem do teatro, ocidentais e orientais reconhecem-lhe uma idade extremamente dilatada. Peixoto (1995) relata que foram descobertos indícios de representações entre 2000 e 3000 anos antes de Cristo, no Egito, em cerimônias encenadas de culto aos mortos, rituais de sacrifícios, casamentos e funerais.

Para muitos historiadores, entretanto, o berço espiritual, se não geográfico, é a Grécia, que viu florescer a tragédia a partir funerais e danças de atores mascarados

---

<sup>40</sup> No sentido amplo, o termo atinge toda a atividade teatral, englobando dramaturgia, encenação e produção de espetáculos. Especificamente, refere-se a diversos locais onde são apresentados espetáculos teatrais, óperas, balés, concertos, entre outras manifestações musicais e cênicas. Luiz Paulo da Silva Vasconcelos. **Dicionário de Teatro**. p. 184.

homenageando deuses e heróis, cabendo a Aristóteles<sup>41</sup>, na *Poética*, caracterizar os gêneros teatrais — tragédia e comédia<sup>42</sup> — e apontar-lhes semelhanças e diferenças.

Excetuadas as exigências históricas de caráter meramente “arquivístico”, Peixoto (1995, p. 10), indaga “se realmente é necessário precisar a origem do teatro e seu significado. Corre-se o risco de cair em “armadilhas” de definições idealistas que veem a arte teatral como um fenômeno isolado no tempo e no espaço”. Afirma ainda esse teórico que o teatro existe como movimento, da mesma maneira que o ser humano está em um permanente processo histórico de transformação, obedecendo a novas exigências e necessidades de sua própria existência. E o teatro, ainda que transformado, conserva, através dos tempos, uma série de elementos que o diferenciam como expressão da arte.

No início do século XX, as ideias positivistas sacodem a filosofia e propõem novas formas de pensar que convidam a romper o coletivo; surgem a vanguarda, com a bandeira de progresso, as regras e padrões que suportavam as características técnicas, da vida, da cultura e da comunicação.

As melhores esperanças da vanguarda histórica não estão incorporadas em nenhuma obra de arte em particular, mas em movimentos descentralizados que trabalham pela transformação do cotidiano. Urgia reter a tentativa da vanguarda de indicar aquelas experiências humanas ainda não submetidas ao capital ou que, estimuladas por ele, não tinham sido satisfeitas.

A experiência estética em particular deve ter seu lugar nesta transformação do cotidiano, já que está capacitada como nenhuma outra para organizar a fantasia, as emoções e a sensualidade contra a dessublimação repressora que é tão característica da cultura capitalista desde os anos 60 (HUYSSSEN, 1997, p. 38).

O período chamado *pós-modernidade*, segundo Coelho (1996), se expande pelas artes e influencia o teatro, tendo representantes do peso de Bertold Brecht, na Europa, e Augusto Boal, no Brasil.

Brecht (1898-1956) conta-se entre os grandes nomes e o teatro reconhece como escritor completo. Segundo Rosenfeld (2009), era romancista, poeta e grande teórico. Foi o criador do teatro épico, com teor didático e narrativo, em oposição ao teatro

---

<sup>41</sup> Aristóteles nasceu em Estagira, na Grécia, em 384 a.C. Seu interesse pela formação o levou a Atenas, onde conheceu a Platão e sua Academia, tornando-se seu discípulo. O filósofo escreveu várias obras como *Organon*, *Ética a Nicômaco*, *A Política*, *A Retórica* e *A Poética*. **Ética a Nicômaco**, p.242-243.

<sup>42</sup> O termo se refere a uma das formas mais utilizadas no drama. A comédia enfatiza a crítica e a ponderação corretiva por meio da deformação, do cômico e do grotesco. Luiz Paulo da Silva Vasconcelos. **Dicionário de Teatro**. p. 46.

tradicional, baseado em Aristóteles, que tende a reduzir-se ao diálogo inter-humano, manifestando os choques individuais de vontades conflitantes, caracterizado somente pelo diálogo dos autores.

Brecht vai além desse diálogo: acrescenta a narrativa à cena, no intuito de integrar o homem a contextos sociais e universais, transpor o impessoal. Não há sequência entre uma cena e outra: tempo-lugar-ação deixam de existir ordenadamente. O autor não queria “mostrar apenas as relações inter-humanas, mas as determinantes sociais que interferiam nelas” (ROSENFELD, 2009, p. 301).

Dessa forma, Brecht acentua seu teatro épico com o efeito do distanciamento (*Verfremdungseffekt*), palavra alemã próxima de “estranhamento”. Dilata a visão do mundo para além do diálogo, amplia a possibilidade de falar sobre o homem ao público e a sociedade.

Considera que o efeito de distanciamento deve ser produzido por narrativas que, didaticamente, conduzam o enredo para, mediante uma dramaticidade menos desenvolvida, favorecer o distanciamento do público do drama que está sendo apresentado. Rosenfeld (2009) destaca que, para Brecht, o narrador não vive o drama: conta-o. Julga que o homem está tão habituado com o que acontece à sua volta que não enxerga a verdadeira realidade, possível de atingir somente pelo distanciamento do olhar objetivo. A desfamiliarização revela que a ação histórica do ser humano, embora passageira, é capaz de transformação.

O sujeito D3 afirma claramente que aplica na construção de seus roteiros a técnica do distanciamento que Brecht desenvolveu. Optou-se por não reduzir a extensão do relato para preservar sua intensidade de sentido.

D3: E o ator transporta para ele também, ele gosta, ele faz, ele conversa, assume o personagem, tem diálogos com a plateia. Como usamos ferramentas, usamos de forma muito interativa: a plateia conversa, fala, levanta, faz cena, conta “causo” canta junto com a gente; é um espetáculo bem aberto, a gente faz isso com o público. Na verdade, o ator é o narrador, é um contador de histórias, eu posso contar a história aqui, posso contar no palco, posso contar na rua, posso contar na empresa, posso contar numa sala, posso contar na corda bamba, só, nada mais... estou contando uma história e preciso fazer que ela toque você, como uma experiência. Não só como uma informação. Essa é a diferença do teatro também: o teatro interage dessa forma lá no ambiente do trabalho, causa uma experiência, faz que você sinta algo, e não só reflita sobre algo. Não é só racional, então transformar ele através de uma experiência importante. E o riso é uma experiência: “Caramba!, preciso ir ao teatro, faz tempo que não

dou tanta risada como aquela vez” e ainda sair com conteúdo. Aí que está a experiência e aí você muda. Dar um panfleto pra ele ler, é informação.

Convém abrir um parêntese nesse momento para ampliar a discussão sobre o teatro-empresa e a ação do indivíduo que pertence à comunidade laboral. Vê-se que, diante da situação experimental proposta pela cena, proporcionada pelo distanciamento, instiga-se a ação reflexiva e o exercício de repensar sua identidade e presença no ambiente diverso da organização.

Compreende-se que a atitude prática da vida em comunidade implica pertencer a diversos grupos, participar como agente e receptor de discursos e atos comunicantes por meio das suas práticas, na sua forma de organização e calcados em interesses e objetivos comuns.

Segundo Peruzzo (2009) e Sousa (2006), a comunicação possibilita o convívio de trocas e a criação de pequenas comunidades, interferindo na construção de identidades e facultando a seus integrantes o sentimento de pertencimento ou não a determinado grupo. Sobre esse sentimento, observa Sousa (2006, p.3):

A temática do sentimento de pertencimento não é originária dos estudos de comunicação. É um conceito que se liga ao de comunidade e nele originalmente se explica, surgindo nos estudos matrizes de antropologia e de sociologia na explicação de processos de socialização bem como de formas de organização e funcionamento da sociedade.

As organizações voltadas à Gestão de Pessoas concentram-se na participação comunitária para que os valores da empresa e o sentimento de pertença estejam sempre presentes. Esse envolvimento é promovido de forma diferente, quando advém da atividade do teatro-empresa, conforme explica o sujeito D2:

D2: Na ocasião, o Fernando Perez era o vice-presidente de Recursos Humanos aqui da planta Anchieta e, tendo em vista essa situação pós-Autolatina, que fosse tomada uma, uma decisão que visasse amenizar um pouco aquele sentimento de... de frustração e de descrédito existente... e que se resgatasse aquele espírito que existia antes, anteriormente, na própria Volkswagen, que o pessoal tinha muito orgulho de pertencer a essa companhia. Então a gente montou uma ideia: fazer esse resgate dos valores e cristalizar, definir o orgulho em pertencer novamente dos funcionários nesta grande companhia. [...] Queriam uma coisa totalmente diferente, coisa assim que nunca tinha sido feita na Volkswagen, essa foi a recomendação.

Sousa (2006) reflete sobre o pertencimento dos sujeitos e suas manifestações ao considerar que “[...] o pertencimento pode se confundir com a participação: deixa de ser sentimento para se traduzir em ação; deixa de ser sentimento para ser prática, e é por esse caminho que a identidade se revela e o sujeito se torna ator” (p.235).

É no teatro de Brecht e de Boal que encontramos o sustentáculo para as ações do teatro-empresa em ir além do entretenimento, provocar reflexões sobre as identidades, valores e sentimentos de pertencimento no ambiente organizacional.

Ou seja, o teatro apresenta-se como forma inovadora de comunicação na empresa, já que aciona o indivíduo, permitindo que o “espectador tocado” pelas narrativas passe para o “ator”, agente transformador da realidade, uma vez que o sentimento de pertença presente no coletivo, na comunidade laboral, o estimule à ação movente e a encarar a realidade.

O sujeito D3 relata essa experiência participativa:

D3:[...] e ele começa a participar. É uma experiência, aí ele levanta, ele canta, ele sobe no palco e não pode ser nada constrangedor, porque a experiência não pode ser ruim, não pode se sentir humilhado, constrangido, não pode virar bode expiatório. Depois de um ano, todo o mundo fala “Ah lá o sujeito que subiu no palco, bobão”. Não pode. Pelo contrário, ele foi lá, subiu e nos representou, estávamos todos juntos ali na figura dele e a gente deixa jargão, deixa já piada, letra de música pra ele se manter atento ao assunto que tratamos. Isso serve de experiência, transforma o ambiente de trabalho.

Brecht combateu a forma tradicional do teatro como divertimento e ensino reformulando-o para um ato a serviço da sociedade, servindo-se para tanto da linguagem e do aprofundamento. Segundo Peixoto (1995), Augusto Boal avança com relação ao teatro de Brecht quando afirma que a libertação do espectador vem por meio da ação, eliminando-o do ato de “assistir” ao espetáculo.

Augusto Boal (1931-2009), conhecido internacionalmente pelo seu “Teatro do Oprimido”, teve influência direta da *Pedagogia do Oprimido* (2005), de Paulo Freire (2005), no qual o aspecto pedagógico é o grande diferencial, como explica Teixeira (2008, p.4):

O Teatro do Oprimido, através da prática de jogos, exercícios e técnicas teatrais, procura estimular a discussão e a *problematização* de questões do cotidiano, com o objetivo de fornecer uma maior reflexão das *relações de poder*, através da exploração de histórias entre *opressor e oprimido*. Tem sido utilizado como ferramenta de participação popular, como uma forma de discussão dos problemas

públicos, constituindo também um instrumento de educação informal de participação popular, ao estabelecer temas para a discussão coletiva, envolvendo a população no debate das questões públicas. O Teatro do Oprimido estimula também a criatividade e a capacidade de propor alternativas para as questões do cotidiano.

A metodologia de Boal, ampliada em sua última obra, *A estética do Oprimido*, (2009) visa proporcionar uma preparação do espectador/oprimido para as ações na realidade que se apresenta diariamente, promovendo a sua liberação da situação em que se encontra. O *espectador* é incentivado a romper com suas crenças avaliando de forma contínua a cena “falsas, ou irrealis, ou mistificadoras ou ineficientes ou idealistas as soluções vistas em cena, situando-se este teatro, portanto, nos limites entre ficção e realidade, entre pessoa e personagem” (TEIXEIRA, 2008, p. 5). E acrescenta ainda que ele “analisa suas próprias ações, reflete e reorganiza a sua vida dentro de uma nova visão de mundo” (p.5).

O teatro-empresa atua e desenvolve os mesmos mecanismos que Brecht e Boal apresentam como eixos estruturantes de suas teorias. Ao apresentar a realidade, impele o espectador a construir uma nova realidade, que só depende dele, conforme explica o sujeito D4:

D4: [...] a realidade... para a pessoa perceber que a realidade pode ser colorida, colorir um pouco mais, e o teatro, a arte em si, não tem só função didática. É uma maneira, não tem um sentido de “Eu vou passar uma mensagem pra você”, “Ohhhh! Vamos dar as mãos”. A arte, pelo menos na minha opinião, e o teatro, principalmente, ele expõe à realidade, essa realidade é exposta a você, a realidade é essa, entenda ela, você é responsável também por modificar ela. Eu não estou dando aula de vida, se eu vier com a resposta. Eu não venho com a resposta dela. E, no teatro-empresa, a gente faz isso também, a pessoa sabe o caminho que ela tem que seguir.

Enfim, entre os diferentes meios de comunicação como imagem, som, arte e cultura literária, o teatro também assume o seu espaço e, com a intenção de promover o entretenimento, utiliza amplamente como elementos constituintes as ideias, palavras, cores, músicas e personagens para encantar o público por meio do imaginário e da fantasia.

### **3.1.2 O Imaginário e a realidade**

Cada vez mais, os seres humanos buscam caminhos que conduzam a novas dimensões compreensivas da realidade. Segundo Laplantine e Trindade (1996), para

atingir essa realidade vislumbrada, o caminho acessível a todos é a imaginação. A despeito da moderna tecnologia computadorizada disponível, as imagens produzidas não conseguiram superar as antigas narrativas orais, o teatro nas ruas e rituais sagrados que, ao longo dos séculos, compuseram o imaginário social.

Também no interior das empresas essa realidade é percebida: a aderência muito forte da geração jovem às novas tecnologias, como apresenta o sujeito E1 e, na continuação, o uso de narrativas em função da cultura local, comentado pelo sujeito D3:

E1: Hoje, ainda mais com essa Geração X e Y, que a gente está vivendo aqui, hoje e muito na nossa fábrica, a gente tem as duas. Então a gente tem colaborador de vinte anos, que adora nosso veículo impresso, é o que ele lê, e nós temos aqueles mais antenados com “Iphone”, “Ipad,” “Itouch”... etc..

D3: Essa é a linguagem do teatro; você vai e descobre qual é a cena importante para transformar o imaginário dele. Mudar esse imaginário e deixar ele participar. Dependendo do lugar onde você vai, tem um personagem pescando, que faz parte do imaginário dele, é da cultura dele pescar, aí ele consegue entender através do ato da pesca algo importante para ele na empresa.

Inegavelmente, o dualismo entre a subjetividade e a objetividade é o que caracteriza o homem que vive a modernidade.

Os autores mencionados afirmam que o homem assume-se como um ser dividido entre a paixão e a razão, a embriaguez *versus* a sobriedade. De um lado, as esperanças festivas do imaginário, de outro, a realidade da labuta e da ciência; ora imagens produzidas em função da afetividade, ora ideias concebidas pela inteligência.

O relato do sujeito D3 manifesta claramente esse momento reflexivo da divisão dos imaginários sendo acionado pela atividade do teatro-empresa:

D3: Então a função do teatro sempre foi esta: a mudança de comportamento. A peça teatral tem esta função de fazer a pessoa refletir, se enxergar no palco e mudar de atitude. - Olha, eu não sabia que eu era assim. Eu realmente, eu preciso mudar. Olha! A pessoa consegue ver os dois lados, digamos, os dois lados da moeda, quando ela assiste a uma peça teatral. Ela vê os atores contracenando. Ela fala: - Olha, puxa vida, olha. Eu sou exatamente como aquele personagem. E olha só como eu não tinha percebido que esta atitude é errada. Então a função do teatro é essa, é a mudança de comportamento, é a percepção, é levar para a pessoa essa percepção. E eu sinto que esse nosso trabalho tem resultado nisso, realmente.

É possível observar, então, de acordo com Laplantine e Trindade (1996), que o conflito gravita sempre entre dois pontos principais: de um lado, o imaginário, que revela a fantasia, o capricho, a dispersão, a confusão, o prazer, a evasão, uma espécie de fuga do mundo; já do lado da racionalidade, o aderir ao mundo, compreender e assumir a realidade.

Desse modo, o teatro-empresa se faz presente como instrumento de comunicação que envolve o indivíduo também em suas emoções e sentimentos, provocados pelo dualismo entre a realidade e o imaginário, conforme comenta o sujeito D2:

D2: Essa metodologia favorece o nível de retenção dos conceitos por parte dos participantes pelo aspecto lúdico, favorecidos pelo aspecto lúdico, pelo aspecto interativo e por um forte conceito, por uma conceituação bastante forte, é...mas isso ela tende a um plano cognitivo e o lúdico atende com aspectos mais motores, emocionais, sabe?. O envolvimento. A arte, a arte, e aí ela fala sobre a história, a música, as encenações, a parte de cenário, de luz, tudo, ela pega algo que é espiritual, é impressionante, é a liga, sabe? Ela é a argamassa que dá liga com tudo que ele conseguia fazer a conexão entre a fantasia e a realidade, no contexto, tanto no contexto empresarial quanto no contexto profissional e ele se inseria como pessoa nisso, era muito... e a metodologia, ela se utiliza muito disso, se utiliza muito desses fatores, é o aspecto cognitivo /conceitual, o aspecto emocional e o aspecto espiritual, essa três competências, vamos chamar assim, ela lida e trabalha muito com a projeção das pessoas na história. A comunicação no papel é fria, insólita e desconectada do ser humano completo.

E é nesse sentido do campo do imaginário e da realidade que o teatro-empresa surge como comunicação diferente, inovadora, de forma educativa e questionadora.

### **3.2 A ORIGEM DO TEATRO-EMPRESA OU TEATRO ORGANIZACIONAL**

O aparecimento do teatro-empresa é relativamente recente. Remonta à década de 1990, quando a Alemanha e a França se destacam como precursores do teatro como instrumento de comunicação empresarial e os grupos envolvidos com dramaturgia começam a produzir peças específicas para as organizações, expondo problemas e conflitos do ambiente de trabalho que demandam o comprometimento dos funcionários.

A despeito dessa contemporaneidade segundo Schreyögg (2002), as verdadeiras raízes da arte cênica preocupada em reproduzir os conflitos<sup>43</sup> humanos e refletir sobre seu peso na sociedade retrocedem à Grécia clássica pré-cristã.

No Brasil, essa atividade também deu os primeiros passos na década de 1990 com a implantação da semana interna de prevenção de acidentes nas empresas. Voltadas ao atendimento das exigências da norma NR5 - Comissão Interna de Prevenção de Acidentes, que torna obrigatória a CIPA - Comissão Interna de Prevenção de Acidentes, pela Portaria nº 16, de 10/05/2005, publicada no DOU de 11/05/2001, as empresas vão timidamente introduzindo as práticas teatrais no ambiente de trabalho.

Mesmo consciente do poder de persuasão do teatro decorrente de seu valor estético, Alencastro Guimarães (2002, p.21) previne os responsáveis pela comunicação nas empresas que essa linguagem “não pode sozinha modificar comportamentos e um ambiente de trabalho, tornando-se válida apenas quando os seres humanos se dão conta de sua importância dentro da empresa”.

A ressalva de Alencastro Guimarães (2002) impõe às empresas que adaptem sua comunicação ao novo veículo e fim de que o público interno possa participar com êxito da atividade do teatro-empresa. O ser humano é o executor das novas estratégias das empresas, que não podem furtar-se a acompanhar o ritmo competitivo do mercado.

No teatro-empresa, para aproximar o público interno e facilitar-lhe a empatia com a arte cênica, um componente específico — o humor — assume papel capital no desenvolvimento da ação e na conquista de resultados.

O humor tem a capacidade de romper e de dismantelar os sistemas rígidos e estruturas sustentados pelo poder. As organizações inseridas em um ambiente instável de significados e discursos diversos, então o humor, como um estilo irreverente, torna-se veículo que perfura as estruturas organizacionais; pode ser considerado potencialmente subversivo, pois, por meio da ironia, da paródia, enfraquece significados, desordenando aquilo que antes era considerado certo, controlado e conduzido. [...] O humor é irracional, emocional e personifica um sentido de excesso que se desvencilha dos esforços organizacionais em ponderar processos de tomada de decisão e comportamento (MUMBY, 2011, p. 32).

---

<sup>43</sup> No teatro, a natureza do conflito é desenvolvida em três alternativas básicas: o conflito entre o homem e deus e/ou a natureza; o conflito entre dois homens, representantes de forças e ideias diferentes, e o conflito do homem consigo próprio, elemento disparador da construção do roteiro. Luiz Paulo da Silva Vasconcelos. **Dicionário de Teatro**. p. 54.

Os sujeitos D5 e D3 concordam com Mumby (2011) ao discutir a forma correta de utilizar o humor nos roteiros elaborados a partir das necessidades variadas do teatro-empresa. O humor e a ironia devem ter um objetivo concreto para atingir bons resultados.

Os dois comentários selecionados resumem com maior propriedade o que é opinião comum dos dramaturgos entrevistados:

D5: Nós nos preocupamos muito com a parte conceitual. Claro que o humor, como eu já disse, é muito importante, mas a gente não pode ir lá e simplesmente fazer a piada, brincar e simplesmente esquecer o conceito. Então, a gente se preocupa muito com esta parte conceitual, o que é que a empresa quer que se faça com seu funcionário.

D3: Ah! ... é muito diferente. Eles gostam muito, eles ...o que esperam é interativo, ele canta, ele usa das piadas internas, entre os funcionários: “ahh! aquele ali joga bola”, “esse não joga bola nenhuma”, “aquele ali ainda não casou”, e aí isso fica um clima divertido, alegre; discute profundamente através da comédia e comédia faz isso: discute profundamente o caráter humano atrás do riso. Então, ele dá risada e reflete.

Alves (2001) enfatiza a importância da qualidade da comunicação principalmente na dimensão da voz e das expressões corporais. Contudo, salienta que o público também se comunica com os atores nas diversas manifestações de risos, aplausos, assovios, entre outras formas, a par do que relata E3:

E3: [...] eles estavam morrendo de rir. E assim, dá pra perceber pelas fotos que eles estavam rindo. Eles estão contentes, ao contrário de um treinamento comum, que eles estariam dormindo. Não teve um que dormiu.

O mesmo autor recomenda certos cuidados quanto ao uso do humor nas encenações, posto que, em que pese a descontração e o divertimento, deve o ator precaver-se para não “ser manipulado pelo espectador”, e acrescenta que “o ideal é que ele encontre um meio-termo: afetar e ser afetado pelo público. Com isso, haverá envolvimento com o público e constante troca de informações, cujo fim último é a aprendizagem, a diversão e o progresso humano” (2001, p.89).

Tão grande se torna o envolvimento dos espectadores que obtivera a distinção entre o espaço cênico e a plateia, a ponto de certos deles interferirem nos diálogos dos

atores e participarem com observações e interpelações. Assim o sujeito D5 se refere à plateia a aos espectadores:

D5: [...] ela vê os atores contracenando. Ela fala: — Olha, puxa vida, olha. Eu sou exatamente como aquele personagem. E olha só como eu não tinha percebido que esta atitude é errada. Então a função do teatro é essa: é a mudança de comportamento, é a percepção, é levar para a pessoa essa percepção. E eu sinto que esse nosso trabalho tem resultado nisso, realmente.

Insiste Anseloni (2006) em que se atente à abordagem teatral pensada e organizada para tratar da questão da educação ambiental. Discussões equivocadas sobre o tema conduzem a conclusões falsas, que a representação dramatúrgica pode corrigir, desestimulando hábitos simplistas de avaliar o meio ambiente e sua preservação.

A Figura 6 ilustra uma intervenção desse tipo.



Figura 6 – Treinando funcionários a refletir sobre o meio ambiente.  
Fonte: Imagem cedida pela Companhia de Teatro Mirassol

A questão ambiental e a qualidade de vida absorvem sempre mais a atenção da sociedade, prestando-se o teatro-empresa eficazmente a servir de meio de comunicação junto ao público interno. Apesar da seriedade do assunto, o uso da ironia contribui para mudar comportamentos, como relata o sujeito D4:

D4: [...] de muitos jeitos, geralmente quando a gente vai trabalhar na semana do meio ambiente, na SIPAT de segurança. O que a gente prepara? O tema, o formato, o esquete... Cria a comédia como um veículo mais próximo, aí e já fomos trabalhar em um ambiente técnico. Às vezes, o funcionário conhece muito mais do que os atores: eles são profissionais da área e o ator não é um profissional de lá; ele

simplesmente é uma pessoa que vai fortalecer conceitos e precisa de uma linguagem que se aproxime rapidamente deles. Aí eles são, na maior parte das vezes, obrigados a assistir, eles não são assim “Aí, vou correndo lá assistir” alguém tinha falado para eles “a apresentação vai ser quarenta minutos, vamos lá, é rapidinho, vamos, vamos” e tem que ser rápido, porque avisam pra ele assim : “é obrigação”. Então, a gente tem que procurar uma linguagem leve e a gente “mete” a comédia na linguagem para poder aproximar os conceitos sem ficar aquela coisa didática.

Biange (2011) ressalta que fazer teatro implica equilíbrio entre o fazer e o apreciar, ampliando a capacidade de desenvolvimento de quem participa da atividade. Em consonância com o pensamento pedagógico de Henry Giroux (1943 -)<sup>44</sup>, acredita que o teatro forma seres críticos da realidade em que vivem, cientes de que as dimensões políticas, sociais e culturais precisam caminhar juntas. No relato do sujeito D3, manifesta-se a complexidade que envolve a elaboração da ação teatral na empresa, aspecto raramente observado por quem não tem familiaridade com o processo.

D3: A escrita do roteiro é muito rica em detalhes...Tem que pensar em um monte de coisas... Dá muito trabalho e é impressionante porque uma boa história é oitenta por cento..., e o dramaturgo é pouco valorizado, Aí, valoriza mais o ator e o diretor, o dramaturgo menos.

A obra central da vida de Brecht (1978) explicita a diferença entre o teatro de diversão e de aprendizagem, reconhecendo que conseguiu escapar de um legado desagradável, enfadonho e fatigante pela habilidade de fazer o público rir.

Sob esse aspecto, o teatro de Brecht afina-se com a intencionalidade do teatro-empresa, segundo o testemunho do sujeito E3, que atua na empresa e registrou esse momento.

E3: [...] ele começou a se apresentar, a assistente de palco ainda não estava, você vê que os motoristas estavam com as roupas normais de quando eles chegaram... aí entrou a assistente de palco (vide Figura 7, p.88), uma bela mulher, chamou a atenção, o pessoal já ficou ouriçado, tem cara que começou a suar frio.., aí a outra assistente de palco, que, na verdade, era um senhor, são atores, porque nessa hora apagaram as luzes para o pessoal não assustar, colocaram uma música de fundo e aí ela entrou.

---

<sup>44</sup> Henry Giroux é professor na Universidade Estadual da Pensilvânia e diretor do Centro de Estudos de Educação e Cultura na Universidade de Miami. Assim como Paulo Freire, busca integrar os estudos culturais para o estudo da educação e de uma pedagogia libertadora. Acredita que, cidadãos devem ter uma cultura diversa de forma a transgredir fronteiras, e se empenharem, aprenderem, interpretarem e serem responsáveis a tudo o que envolva o aprendizado no ser humano no mundo atual. Disponível em < <http://www.infoamerica.org/teoria/giroux1.htm&sl=es&tl=pt> >. Acessado em 01 de fev. 2013.



*Figura 7 - Exemplo de assistente de palco em cena:  
Fonte: Imagem cedida pela companhia teatral Júpiter*

A partir dos relatos dos sujeitos entrevistados sobre como as companhias teatrais constroem intervenções, identificaram-se três categorias aptas a responder às questões específicas desta dissertação, caracterizando os elementos utilizados pela dramaturgia na atividade do teatro-empresa em um espaço não convencional aos palcos.

### **3.3 INFORMAÇÕES**

Uma vez procuradas pelas empresas, comenta Schreyögg (2002), as companhias teatrais empenham-se em elaborar o roteiro da encenação, aproximando dramaturgos e roteiristas *in loco* para reunir as informações que julguem valiosas para a construção do espetáculo, ao encontro das expectativas dos contratantes.

Esclarece esse autor que os pontos a observar na pesquisa em campo não se limitam ao reconhecimento do local e do espaço cênico, mas ultrapassam as características formais e estruturais da organização. Aspectos como interesses estratégicos dos diretores, duração, investimentos financeiros, público, regras e normas implícitas, políticas internas, gírias, cultura local e regional, etc. são coletados geralmente a partir de entrevistas com colaboradores, boletins informativos, quadros de avisos, etc.

Uma ponderação que fazem as empresas — lembra Schreyögg (2002) — ao considerar a contratação do teatro-empresa consiste em avaliar a eficácia do investimento financeiro. O relato do sujeito D1 sobre o número de apresentações enfoca

a questão de custos de modo peculiar, visto que a empresa quer encenar o espetáculo também nas filiais.

D1: Normalmente, uma vez só, Às vezes, o cliente claro, quer que apresente também nas outras unidades da empresa, e esse valor é calculado para cada encenação tal, tal, tal. Então tem outras apresentações? Ok. O custo inicial pra isso é feito com uma apresentação, porque esse custo de uma apresentação ele já o tem embutido.

Schreyögg (2002) considera que o teatro-empresa ou teatro organizacional componha-se de quatro elementos: o contrato de serviço como encomenda de prestação de serviço, o público-alvo — geralmente os próprios funcionários —, o roteiro dedicado e customizado para atender às necessidades específicas da empresa e, por fim, a encenação teatral.

Quanto aos detalhes do contrato de serviço e de como se iniciam as negociações e as aprovações subsequentes, as empresas contratantes atuam como direcionadoras dos objetivos e das intenções da atividade, conforme relatam os sujeitos E1, E4 e D4:

E1: a gente sempre pega, liga, tem várias organizações. Nos ligam “ah queria ir aí”. Na maioria das vezes, a gente pede o *briefing* ou o portfólio deles. Então, no momento que a gente vai precisar, por isso que eu estou te falando da importância de ter um portfólio, vamos ter a SIPAT agora, o que é que a gente tem de novo para a saúde? “Ah a gente tem *Quickly Massage*, nós já fizemos...” Aí a gente pega o portfólio e vamos ver o que é que tem de diferente e aí, geralmente, trabalhar com três orçamentos, com três companhias. que isso é necessário e o que é que sua empresa tem de diferente. Vamos lá, você consegue adaptar, você consegue me atender em tal data. Aí a gente vai casando. Infelizmente, não dá para ser a mesma turma sempre, até por essa questão de novidade, a gente precisa manter.

E4: Tem sim, tem *briefing*. Em comunicação interna sou eu, analista, e a Rosane, que é estagiária. Então somos nós duas e pertencemos a uma supervisão de treinamento e desenvolvimento. Então, essa “onda” do *briefing* nesse caso... teve um que a gente fez diretamente por uma...temos algumas companhias teatrais aqui, mas, por exemplo, foi com uma agência diferente. É legal porque não dá a mesma cara assim. O ano passado tinha uma agência de teatro que faz teatro corporativo e foi por intermédio dessa agência que foi feito. Também a gente sempre ali no *briefing*, a gente sabia muito bem o que queríamos. A gente faz o roteiro junto, eles mandam, depois peço os ajustes finais e depois aprovamos.

D4: [...] a ideia vem predefinida na reunião de vendas. Aí fechou o contrato, aí que a gente começa a trabalhar. Até então, só estamos nas ideias. Fechou o contrato, a gente começa a trabalhar.

A partir do relato feito pelo sujeito E3, nota-se as preocupações com o alinhamento dos objetivos que a empresa pretende alcançar e a proposta da companhia teatral na realização da atividade do teatro-empresa:

E3: Houve muito entendimento desde a parte comercial até a parte da elaboração das questões... Tem motorista que conhece a função daquela peça, detalhe daquela peça. Porque a gente mesmo que é responsável pela operação não conhecemos a parte técnica a fundo. Então nós participamos juntos da elaboração das perguntas, corrigir algumas coisas e até no dia anterior ao evento... Olha, fechou? Legal, manda aí, a gente conversou, não, tá errado, corrige isso aqui... Manda de novo.

E3: [...] então foi muito conversado, foi muito estudado... contatos via telefone, via e-mail, muito bate papo, eles vinham aqui, “ Olha, nós estamos pensando em trazer isso aqui, vamos dar esses brindes, que tal uma assistente de palco pra chamar a atenção...? Ok, isso aqui pode, isso não pode. Foi muito conversado, foi muito negociado. Eu acho que esse foi um dos pontos fortes de ter dado certo.

É patente que, para atender às necessidades do dia a dia das empresas, as companhias teatrais terminem por preocupar-se, entre outros aspectos, com a acomodação dos participantes do espetáculo, o local e a duração. Nesse sentido, temos o comentário preciso do sujeito D4:

D4: [...] por exemplo, num escritório! Até que num escritório não seria muito interessante, são trezentas pessoas lá dentro do auditório, aí eu vou falar de conhecimentos, de técnicas. Quando for passado isso pela forma de texto, nós temos aí alguns formatos: nós temos o as peças mesmo, que são cerca de quarenta minutos, nós temos as intervenções, por exemplo, os atores fazem no espaço de trabalho, os atores vêm e vão, por toda a empresa, são dez minutos em cada uma. São todos elementos bem diferenciados um do outro.

Vê-se, portanto, que as informações iniciais coletadas pelos dramaturgos e/ou roteiristas são essenciais para compreender o ambiente em que haverá a encenação e que, além do local físico, detalhes comerciais e aprovação do texto, entre outros, é preciso observar escrupulosamente as características culturais implícitas, o que em muito facilitará a construção dos personagens.

### **3.4 PÚBLICO E LINGUAGEM**

De acordo com Schreyögg (2002), as empresas passam por constantes processos de mudança, ora para atender os clientes, ora para inibir, atenuar ou contrapor-se a uma

atitude da concorrência. Para tanto, contam com o comprometimento e o engajamento das pessoas que fazem parte da equipe teatral.

É o que afirma o relato do sujeito D4:

D4: [...] Pergunto então: qual o perfil? Ótimo, de repente, pelo perfil... Eu já estou doidinho para elaborar um texto, conhecendo os atores também com quem eu vou trabalhar... Isso depende muito do trabalho também, por isso que, dependendo dos atores que vão trabalhar e irão fazer um bom trabalho, o que a gente pode propor pra eles e o que eles podem oferecer pra empresa.

A partir da apresentação e do entendimento das etapas referidas por Schreyögg (2002), ficam esclarecidos os elementos-chave de construção e elaboração de qualquer roteiro e o processo adotado pelas empresas para sua aprovação. Os relatos referem-se aos dramaturgos e às empresas que proporcionaram maior compreensão do processo e de por menores até então obscuros na literatura consultada, concentrando-se sobre tudo no espectador e no público.

Explica Peixoto (1995) que o público é o grupo receptor. Cumpre, portanto, dele aproximar-se para compreender com clareza a questão que caberá ao ato comunicante do teatro resolver.

O sujeito D3 comenta essa aproximação em dois momentos distintos:

D3: [...] e aí o que a gente faz? Vai até lá, faz uma visita, conversa primeiro na reunião a necessidade do porquê estamos indo, que palestra ele quer, qual o tema e por quê. Passeamos na empresa, fazemos entrevista com os funcionários, depois escrevemos uma versão do roteiro, mandamos, eles avaliam e mandam de volta, a gente termina e manda de volta, ele aprova e aí já vai levantando o espetáculo às vezes ele quer ver o espetáculo, mas é muito raro.

D3: Tem uma preocupação geral: com quem, para quem vai ser apresentado. Tenho que falar a linguagem do público, então, dependendo do público, é o jeito que se apresenta, entende?''.

Sobre a encenação teatral, tão logo se identifica o público que vai tomar parte, deve-se escolher a modalidade de intervenção de acordo também com o tempo disponível para a apresentação, conforme relatam os sujeitos D1 e D4:

D1: [...] a duração é um pouco mais longa, uma paródia eu canto em cinco minutos, eu vou cinco minutos, canto aqui, canto ali, canto acolá, e assim para empresa inteira. No teatro-empresa não. Normalmente, é uma, duas ou três apresentações, no máximo, que é o

tempo maior. Então tem apresentação, é bom dizer assim no máximo trinta minutos a gente coloca, e, mesmo assim, são quinze minutos de texto e tudo, e outros quinze minutos com interação, alguma brincadeira que normalmente acontece para ficar mais “relax”.

D4: [...] e isso varia no tempo também, por isso que é “bacana” para a gente quando é específico. Acredito que fique melhor, mais bem feito; então ele pode durar quinze minutos, a necessidade da linha de montagem, quando você trabalha com esses pacotes, um, dois, três, quatro cinco, aí você tem que ficar cortando, mexendo, mas aí, quando é mais específico pra ele, você não erra no tempo. Pode ter quinze minutos ou cinquenta minutos, você pode ter pra uma parte da fábrica uns quinze minutos e pra outra uns cinquenta, dependendo da necessidade, tempo de poder realizar isso. Facilita muito.

É constante a preocupação de a encenação ser objetiva e clara, porque a atividade lúdica deve atender à demanda da empresa e os dramaturgos precisam adequá-la ao que conseguem criar. Assim explicam os sujeitos D3 e D1:

D3: [...] então você vai, às vezes, à empresa, eles não usam protetor auricular, mas usam os óculos, usam capacete, usam bota e eles ... você vai lá falar no geral, fica arredondando uma coisa que não precisa, não atinge direto a necessidade do funcionário e da empresa. Então, pra cumprimento logo, quanto mais específico melhor”.

D1: Por que é que esse comportamento não é adequado? O que está acontecendo psicologicamente, culturalmente, filosoficamente? Aí ele vai estudar profundamente isso, ele estuda além da ciência, ele fala “o que é que está acontecendo nessa situação dentro dessa empresa?”.

Ao se referir à linguagem cênica, explica Alencastro Guimarães (2002) que o teatro vai além do verbal, comunicando-se por gestos, pela expressão e pelo simbólico, que se tornam marcantes no campo imaginário. E complementa: “[...] o teatro é mais bem-sucedido na superação de barreiras culturais, [é] a adequação do vocabulário (verbal e gestual) bem como do grau de complexidade da abordagem” (p.9).

Diante do tema *linguagem*, o relato do sujeito D1 manifesta a mesma preocupação ao preparar os roteiros:

D1: Eu acho que a maior dificuldade é a linguagem, é a linguagem assim. É, como posso explicar a questão da linguagem... É que, assim... ,cada um tem uma verbalização diferente, quer dizer, uma coisa dizendo de uma forma diferente que o outro possa entender.

Reconhece Carvalho (2012)<sup>45</sup>, ao tratar o texto como linguagem, que “[...] um texto não pode dizer tudo. Ele vai até um certo ponto, lá até onde pode ir qualquer palavra”. A ação e o movimento traduzem o que se quer expressar. “[...] isso não significa libertar-se do texto, mas sobretudo somar-se a ele e poder ir além das entrelinhas”.

Participam da linguagem teatral ainda outros elementos que se alinham aos movimentos gestuais. Tannure, *apud* Magaldi (2008), lembra que, no teatro, tudo se comunica: o corpo fala, assim como na vida fora dos palcos. Portanto, gestos, objetos, luzes, a estrutura do cenário e o figurino se encaixam nessa atmosfera da linguagem cênica que seduz os espectadores para formar opiniões e difundir novas ideias, causando incômodo e estimulando novos olhares.

Os sujeitos D4, D5 e D3 também valorizam os elementos que compõem a cena, conforme relatam:

D4: Até o figurino, e quem oferece o figurino também é a empresa. Então, nós temos um guarda-roupa gigante lá, conforme o figurino... Se o cliente tiver alguma coisa muito específica e precisa fazer um figurino específico, aí nós temos que contratar um figurinista para fazer um figurino específico; se o cliente quer um cenário, nós temos que contratar o cenógrafo para fazê-lo. Então, tudo depende. Às vezes, o “cara” quer uma superprodução, com som, iluminação, fogos de artifício... aí cada coisa é uma coisa: eu tenho que ter um profissional que cuide de cada área dessa aí. E a empresa está envolvida do começo ao final.

D5: [...] você não conhece aquela coisa profundamente, porque não adianta você querer dizer que conhece tudo, não tem como, e, às vezes, eles vêm com coisas extremamente específicas. Da minha parte, no ato da escrita, é como incluir essas questões técnicas, que eu não tenho conhecimento e que me passam, uma capacitação básica. Às vezes, são pequenos detalhes que diferenciam, não é isso? E “aí só quem vive a realidade para não cair na armadilha de falar besteira”.

D3: A empresa, às vezes, não consegue entender a necessidade do dramaturgo, a quantidade de pessoas que tem: o dramaturgo, o ator o diretor, o figurinista, o maquiador, o sonoplasta, tem o músico ou quem vai compor as músicas...

Percebe-se, então, que o conhecimento do público, suas características, a modalidade da intervenção, sua duração e a linguagem utilizada são componentes essenciais para os dramaturgos e roteiristas trabalharem na criação do roteiro,

---

<sup>45</sup>Alberto Centurião Carvalho. Disponível em < [http://www.teatral.hpg.com.br/artigos/Artigo1\\_Setembro.htm](http://www.teatral.hpg.com.br/artigos/Artigo1_Setembro.htm) >. Acesso em 20 set 2012.

montagem das cenas e dos personagens a usar visando os melhores efeitos no ato representado.

### **3.5 CENA, ROTEIRO E ATOR**

Devido à importância dos fatores subjetivos e emocionais inescapáveis na relação ator e funcionário, o roteiro pensado e escrito para as manifestações teatrais na empresa demanda necessariamente um processo detalhado de construção das peças e desenvolvimento dos personagens.

Para desenvolver essa dimensão, importa conceitualizar os três elementos que dela participam: a cena, o roteiro e o ator.

Com relação à cena, Araújo (2005, p.47-48) a define como uma estrutura complexa:

Uma cena é uma forma espetacular organizada, que possui códigos e convenções, espectador e atuentes, lugar cênico e plateia, entre outros aspectos. As artes cênicas são as manifestações artísticas cuja representação se organiza por meio da cena, por exemplo: teatro, dança, circo, mímica, performance, entre outras. Assim, o teatro é uma arte cênica, cujo espaço de representação se apresenta por meio de uma encenação teatral. Nesse sentido, uma encenação teatral é um complexo artístico comunicativo. Um sistema de representação cuja construção implica a produção de códigos e convenções, envolvendo diversas formas de conhecimento e cujo princípio ativo se estabelece a partir da relação direta entre cena e espectador, mediado por múltiplas relações produzidas nos campos textual e corporal/espacial.

Os sujeitos D1 e D3 comentam a preocupação com os detalhes da construção da cena que o autor classifica como sendo complexa:

D1:[...] o que a gente quer é atender às necessidades do cliente, e se eu sei que uma intervenção, um tema resolve. Mas eu preciso ver o local definido e se a montagem da cena para um teatro-empresa é permitida... é uma atração mais cara e requer mais tempo de construção, irá atender e tal, tal, tal. Então, eu quero que o cliente seja o melhor atendido possível, então acontece muito disso, de paródia, acontece muito de intervenção com tema antes do teatro-empresa. Teatro-empresa já uma coisa assim, normalmente é uma informação mais específica, mais séria que a empresa quer passar.

D3: [...] então, por exemplo, se eu for falar de parte técnica, vou precisar de tal iluminação, de tal microfone, isso daí não é função do dramaturgo, é do diretor do espetáculo, responsável para que ocorra a cena. Aí, ele vai na empresa e tem que negociar junto com o responsável, como e o que a gente pode acessar.

Os diferentes objetivos da comunicação, da cultura e os comportamentos organizacionais esperados precisam estar incluídos nesse tipo de comunicação, levando a plateia a refletir sobre a realidade apresentada. Dentro da preparação da cena, essa reflexão pode explorar o riso, conforme observa o sujeito D5:

D5: Geralmente em todos os eventos, a gente usa muito humor. Como eu já falei, mas sempre no final de cada cena, no final do espetáculo, eu costumo deixar uma mensagem mais séria. Para que realmente a pessoa reflita no comportamento que ela está tendo. Ou naquele momento ou durante a vida dela. Então eu deixo esta mensagem e eu percebo que realmente as pessoas param para pensar e mudam através desse conceito, que é realmente a mudança de atitude, a mudança de comportamento.

Segundo Araújo (2005), o conteúdo do roteiro desenvolvido pelos dramaturgos encerra bem mais do que meras palavras ordenadas, correspondendo a um conjunto de “[...] códigos e convenções de uma encenação são articulados através de uma relação entre os corpos, do ator, do espectador e de todos aqueles que se fazem presentes na encenação, imersos em um determinado espaço organizado para este fim” (p.71).

Nesse sentido, o roteiro deve ser escrito para atender às necessidades da empresa, como observado anteriormente, ao tratar do início das atividades do teatro-empresa junto à organização na categoria “informações”. O sujeito D5 explica esse momento da construção textual:

D5: Sim. Geralmente, a maioria das organizações pede o texto. Ah, eu posso dar uma olhada no texto para ver como ficou? Eu altero, mando o texto para eles. Eles dão um OK. Às vezes, alteram alguma coisa ou então em reunião, porque querem conversar mais sobre isso. Então a gente vai à reunião, apresentamos, fazemos lá uma encenação, uma prévia, como a gente fala, para um público seletivo, geralmente os diretores. Para o pessoal que vai aprovar. E se eles aprovarem, aí sim a gente parte para as apresentações.

Nessa montagem do espetáculo ou da intervenção teatral, a função do dramaturgo é primordial. Todo o trabalho começa com a criação do roteiro e a posterior aprovação pelos responsáveis da empresa, contam D4, D3 e D1:

D4: Contratamos o dramaturgo. Aí eu vou colocar o dramaturgo em contato com cliente, com a pessoa responsável. Aí ele vai junto com ela, ele vai fazer um pré-roteiro, vai passar pra ela, ela vai fazer observações, vai passar pra ele, ele vai fazer correções, passa pra ela, até que define o roteiro. Definiu o roteiro, fechou, tem o texto pronto,

aí passa esse texto para o diretor e para os atores fazerem os ensaios<sup>46</sup>”.

D3: [...] quanto mais pessoas, mais caro. Então tenta baratear, então tira o músico, tira o dramaturgo, então deixa só o ator. Só o ator não faz, quem escreve pra ele é o dramaturgo, muito raro esse ter todas essas habilidades em uma pessoa só. Não é impossível, mas é raro, e esse dramaturgo aí, vale ouro, viu? É ele que faz o link entre transformação do imaginário.

D1: [...] então, normalmente, quem vai fazer o contato do teatro-empresa, então já vai, se é um evento assim que o cliente quer fechar, já passamos o orçamento, ele quer uma reunião para fechar, “beleza”, então, de preferência, é o dramaturgo que vai nessa reunião.

O diretor de teatro também colabora no sentido de organizar de forma geral a apresentação e estar em harmonia com o dramaturgo que escreveu o roteiro. Sobre essa atividade, Rosenfeld (1993) observa que “o diretor tem que lidar com o texto como escultor, que se adapta à madeira, ao gesso, ao mármore: sem violentá-lo, mas criando uma forma teatral” (p.17).

A importância do dramaturgo e do diretor também é enfatizada pelos sujeitos D1 e D4, para os quais um texto bem elaborado e uma encenação que contemple as necessidades da empresa é o que se busca nesses profissionais.

D1: [...] quando a gente consegue associar a dramaturgia e a direção, melhor ainda. Então tem muita gente que escreve e que dirige. Então, quando a gente tem essa disponibilidade desse artista que escreve e que dirige e tem disponibilidade para fazer o evento, melhor, ele já vai junto, já fica e conversa direto. Então, normalmente, um escreve, um dirige. Mas têm alguns casos em que a gente consegue que quem escreve o roteiro dirige também. Na realidade, a gente sempre procura os melhores para contratar. Às vezes eu tenho um que escreve e dirige, mas, não é tão bom, enquanto eu tenho outros dois que só escreve e só dirige que são ótimos. Aí eu preciso que seja separado. A dramaturgia, estando firme, já segura; o espetáculo é o de menos.

D4: Ah sim, tem uma parte fundamental no processo que é assim: a empresa está envolvida do começo ao final, porque, apesar de eu fechar o contrato e passar para o dramaturgo, falar com o cliente para não perder informações, para não acontecer o telefone sem fio, a empresa é responsável, e está o tempo todo fazendo algum tipo de interlocução.

---

<sup>46</sup> Encontros realizados pela equipe de técnicos e artistas durante a preparação de determinada produção teatral com o intuito de estabelecer uma forma definitiva para o espetáculo. Luiz Paulo da Silva Vasconcelos. **Dicionário de Teatro**. p. 80.

Ao tratar do ator, Rosenfeld (2009) adverte que a escolha do profissional pode ser determinante para a apreensão do conteúdo e deve ser realizada com critério: “[...] a palavra torna-se diferente, na boca do ator, por influência do contexto visual, até mesmo por causa do tipo físico. “Eu te amo”, dito por um ator magro, é diferente de quando é dito por um ator gordo ou velho” (p.15).

Nesse sentido, é ponto crucial para os diretores escolher atores com o perfil adequado para cada roteiro específico, como relata o sujeito D4:

D4: [...] porque não é sempre que você vai pegar um ator, que já esteja preparado para subir na cena, para fazer esse trabalho. É um trabalho muito difícil, porque você está falando de um trabalho que, em uma linha estética, um conceito estético artístico, tem uma linha que seja de comédia, prática, e tem o exemplo técnico, informações técnicas, que são as mais importantes dentro da empresa. O que passam para mim não é que a peça seja interessante, mas sim que passe tecnicamente aqueles conceitos, para que os atores saibam dialogar. Alguns têm facilidade numa linha, outros em uma outra linha”.

E o mesmo sujeito acrescenta:

D4: Informado isso, eu vou chamar os atores: vamos lá discutir sobre o tema, vamos falar disso, daquilo e aí, em uns dias, um ensaio básico, eles fazem, tem conhecimento e aí apresentar? A gente agora sabe que o mais importante é discutir a técnica, quais são os pontos que não podemos perder como referência... e tem que chegar e que não seja uma reprodução didática ou o cumprimento de uma meta empresarial ou da SIPAT, que eles possam fazer o público se divertir, utilizem a sensibilidade... é muito importante pra quem vai e pra quem assiste”.

Olhar a dramaturgia de forma diferenciada, longe do palco, das cortinas e dos camarins é um desafio, como admite o sujeito D1:

D1: Assim, como eu falei, depende do lugar para apresentar. Às vezes, é num teatro, às vezes, é no chão da fábrica, então, cada vez é um lugar diferente. Então, segundo o que o cliente precisa, o recado que ele quer passar, nós vamos dar sugestões; então por exemplo se for um ambiente onde é muito corrido, um *call center*, onde é muito corrido, uma paródia é bem vinda. Então, o que a gente faz? Pega uma música famosa, faz uma paródia, dando o recado que o cliente quer, de forma humorada, sempre humorada, e aí a gente vai de departamento em departamento e canta a paródia, e assim vai.

Segundo Desgranges (2010), as técnicas dramáticas utilizadas têm por finalidade aguçar os elementos que proporcionam o prazer: a improvisação, a criatividade, o exercício do músculo da imaginação, que incentiva a investigação. Todas incluem o espectador no processo produtivo da cena, possibilitam “inventar” diferentes

maneiras de ser e existir, algo particular que pode ser concretizado, apresentado e “jogado” dramaticamente.

A essa “invenção” dá-se o nome de *improviso*. Segundo Vasconcelos (1987), é um recurso de interpretação posto em prática espontaneamente pelo ator, uma liberdade em relação ao texto ou as indicações de cena. Rosenfeld (2009) salienta que, quanto mais emocional é o ator, tanto mais difícil é para ele trabalhar certas situações em cenas improvisadas, porque compete ao ator dominar o personagem e não o inverso.

A partir dos propícios comentários dos sujeitos D1 e D5, respectivamente, que ao mencionarem a utilização do improviso o veem como um ingrediente indispensável à qualidade da apresentação e do próprio ator:

D1: Uh! A quantidade de ensaios é uma quantidade muito curta, muito pequena. Então, normalmente, a gente pega os atores que já sabem mais ou menos como é que funciona esse processo, porque não dá pra decorar muito texto, não tem muito texto para decorar, a coisa vai ser mais real, o improviso é um fator predominante nas nossas apresentações. Por isso que a gente precisa dos atores que têm esse perfil, não dá pra ser... éh!, tem que ter esse perfil? Tem que ter esse perfil, ator, ele tem que ser maleável, tem que ter um bom domínio com o público, tem que ter esse perfil. Aí está pronto, faz o espetáculo e apresenta.

D5 [...] Muito. O teatro empresarial é impressionante como ele te dá uma gama de improvisos mesmo. A pessoa, ela aprende muito, mesmo porque não tem aquela quarta parede como tem no teatro. Porque, no teatro, você contracena com sua réplica e não usa a plateia. Hoje em dia, ainda tem algumas peças que usam a plateia. Mas, no caso do teatro empresarial, não. É o contato direto com o colaborador. Então a gente tem que sair de algumas situações, porque a gente não sabe o que o colaborador vai falar, vai expor. Nós temos que sair dessas situações. Isso nos dá um improviso muito grande. É bem interessante o trabalho. Não existe uma apresentação igual a outra.

Por utilizarem espaços diferenciados, os atores trabalham muito perto de seu público. Essa distância é balizada pela *proxêmica* — disciplina que avalia as distâncias físicas entre as pessoas presentes no convívio da cena. Por não haver limitação de espaço entre o público e a cena, o espectador pode optar por ficar afastado ou bem próximo à cena conforme explica Desgranges (2010).

O sujeito D1 colabora com o autor ao mencionar o distanciamento<sup>47</sup> do público, na atuação do teatro-empresa:

---

<sup>47</sup> Termo utilizado para assinalar o conceito essencial da teoria do Teatro Épico desenvolvida por Bertold Brecht (1898-1956), que permite retratar acontecimentos humanos e sociais, possibilitando ao espectador

D1: Então eu tenho uma distância do público. Quando eu tenho distância do público, eu tenho que ter meu roteiro, meus ensaios muito mais bem “feitinhos”, mais “fechadinhos” do que se eu estiver andando no meio do público, porque qualquer coisa que acontece no meio do público vira uma brincadeira e entra na história. Então, no teatro, é mais difícil nesse sentido: tem que ser um pouco mais formal, a linguagem tem que ser um pouco diferente.

Ilustrando esse “teatro em campo aberto”, nada pode ser tão aberto quanto o exemplo apresentado por E5 sobre o grupo peruano “Antagônicos”, que visitam com o teatro-empresa as múltiplas obras em construção no país vizinho:

E5: Tem um grupo peruano, o Antagônicos, com uma outra atividade que eles têm, uma, como se fosse uma van, e eles vão, por exemplo, conversar com a gente... enquanto eu estava lá no Peru, nessa semana, e eles fazendo o programa LASO<sup>48</sup>, a gente fazia à tarde. Por volta das... a gente fazia das 16 às 20 horas e então, durante o dia, eles, com essa van, saíam circulando nas frentes de serviço e, chegando lá nessas frentes, davam uma parada e durante 40 minutos, 45 minutos quase uma hora, eles fazem ali uma apresentação voltada para o lado cômico e isso dá muito resultado, dá muito resultado. Os atores são muito bons, são muito bons, bem versáteis, as meninas são muito engraçadinhas. São atores de nível, não é coisa de principiante. É uma coisa arrumada.

Dentre vários assuntos que se complementam, Desgranges (2010) examina a prática educativa do teatro, o jogo teatral, a pedagogia do teatro de Brecht e a construção coletiva<sup>49</sup> a partir da narrativa teatral, temas que constituem forçosamente a base do diálogo entre a arte teatro e sua influência no espectador.

---

cumprir a tarefa de realizar uma crítica construtiva. Nessa técnica, é primordial a função do ator, que — com sua interpretação gestual, mais emoções e expressões — cria a atmosfera propícia à ação do personagem, confrontando o espectador com a realidade e tornando-a passível de transformação. Luiz Paulo da Silva Vasconcelos. **Dicionário de Teatro**. p. 70.

<sup>48</sup> A metodologia LASO foi desenvolvida pelo grupo Antagônicos, residentes no Peru, em parceria com a Mercúrio para capacitar os funcionários nas práticas de segurança de vida das pessoas que atuam em seus projetos na América Latina. A proposta é relacionar os conteúdos sobre segurança do trabalho por meio de técnicas de animação socioculturais, como jogos participativos, integração dos grupos e intervenções teatrais. O objetivo é facilitar a participação, sensibilização e conscientização sobre tudo o que envolve o trabalho do funcionário, seus pares e família. O programa LASO está dirigido a líderes e profissionais, que receberão informação e treinamento por meio de 10 sessões participativas.

<sup>49</sup> Termo também conhecido como criação coletiva na qual indica um sistema de criação do espetáculo que substitui o sistema dramaturgo-diretor-ator motivado por uma participação partilhada entre todos os componentes do grupo. Luiz Paulo da Silva Vasconcelos. **Dicionário de Teatro**. p. 60.

Da mesma maneira, Rebouças (2009) acredita nessa construção coletiva do teatro que se apresenta fora dos palcos, argumento sobre o qual o sujeito D4 acrescenta fatos curiosos:

D4: [...] bom, isso é ótimo para nós, que nos dá, sabe? Um jogo muito grande de cena. Porque, geralmente, o ator está acostumado com um palco, geralmente um palco italiano, a arena. E nós, não. No teatro empresarial, a gente apresenta em diversos lugares. Desde uma tenda, num refeitório, já chegamos a apresentar em vestiário, em cima de caminhão. Eu já cheguei a apresentar em cima de caminhão, em espaço aberto. Nos mais variados locais. Então, a vantagem disso é que dá um jogo muito grande para a gente aprender e levar isso para qualquer lugar. Então, com isso, a gente aprende a contracenar em qualquer lugar. O espaço, por exemplo. Nós temos um evento que é o Romeu e Julieta. Eu peguei a história realmente do livro, de Shakespeare, e transformei em comédia, transformei em teatro empresarial. Então tem cenas de lutas de espadas. Então, às vezes, nós apresentamos em locais muito pequenos e fica difícil a locomoção, a luta de espada. Eu já cheguei também a apresentar em espaço aberto, onde ventava muito. Então, a gente tinha que entrar segurando o figurino, a peruca (risos).

Em outro estudo sobre o teatro nas empresas, Desgranges (2003) posiciona o espectador — no caso, o funcionário — como elemento-alvo da comunicação. Toda a dimensão se baseia no treinamento, educação e em como atingir as mudanças comportamentais e atitudinais desejáveis, com ênfase na participação do espectador.

Quando os atores conseguem a atenção devida e provocam a reflexão do espectador, essa dimensão educadora é concretizada, produzindo resultados positivos no comportamento dos funcionários, como descreve o sujeito E3:

E3: No caso dos dois últimos que nós fizemos agora, contratamos uma equipe de fora. A Júpiter contratou uma equipe de fora; eles vieram e prestaram pra gente o serviço, mas já estamos com projetos de estar montando uma equipe nossa, da casa, mas focado nisso mesmo: fazer um teatro com atores, fazer uma dinâmica nos treinamentos, que o resultado foi muito bom e surtiu assim, de um dia para o outro, enxergou o resultado. Já vimos resultados aqui no comportamento, até mesmo no comportamento do motorista a gente já viu o resultado, documentação, procedimentos, dentro do cliente, a gente já conseguiu visualizar. Então foi bastante satisfatório dessa forma.

Considerando que a estrutura organizacional se caracteriza por uma série de demandas, com diferentes necessidades e uma complexidade ímpar, não é razoável esperar para atender aos objetivos comunicacionais recorrendo exclusivamente aos

canais rotineiros e aos instrumentos oriundos de uma visão técnica e sistemática voltada à obtenção de resultados.

Para tanto, segundo Davel e Vergara (2001, p.50),

[...] a gestão de pessoas nas organizações não deveria resumir-se a um conjunto de políticas e práticas, tampouco ser definida como somente responsabilidade de um departamento ou de uma função. Assim, propõe-se, como Ferris et al. (1999), que ela seja concebida como uma mentalidade, uma forma constantemente renovada de pensar a atuação e a interação humana na organização, reconhecendo que é uno e múltiplo no ser humano, mostrando como todo fenômeno estudado é perpassado pela subjetividade, reafirmando o papel da pessoa, de sua experiência e do simbólico nas organizações e, ao mesmo tempo, restituindo a pessoa a seu quadro sócio-histórico.

Nesse contexto, o teatro-empresa aparece como alternativa significativamente viável para intervir na teia relacional e promover o desenvolvimento do sujeito tanto na esfera individual quanto na coletiva, envolvendo os aspectos de sua objetividade e de sua subjetividade, do improviso e até do silêncio, por meio da arte do imaginário, visto que, terminada a encenação, o espectador pode passar a fazer-se perguntas até então não levantadas.

O depoimento dos sujeitos demonstra que, na construção dos roteiros do teatro-empresa, além da estética e das sensações que afloram da imaginação a partir da arte cênica, é preciso considerar ainda com igual atenção todos os pormenores de ordem técnica. A preocupação com o público a que se dirige a mensagem, a duração, o humor e a maneira de apresentar desempenham também papel de destaque no êxito dessa atividade.

## CAPÍTULO 4

### DIMENSÕES PARTILHADAS E TRANSFORMAÇÕES COMUNICACIONAIS

*Pesquisar a comunicação é estudar o processo e a relação que se cria entre as pessoas comunicantes, é falar da ocorrência do acontecimento comunicacional, que tem caráter único, efêmero, irrepetível.*

*Ciro Marcondes Filho*

Este capítulo é destinado à análise das dimensões partilhadas, resultado da interação entre as empresas e as companhias teatrais.

Ao abordar as dimensões comuns — cultura, comportamento e inovação — temas de interesse tanto das empresas quanto das companhias teatrais, constatam-se as complexas interrelações inerentes à comunidade laboral, em que convivem diferentes culturas, valores e crenças.

A comunicação através do teatro-empresa é inovadora e torna-se elemento mediador dessas relações, estimulando a identificação e o sentimento de pertença entre seus membros, estabelecendo vínculos harmônicos e regulando os comportamentos humanos em prol dos objetivos coletivos e estratégicos.

#### 4.1 CONTEMPORANEIDADE E COMUNICAÇÃO

Segundo Sousa (2001), vive-se atualmente um período de transição entre o que se denomina *modernidade* e seu sucedâneo, a “pós-modernidade”, como a chamam Bauman (2003), Sousa (2001) e Hall (2004).

A característica marcante da modernidade é o fator tempo, desde sempre percebido como contínuo e estável, trilha da sequência natural da vida, obediente a cadeia racional do antes, durante e depois.

Será esse fator tempo o desencadeador do término da modernidade. Perdendo sua capacidade de ser organizado e controlado racionalmente, abandona ele também o nexo em que o futuro era o ponto almejado de maturação das ações e atitudes vividas no presente.

Segundo Sousa (2001), o princípio da pós-modernidade é a mudança do tempo linear, padrão da humanidade, para o tempo individualizado, isto é, particular, próprio

de cada indivíduo, convertendo-se a noção de futuro em algo tangível e imediato, premissa fundamental para viver o presente.

Ontem, vivíamos em uma sociedade para acumular, uma sociedade da poupança. Continuamos a fazer poupança, mas a questão hoje começa a ser modificada: as tecnologias são utilizadas como instrumentos do viver. Ontem, a modernidade era o ser; na pós-modernidade, é o viver. Na modernidade, a grande questão era adiar para amanhã; na pós-modernidade, é o aqui, o agora (Ibid, p.20).

Para Martín-Barbero (2003), a ideia do “aqui e agora” é ampliada no sentido de categorizar o espaço; exige mudança no seu entendimento, porque, o mundo interconectado apresenta as dicotomias competitividade *versus* cooperação e individualidade *versus* unificação, numa relação virtual rica de imagens e símbolos e veloz em seus fluxos.

Refletindo sobre a pós-modernidade, Hall (2004) assinala que, deslocado de seu lugar no mundo cultural — socialmente fragmentado, ricamente simbolizado e repleto de imagens — o ser humano sucumbe forçosamente a uma crise de identidade.

Adverte Sousa (2001, p.22), que “o tecido social está em crise”, por um lado, quanto à utilização das novas tecnologias e que, por outro, o homem se vê fragmentado diante de tantos símbolos e imagens. Nisso partilha este autor as mesmas ansiedades que Martín-Barbero (2003) e Hall (2004):

Hoje, o estar junto passou a ser necessariamente mediatizado, o que significa que o estar junto social é necessariamente mediado pelas técnicas de comunicação. O conhecimento das técnicas de comunicação passou a ser o novo componente sobre o qual as linguagens se constroem e, por derivação, também se constrói o que chamamos de cultura. As linguagens não são as tecnologias, mas o sentido que damos a elas, que criamos a partir delas (SOUSA, 2001, p. 10).

Desenvolvidas para uso individual, as tecnologias levam as pessoas a perder a relação pessoal e física entre si. Elas buscam aproximar-se, ficar juntas, mas o fazem por meio virtual, nos espaços de convivência ou salas de bate-papo, por exemplo, tecnologicamente viáveis pelas redes sociais, transformadas sem dúvida, num novo ambiente relacional.

Um tempo privilégio exclusivo de reduzidíssimas elites sociais, a arte, a cultura, o conhecimento foram-se democratizando e ficando acessíveis a todas as classes,

conquista que se deve à democracia e ao próprio progresso tecnológico, como observa Raymond Williams (2000).

A comunicação nos dias de hoje, segundo Sousa (2006), apresenta uma dimensão diferente de “estar junto”, manifestada em novos modelos de convivência, reflexo dos novos comportamentos familiares, escolares e, por que não dizer?, organizacionais.

O complexo convívio humano se estabelece obrigatoriamente pela comunicação. Por diversas formas e linguagens, ela está presente nos diálogos cotidianos, nas discussões entre pessoas em uma família, na relação empresarial entre o superior e o subordinado, nos encontros com os amigos e conhecidos, na vida no bairro. De acordo com Formentão e Henriques (2010), pode ser manifestada também, por meio da cultura: a arte, a música, a literatura, o teatro ou qualquer outra atividade que envolva o falar, o ouvir, o sentir e o olhar numa relação humana disposta ao diálogo.

No âmbito dessas relações, o homem, em sua trajetória de desenvolvimento social, cultural, político e econômico ao longo dos séculos, enfrenta os desafios de comunicar-se com outros sujeitos.

Conforme explica Aranha (2009), esses desafios são impostos pelas conquistas e domínios de povos e nações, nas inúmeras batalhas travadas ao redor do globo, nas quais as línguas, formas de escrita, tradições, miscigenações, linguagens e expressões locais e regionais acabam-se transformando em ambientes culturais diferentes dos primitivos.

Concomitantemente, a indústria desponta, em meados do século XX, como motor das economias nos países com representativo poderio econômico e reconhece o homem como sujeito dessa nova paisagem urbana, participante diário da nova economia de consumo, da criação das empresas e das grandes organizações. Esclarece Martín-Barbero (2003) que, na sociedade industrial, o homem sofre a influência incontrolável de um novo tipo de comunicação — a cultura de massa.

Nesse sentido, destaca Curvello (2002), a comunicação opera intensas representações na vida e nas relações humanas por meio de diferentes modalidades, características, idiomas e pertinências e está presente em todos os povos, grupos e ambientes. O homem pertence (malgrado seu) a uma sociedade globalizada, na qual processadores de dados cada vez mais velozes fazem circular um número espantosamente grande de informações por segundo de qualquer ponto para qualquer ponto do planeta.

As empresas e organizações atuam na economia dos países por meio do comércio de produtos e serviços voltados a atender as necessidades das pessoas e de outras empresas. As empresas precisam de pessoas que executem as operações e administrem os processos envolvidos, pessoas que se comunicam de diversas formas em um sistema organizado e dinâmico. Segundo Giacomini Filho (2008, p. 128), “o fluxo relacional das organizações mostra cadeias internas complexas e teias externas de alcance quase ilimitado”.

Disso decorre — Marchiori e Bulgacov (2010) — que as empresas investem cada vez mais em comunicação organizacional com vistas ao público interno, à capacitação humana e aos recursos tecnológicos, visando colher os benefícios que a rapidez das informações disseminadas na rede mundial oferece e que as relações por ela criadas ensejam.

As ideias surgem da necessidade da comunicação e do relacionamento do homem como um ser social, múltiplo e evolutivo. “A comunicação nessa dimensão social tem suas primeiras indicações teóricas no filósofo Aristóteles (384-322 a.C), para quem o homem, ao participar da vida política e social na polis, exercita sua capacidade humana de pensar e falar socialmente” (ROSSETTI, 2008, p. 64).

Outrossim, os processos comunicacionais exercem importante função como mediadores entre essas novas possibilidades de relações, de interações, de novas práticas sociais, envolvidas pelos novos níveis de pertencimento e de construção do coletivo, marcado pela pluralidade e diversidade de pessoas e interesses, como afirma Sousa (2006).

#### **4.1.1 Por uma comunicação humanizada**

Os processos comunicacionais comentados por Souza (2009) expandem-se diante das tecnologias atuais que facultam o acesso instantâneo a pessoas e informações.

Adota-se aqui a proposição de Castells (2006) sobre o que se convencionou chamar de *sociedade informacional*: [ela] “ênfatisa o papel da informação na sociedade, em seu sentido mais amplo, como comunicação de conhecimentos em rede [...], um mundo construído em torno das tecnologias de informação, sociedade da informação, informatização e coisas parecidas” (p.64-65).

Estamos inseridos em uma sociedade midiática excessivamente exposta ao espetáculo, às imagens e aos efeitos especiais, típicos do desenvolvimento tecnológico,

que amplia cada vez mais a possibilidade de fazer experimentos com o tempo, seja visitando o passado ou projetando o futuro.

Ao lidar com a globalização num ambiente empresarial, salienta Ianni (1999) que a comunicação envolvida por inúmeras linguagens e técnicas de informação promove uma rede social e intelectual cada vez mais complexa, “como se o mundo todo, em sua organização e dinâmica, em suas articulações, tensões e fragmentações, fosse continuamente, minuto a minuto, descrito e reinterpretado” (p.130).

Arribas Urrutia (2007) e Perani (2010) discutem a influência dessas novas tecnologias na gestão de informação e da comunicação interna nas empresas, em que cada vez mais se recorre aos instrumentos tecnológicos para promover a comunicação em todas as direções: horizontal, vertical e transversal. As tecnologias de informação e de comunicação (TIC) têm promovido uma verdadeira revolução nos sistemas de mídia e entretenimento contemporâneos. Essa mudança potencializa práticas socioculturais — participação, sociabilização e aprendizado de linguagens — que exigem do usuário o refinamento de habilidades cognitivas.

Como afirma a entrevistada, ao se referir a essa geração digital,

E2: [...] era uma empresa de jogos e se apresentou, eu não lembro o nome de cabeça, mas eles falaram de alguns *cases* que estão fazendo pra organizações, uns jogos bem interessantes, e pro banco Santander, Nextel, grandes organizações que estão recorrendo a formatos de jogos. Porque também tem uma geração chegando, uma geração que joga muito mais. Principalmente em programas de estagiários, eles estavam usando esses recursos, que é uma geração que está mais vivendo uma era de jogo. uma geração mais digital.

Por essa razão, ao evidenciar as atividades cognitivas presentes nas práticas de comunicação e entretenimento, mesmo dentro do espaço organizacional, a cibercultura<sup>50</sup>, reconceitua tanto o significado de jogo/entretenimento quanto o de tecnologia/mídia quando associados à cognição.

Essa abordagem serve de contraponto entre a comunicação da cultura corporativa aos funcionários e a que se manifesta com o teatro-empresa.

---

<sup>50</sup> Termo utilizado para representar os impactos que as novas tecnologias exercem sobre as pessoas na sociedade contemporânea. Uma nova cultura tecnológica planetária que promove o incômodo da mistura do medo e da fascinação que o mundo virtual repleto de efeitos visuais oferece. André Lemos. **Cibercultura**.2010. Disponível em <<http://www.editorasulina.com.br/detalhes.php?id=289>>. Acesso em 18 de jan. 2013.

Guitert Catusus (1999) estuda a influência da Internet como meio de propagação da informação e da comunicação nas empresas. Analisa a mudança de mentalidade cultural e social que esse instrumento veio trazer, impondo aos funcionários e ao próprio instrumento uma contínua atualização. Corrêa (2009), ao examinar os instrumentos digitais de comunicação dirigida, demonstra que os significados compartilhados constroem a cultura e a identidade da organização.

Nosso entrevistado exemplifica uma forma lúdica de comunicação junto aos funcionários com um jogo disponível na intranet e justifica seu uso quando a preocupação é veicular mensagens em massa.

E2: Foi dentro de casa, na equipe de comunicação. Tínhamos a ideia de fazer um jogo lúdico pra retratar comportamento. Então a gente sabia isso, como seria feito. Aí, a gente tem um parceiro que chama Nuova, que é a nossa agência de web... e a gente chamou pra apresentar uma proposta desse jogo e aí trouxeram essa ideia. Então eles viam os comportamentos, uma validação interna, se aquela é a imagem... e é bem lúdico. Por exemplo, tem um comportamento — se você quiser até te mostro aqui — mas tem um comportamento que era ... Se esconde entre os demais, não opina, esconde-se entre os demais, e a ilustração é um desenho. Tem que achar o comportamento: a ilustração é uma sala de reunião mesmo e tá todo mundo falando e tem uma pessoa com um saco de pão na cabeça, com aquela,.. o olho... e “tal”. É uma forma lúdica de dizer que ele tá escondido. Então eles fizeram essas propostas de desenho; acho que teve um ilustrador até pra desenhar, e aí a validaram internamente e aprovaram para fazer o desenvolvimento.

E2: [...] então era questão de agilidade, de acontecer, e de custo também, porque hoje, quando a gente vai fazer algo aqui pro grupo, quando pensa em mandar pra todo mundo, Brasil, fora e regiões que nem têm correio, você tem que mandar e o “cara” ir buscar na cidade mais próxima. O custo, às vezes, de envio, de logística, é muito superior ao custo de produção e aí inviabiliza. Então quando a gente partiu pra isso, teve uma questão prática de viabilidade e teve o que a gente ainda nunca tinha feito, que era essa troca pelo *online*. Nunca tinha visto como as pessoas iriam reagir, e a gente tem um público operacional que a gente sempre acha que não está no computador, que não se identifica. Então foi a primeira vez que a gente teve uma ação até pra experimentar, porque acho que, em comunicação, o barato é: toda vez que você experimenta, fica alguma coisa diferente.

A reflexão sobre tecnologia e humanidade prossegue com uma afirmação instigante de Mumby (2010, p.26) de “que a comunicação não é simplesmente o meio pelo qual pensamentos, sentimentos e ideias são transmitidos, mas sim o que os torna possíveis”; e acrescenta que qualquer forma de empreender uma relação entre a comunicação e a humanização deve necessariamente considerar o “outro” como alguém

a ser integrado e incorporado na nossa visão de mundo, visto que a partir dele se abre a possibilidade de novos horizontes, de mudanças de transformação.

Esse contato humano também chama a atenção de outra autora ao comparar a comunicação mais humana com as tecnologias atuais.

Com a internet, a formação de públicos virtuais é uma constante. Assim, as relações com os públicos estratégicos ultrapassam fronteiras geográficas, envolvendo as redes sociais criadas no ciberespaço. Estas têm o poder de provocar mudanças comportamentais em tempo real, implicando novas formas de atuação para os profissionais de relações públicas na gestão da comunicação nas organizações. Muitas, infelizmente, interferem visivelmente na comunicação interpessoal, face a face, tão desejada e valorizada pela comunicação humana (KUNSCH, 2012, p.54).

O problema do contato pessoal com o público interno das organizações aparece no comentário do sujeito E1, cujo relato confirma o que Kunsch (2010) valoriza em seu discurso ao mencionar o contato pessoal como elemento que muito convém à comunicação promover dentro das organizações e, por entendê-lo dessa forma, utilizá-lo — mediante o recurso da intervenção teatral — no ambiente da empresa:

E1: [...] e a gente sabe que o “face a face” o “tête à tête”, ele é imprescindível em muitos momentos, não em todos. Às vezes, se divulgar “Oh!, reunião da CIPA” e isso é legal, todo mundo já vê, mas determinado assunto, a abordagem tem que ser maior e aí a gente entra com essa visão, esse alinhamento aí.

O Sujeito D4 também atribui ao teatro-empresa uma forma de expressão do ser humano nessa comunicação coletiva, exercida pelo contato humano com o humano, e o vê como elemento reprodutor das transformações.

D4: Acho que é só pensar que, diante das alternativas novas que existem por aí... A tecnologia, tanta tecnologia, o enclausuramento do homem, o homem se fechando nele mesmo, dentro de seus cubículos... Eu acho que ainda no teatro é um momento que você pode convidar as pessoas para ir junto, dentro da sua casa, e nós conversarmos sobre algo e eu acho que isso, na empresa, é interessante, as pessoas se individualizam tanto dentro da empresa que só pensam nas tarefas, que se esquecem do outro nessa relação e, quando a gente perde a relação com o outro, com o humano, a gente perde a humanidade e, perdendo a humanidade, você vai ser somente um elemento reprodutor das coisas.

Com — referindo Kunsch (2010) — a organização se destaca graças à sua comunicação, nunca foi tão importante entender e reconhecer a comunicação humana como realidade vivenciada e contribuir para que essas relações sejam valorizadas de forma mais integrada.

Essa integração envolve um mecanismo social complexo caracterizado pela relatividade de valores e costumes presentes nas relações humanas possível de compreender pela interpretação do comportamento dos sujeitos a partir de seus referenciais culturais.

#### **4.2 CULTURA: OLHARES MOVENTES NA COMUNIDADE LABORAL**

Williams (2000) reconhece que mesmo as ciências das áreas sociais — a antropologia e a sociologia contemporânea — hesitam em conceituar “cultura” ao confrontá-la aos modernos meios de comunicação, uma vez que sua penetração nos processos sociais dá a esses meios uma relevância e influência antes desconhecidas.

A penetração que alcançaram atais meios de comunicação se manifesta, de uma parte, pela grande variedade de formas de expressão — o uso da linguagem como a arte, as atividades de caráter estético e os trabalhos intelectuais — e, de outra, pelo traço comum a essas formas de expressão de se constituírem em produtos advindos de atividades sociais. Esse autor investe na importância do espírito formador e da ordem social global como elementos fundamentais das manifestações culturais (p.12).

Isso depreende que a ideia de cultura está intimamente ligada à de crítica dos valores humanos assumidos pelos seres que compõem a sociedade. A cultura, para Williams (2007), nasce a partir do modo de vida das pessoas, do qual emergem significados e valores para toda a sociedade.

O autor propõe a cultura como espaço comum para as transformações da sociedade, no qual as relações sejam mais justas, mas admitam experimentações individuais e coletivas cujas contradições, choques de sentimentos e consciências produzam convergências e, lugar de desacordos.

Considerando que a cultura é instrumento de formação e transformação, Martín-Barbero (2003, p.290) ressalta a importância da comunicação, inseparável nesse processo, em que “não deixam de questioná-la, trabalhá-la, produzi-la gente das artes, e da política, da arquitetura e da antropologia”.

Ao referir-se à América Latina, o autor adiciona o ingrediente político às discussões sobre as relações entre a cultura e a comunicação, esta última gerada pelo mesmo espírito criador discutido por Williams (2007), que dá o tom e influencia a sociedade como um todo. De um lado, de acordo com Martín-Barbero (2003, p299), uma concepção mais espiritualista da cultura, que encara a política como contaminação carregada de interesses materiais; de outro, uma concepção mecanicista, que vê a cultura como instrumento de poder, convergindo-a em gestão burocrática nas mãos de agentes especializados.

Acredita ainda esse autor que as esperanças de renovação das ciências sociais e políticas libertadoras vêm dos setores populares: a cultura de bairro, grupos artísticos, grafites, música jovem, movimentos de mulheres e populações pobres; de seus costumes e formas próprias de organização; da cultura presente no cotidiano juntamente com os hábitos de consumo.

Com olhar crítico, questiona as análises investigatórias até agora utilizadas que tratam a manipulação das massas a partir da invenção do rádio, do cinema e da televisão. Segundo ele, precedem tais invenções as escolas, igrejas, literatura de cordel, melodramas<sup>51</sup>, todo o espaço urbano no qual essa comunicação e interações se desenvolviam.

Com efeito, há que reconhecer o espaço das organizações como uma extensão muito maior do que as empresas o veem. O lugar físico é comum, porém a amplitude do sentido do ser humano e sua cultura individual ora herdada, ora aprendida, não pode ser esquecida nem desconsiderada pelas empresas.

Em sua análise crítica, Sousa (2006) aponta a comunidade como um espaço de desafios quando o tema é comunicação, seja pelas fragmentações das experiências de vida seja pelas mudanças promovidas por um ambiente globalizado, mas que preserva a cultura e a identidade do sujeito.

O conceito de comunidade, basilar para a sociologia e antropologia, amplia-se quando se procura compreender a formação da sociedade, sua organização e funcionamento na contemporaneidade. Nesse contexto de significações, desponta um sentimento motivador de estar junto, de pertencer, de fazer parte, de ser membro, que

---

<sup>51</sup> Gênero dramático que floresceu no séc. XVIII mesclando música e tragédia, principalmente no estilo conhecido como ópera, de enredo com forte apelo emocional. A partir do século XIX, a linguagem passou à prosa espontânea, de natureza popular e fácil compreensão, centrada nas figuras do vilão e do herói, explorando a comoção, o suspense, o sofrimento e o sentimentalismo. Luiz Paulo da Silva Vasconcelos. **Dicionário de Teatro**. p.124.

implica uma atitude consciente de participação, associado a questões de identidade, de acordo com Sousa (2006).

A comunidade, explica esse autor, é mais que um espaço materializado de tempo e espaço — ela é constituída, simbolicamente formada, um investimento numa construção mediadora que se faz nas dualidades entre o vivido e o imaginado, o local e o global, o público em contraponto com o particular, o material *versus* o simbólico, o social *versus* o político.

Essa percepção das diferenças das culturas locais, hábitos e costumes envolvidos num ambiente coletivo — no caso, a comunidade dos funcionários pertencentes a determinada empresa — não escapa ao dramaturgo, que a vê como ingrediente a compor a trama de suas peças. Isso se dá conta o relato do sujeito D3:

D3: A cultura é muito importante. O ambiente ao qual ela pertence é muito importante. Essa, por exemplo, não funcionaria no centro de São Paulo, viraria piada “tá com raiva, vai pescar”. Não é disso que se trata, é questão de hábito, costume. Tem a importância da pesca, da pescaria; ele tem o hábito, ele pesca com o filho dele, pescou com o pai. Aí você está pegando ele de uma forma cultural e, a partir daí, ele fala: “Caramba, não tinha pensado dessa forma dentro da empresa, no meu trabalho, no que estou fazendo”. Eu falei: “Tu tem toda a razão. Se é tão importante aqui, na minha cultura, na família, por que não dentro da empresa?” O que é que tem de diferente?

Por conseguinte, esses processos formativos se tornam simultâneos: o nacional e o internacional, o social e o organizacional, o privado e o familiar, o espaço público e o individual, posto que as linhas fronteiriças entre essas esferas são tênues e movediças.

Ao refletir sobre o significado das fronteiras, Pesavento (2002, p.36) parte do conceito inicial, que as toma como pontos demarcatórios físicos ou naturais, sentido original que muito se dilatou e absorveu novas dimensões, e a redefine como espaço que não limita ou separa, mas aponta para novos sentidos sociais que devem ser reconhecidos pelos grupos locais, promovendo uma dimensão nova de abordagem e avançando para outros domínios, como os de pertencimento, comunidade e identidade.

É por esse viés de compreensão de fronteira que se confrontam as percepções de alteridade e da identidade, ou que se contrapõem as construções imaginárias de referência, definindo-se os outros com relação a nós e vice-versa.

Ao discutir a desterritorialidade, a inexistência de fronteiras entre o local e o nacional, Martín-Barbero (2003) ressalva, porém, a impossibilidade de viver nesse

mundo sem algum tipo de “ancoragem territorial” — da vida cotidiana, da reciprocidade, da proximidade e das solidariedades — relações estabelecidas no coletivo com fortes ligações na construção de memórias próprias, relatos e imagens de identidade. Tais elementos, construídos no viver e no conviver de pequenos grupos de pessoas, constituem as comunidades.

Nesse contexto de relações sem fronteiras, ao deparar-se com as diferentes culturas e dimensões identitárias, o homem rompe com as concepções clássicas de comunidade e passa a pertencer a uma vida comunitária intrigante e cada vez mais inovadora em sentidos e estímulos, recriando suas identidades e vínculos, que deixam de ser históricos e tornam-se transitórios, inesperados e moventes (HALL, 2004).

Para finalizar, considerando o conceito desenvolvido por Pesavento (2002), a desterritorialização é resultado perceptível que liquefaz as fronteiras, transformando os territórios em zonas de altíssimo acesso, ativando-as em pontos para um novo sentido de comunicar.

Devem as fronteiras, então, ser vistas além da dimensão demarcatória de divisa territorial, incorporando a passagem, a comunicação dialogada nas diversas situações e épocas dos grupos e populações que nela vivem, sugerindo assim a permeabilidade e a mistura, a possibilidade do novo, da troca, a aceitação do elemento cultural e étnico diferente.

Segundo Kunsch (2010), as fronteiras entre o indivíduo e o processo de comunicação — que só existe no contato com o outro — são estabelecidas a partir das relações de humanização perante a realidade do diverso, do difuso, que forma e reforma valores, identidades, consciência, sentimentos de pertença, segurança, acolhimento, entre outros rudimentos originários da vida coletiva, relações que se repetem no ambiente organizacional.

A partir de meados da década de 1980, os estudos de cultura organizacional ganharam credibilidade com o respaldo da Sociologia, Antropologia e Psicologia e se converteram em importantes elementos de suporte nos estudos e pesquisas de Comunicação Organizacional (CURVELLO, 2005).

A cultura corporativa continua fortemente enraizada na ideia de controle e dominação, disposta a recriar, se necessário, os sentidos, valores e identidades nos membros que gravitam em torno de uma organização.

Dessa forma, a comunicação implica um ato social entre seres humanos, isto é, enseja a superação dos sentidos da subjetividade estabelecida no indivíduo, exigindo, nas palavras de Mumby (2011, p.23-26), abertura a pessoas e ambientes de convívio comuns.

A corporação moderna se definiu como a forma institucional que substitui todas as outras (família, escolas, organizações religiosas etc.) em seu papel de moldar identidade e experiências humanas e nossas relações com o mundo e entre nós. [...] A era da informação coloca a comunicação no centro da condição humana. Aqui, a comunicação não é simplesmente o meio pelo qual pensamentos, sentimentos e ideias são transmitidos, mas sim, o que os torna possíveis. Esse modelo constitutivo de comunicação alega que nosso mundo é linguisticamente mediado.

Ao falar sobre cultura organizacional, Srour (2012, p.135) expõe de modo simples e ao mesmo tempo profundo as dimensões do espaço social em que a cultura é expressa. Agente invisível impregnada na coletividade, “a cultura é aprendida, transmitida, partilhada. Não decorre de uma herança biológica ou genética, mas resulta da aprendizagem socialmente condicionada”. E complementa alertando que “podemos entender a cultura como equivalente à dimensão simbólica das coletividades, porque as representações imaginárias formam seu substrato”.

Marchiori (2008, p. 66) também considera valioso o espaço social e recomenda estudar a cultura vivenciada pelas pessoas, avaliando seus hábitos e pensamentos, uma vez que “a cultura é originária da experiência e da convivência dos homens e exige realidades concretas, imaginadas e não imaginadas”.

A cultura organizacional é elemento inseparável da comunicação organizacional nos relacionamentos junto aos funcionários, seja utilizando meios formais e canais desenvolvidos para esse fim, seja por meio de publicações informais.

Conseqüentemente, devido à sua importância no ambiente de trabalho, os dramaturgos jamais a perdem de vista, como salienta o sujeito E5: “[...] cada empresa tem sua cultura e isso deve ser respeitado. Temos um portfólio muito grande. Nós já fizemos aí em indústrias alimentícias, químicas, metalúrgicas e, enfim, cada uma tem sua cultura”.

Tão marcante pode tornar-se a cultura organizacional para muitos funcionários, que eles chegam a referir-se à empresa como a extensão da sua casa, ou seja, sentem-lhe

fortemente a influência, que permeia todo seu comportamento. Pelas palavras do sujeito E1:

E1: Aqui o colaborador e a família dele conhecem a empresa. Temos uma história nossa. Em Hortolândia, tem outras organizações; então somos mais uma empresa lá. Em Osasco, tudo bem, somos mais uma empresa, mas a que mais tem no coração de qualquer pessoa. Então o colaborador está aqui, a avó dele conhece, a tia. Lá, não. Então são essas diferenças de cultura que a gente tem que entender e alinhar. É a mesma campanha, por exemplo: vamos pegar o dia mundial da qualidade de vida e a gente vai fazer um teatro. Lá vai ser um teatro diferente daqui. Por quê? Porque lá o pessoal quer focar em eletricidade, mas foi apontado determinado assunto lá que a gente tem que melhorar. Aqui eles querem focar na casa, na família. Porque o nosso médico do trabalho percebeu que tem muito acidente com a família. Só para você entender as culturas. O nosso interno: ele está bem legal, não teve nenhum acidente, não teve problema nenhum. Tem muito colaborador que está ligando para a Iara, da Unimed: “Minha mulher se acidentou”, ou, sei lá, “Eu fui em casa trocar uma lâmpada...”.

A importância de entender, respeitar e tratar as culturas quando se refere a empresas com outras unidades está impressa nos comentários do sujeito E1, que ressalva o entendimento da cultura da organização como premissa a considerar na contratação da companhia que atuará no teatro-empresa:

E1: Somos a mesma empresa. Para você ter ideia, só temos unidades diferentes, mas as pessoas querem o “dedinho” delas, querem a cultura delas e isso tem que ser respeitado. É muito legal e por que não?! Porque eu gosto de ser diferente tem que ser tratado diferente, tem a personalização. O teatro daqui vai ser diferente do de lá. Porque tem essa questão, não adianta chegar com uma proposta pronta, não adianta. E tem a questão também de lá, é menor, lá eu consigo reunir duzentos no mesmo local, aqui eu não consigo.

As companhias teatrais muitas vezes são chamadas para reforçar, por meio do teatro-empresa, as mensagens relacionadas à missão, visão, objetivos estratégicos e valores junto ao seu público interno. Em outros casos, atuar de forma corretiva, segundo depõem tanto sujeitos da empresa quanto da companhia teatral:

E5: [...] com certeza, é como se eles tivessem o nosso curso de introdução à cultura. Então ficam sabendo como é que é a Mercúrio, eles entendem o nosso processo de delegação planejada... Eles entendem a gama de poder de decisão que a obra tem em relação à matriz, e assim por diante. Eles já entendem tudo isso e isso é importante para eles poderem desenvolver o trabalho deles e entenderem por que o trabalho é tão forte com segurança do trabalho e o que significa para nós. Não é de graça, tem o seu apelo de mercado,

a competitividade, todos os clientes globais para os quais nós trabalhamos nos fazem essa exigência. Se nós não tivermos números razoáveis para apresentar, temos um problema de competitividade. Entendeu? É isso que ocorre.

D2: Tudo partia da visão, da missão e dos valores da companhia, que se perdeu, que a gente tinha que resgatar pra depois ir para os aspectos atitudinais. Então todas as dinâmicas que se criaram, tudo aquilo que se fez dentro do Coração Valente foi buscando o quê? Primeiro, se identificou as atitudes; então agora vamos verificar como fazer pra utilizar essas atitudes em prol do contexto empresarial e da tua vida pessoal, profissional. Então foi feito isso. Assim que a coisa surgiu.

Observaram Naranjo-Valencia *et al* (2011) que, para alcançar vantagens competitivas baseadas em estratégias de inovação, as empresas apoiam-se nas suas crenças e na cultura organizacional e, para desenvolver um processo de mudança rumo a uma orientação organizacional inovadora, têm necessariamente de passar como um todo por uma mudança comportamental.

Desse modo, Périco (2009) avalia o comentário do dramaturgo entrevistado de que a cultura e as crenças influenciam, sobremaneira, o comportamento e o comprometimento dos funcionários junto aos resultados da empresa.

O dramaturgo D3 julga fundamental, por seu termo, que o responsável pela criação dos roteiros se aproxime e conheça a cultura da empresa, porque, “Se você não estuda a cultura da região, você pode falar e jogar palavras ao vento, você corre o risco”.

A discussão sobre o comportamento humano envolve fatores diversos, seja quando se analisa o indivíduo isolado, seja quando há um grupo específico de indivíduos ou quando esse grupo se compõe em organizações.

Assim, viver e conviver em comunidade implica pertencer a diversos grupos, deles participar como agente e receptor de discursos e atos comunicantes. Isso decorre que, inserido no ambiente organizacional, o homem igualmente se revela a seus iguais, vê-os e por eles é visto.

Formentão e Henriques (2010) apontam que esse mundo moderno, contemporâneo, a um tempo líquido e instável, afasta e aproxima, apresentando a mesma estrutura numa comunidade ou num grupo determinado, a exemplo da equipe de funcionários de uma empresa, permanentemente expostos ao distanciamento e à interação de relações.

Os frutos que provém dessas relações resultam do processo de trocas, do falar, do ouvir e do reagir, numa comunicação humana comunitária em que, ao revelar seus

pensamentos, credos e angústias aos participantes do discurso, o homem globalizado e sem fronteiras sente a necessidade do local, do familiar, recriando identidades ora globais, ora locais (PERUZZO, 2009).

As mediações culturais partem inicialmente dos saberes e das práticas sociais em comunidades, práticas que permitem aos receptores — observa Mendonça (2006) — assumir um perfil mais ativo que passivo, “[...] pois é na esfera da elaboração e da circulação dos discursos e dos sentidos que se produzem as representações sociais que vão fixar os sentidos e servir de modelo para a construção de identidades [...]” (p.34).

Nesse processo inconstante e repleto de mudanças, Hall (2004) inclui a identidade como resultado direto da cultura, das comunidades, na dimensão diversa de tempo-espaço globalizado. Embora trabalhando em um ambiente corporativo, as pessoas continuam a pertencer a um todo e a relacionar-se cotidianamente, administrando conflitos e interesses empresariais.

Inserido em um grupo, ativa-se o processo de troca entre os sujeitos. O homem passa a comunicar-se comunitariamente, revelando seus pensamentos, credos e angústias aos participantes do discurso.

Some-se a isso que as identidades dos indivíduos são construídas e moldadas a partir do meio em que habitam e se relacionam, como visto e permeado por processos dinâmicos de comunicação num ambiente diverso e complexo chamado comunidade.

Sustenta-se, assim, de acordo com Garcia (2010), a ideia de que a cultura e as relações do profissional em uma organização (aqui considerada uma comunidade) enseja um diálogo integrado. A comunicação interna e os significados atribuídos aos processos levam à identidade e ao pertencimento nessa movente interação social.

Esse pertencimento manifesta-se em diferentes esferas, entre as quais é a espacial. Segundo Chanlat (2010, p.99)

[...] a privatização do sujeito se dá em um contexto em que, em geral, o espaço, em maior ou menor grau, sempre pertence a alguém. Esse processo individualizado é uma regulação espacial que pode ser influenciada por muitas coisas: a orientação dos espaços, a sua dimensão, a existência de paredes ou não, a qualidade dos materiais, as normas e políticas organizacionais.

A comunidade apresenta características regionais e locais. Nesse espaço, de acordo com Peruzzo (2006), apesar das características específicas, as reações são

moventes, a exemplo do que se lê no relato do sujeito E5 sobre a aplicação da atividade do teatro-empresa no Peru, iniciado pela empresa Mercúrio:

E5: [...] dos meus interlocutores no Peru que começaram a fazer e a gente tem uma sinergia muito grande! Eles começaram com esse trabalho, aí me informaram como é que é feito e, na primeira oportunidade que eu tive, fui conhecer. Realmente é muito bom e aí eu peguei e, quando eu fui para o Peru, eu levei todos os outros interlocutores dos outros países. Foram sete comigo: Colômbia, Panamá, etc., foram todos comigo para lá. Passamos uma semana lá e agora cada um nas suas bases está repicando; ou repicando com os grupos teatrais locais que eles já têm. Colocam esses grupos em contato com o Antagônicos para questão da cultura, etc, e, se for o caso, até levar o grupo do Peru para lá. Eles estão fazendo isso.

Ao prosseguir o relato, trata do ponto da especificação e do diferencial apresentado pela cultura local — idioma, questões históricas e políticas — tópicos para os quais precisa estar atento o dramaturgo encarregado do roteiro para a atividade do teatro-empresa.

E5: As peças são preparadas, customizadas para cada situação e para cada país e envolvem a cultura do país, inclusive, e os “caras” do teatro observam isso. É claro, por exemplo, que tem coisas que podem ser repetidas. Você pode repetir, por exemplo, alguma apresentação que você está fazendo no Peru e levar para o Equador, mas tem que tomar alguns cuidados, do tipo, o Equador tem rixas com o Peru, com problema territorial; o chileno tem com o argentino, e assim vai, não é? Então tem esses cuidados... embora o idioma seja o espanhol, existem diferenças.

Das reflexões que fez sobre a cultura na comunidade laboral o antropólogo François Chanlat (2007) trouxe à tona a questão do espaço e do local social das organizações.

Segundo Chanlat (2010), é no espaço organizacional que as práticas sociais acontecem e a ação humana revela aspectos que transitam entre o individual e o coletivo e se fundamentam pela mobilização, identidade, cultura e linguagem.

Nesse espaço — prossegue ele — as experiências são vivenciadas e sentidas pelas pessoas, em última análise, responsáveis por haver empresas. Esse lugar, reconhecidamente dividido e controlado, segue normas fixas e é regido por hierarquias, manifestando-se como espaço social personalizado.

O sentido de partilha e de convivência em que acontecem as experiências é enfatizado por Peruzzo (2006) ao referir-se à importância do local da comunidade:

O local se caracteriza como um espaço determinado, um lugar específico de uma região, no qual a pessoa se sente inserida e partilha sentidos. É o espaço que lhe é familiar, que lhe diz respeito mais diretamente, muito embora as demarcações territoriais não lhe sejam determinantes (p.144).

Peruzzo e Volpato (2009) explicam que o local, a comunidade e a família, pela sua proximidade, representam um porto seguro diante da instabilidade permanente que ameaça a vida dos seres humanos. A busca das origens a fim de reforçar o sentimento de pertencimento também se vincula ao local herdado e à importância de que se reveste o passado para o tempo atual, consideradas as relações aí estabelecidas.

É interessante verificar que essa mesma dimensão de família manifesta-se no ambiente organizacional e a comunicação também procura entender essas relações, conforme explica o sujeito E1:

E1: Em Osasco, tudo bem, somos mais uma empresa, mas a que mais tem no coração de qualquer pessoa. Então, o colaborador está aqui, a avó dele conhece, a tia. Lá em Hortolândia, não. Então são essas diferenças de cultura que a gente tem que entender e alinhar.

Entende-se, portanto, que as culturas local, familiar, regional e aquela que a empresa difunde influenciam o comportamento dos partícipes e devem ser consideradas ao estabelecer o diálogo, apesar do espaço de diversidade no qual se encontram.

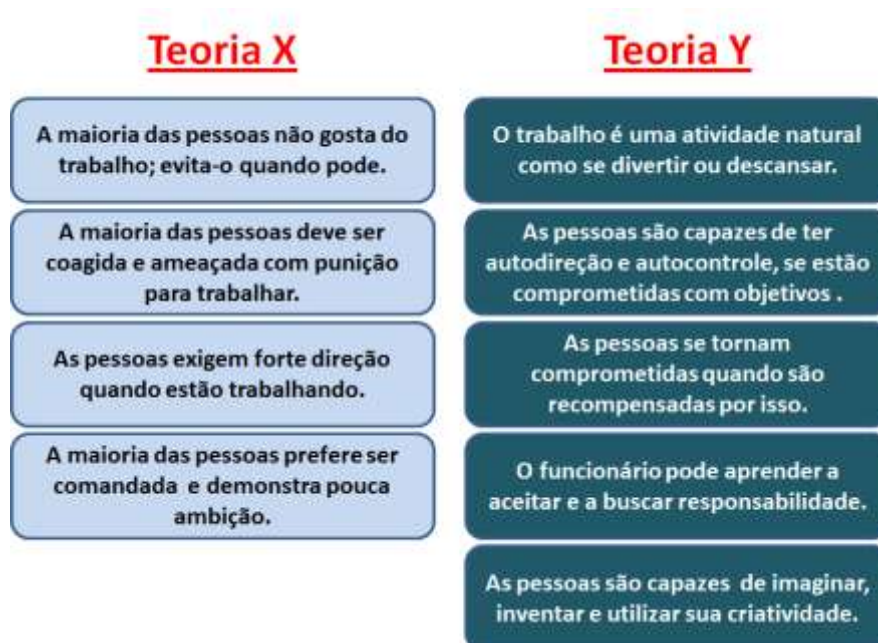
## **4.3 COMPORTAMENTO**

### **4.3.1 Comportamento organizacional**

Em 1960, Douglas McGregor (1965) formulou dois conjuntos (Teoria X e Y) que colaboraram notavelmente para compreender a natureza humana nas organizações (v. Figura 8, p. 120).

Veio então à luz um pensamento mais progressista sobre a natureza humana, que propõe a transformação dos funcionários em seres sociais ativos e a humanização do ambiente de trabalho (McGREGOR, 1965, p. 55).

Figura 8 – Teoria X e Y de McGregor



Fonte: KINICKI e KREITNER *Comportamento organizacional*. 2ª ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.p.10. Adapted D. McGregor, *The Human side of Enterprise* (Nova York: McGraw Hill, 1960) Cap.4

A partir de McGregor, ampliaram-se os estudos sobre o comportamento humano nas empresas, que passaram a exigir abordagem interdisciplinar, posto que envolvem outras áreas da ciência como a antropologia, a sociologia e a psicologia.

Dessa ampliação de conceito, entende-se que as pessoas agem de várias maneiras e características, às quais se pôs o nome genérico de *comportamento*, determinado tanto pelas pressões e impressões que o ambiente de convívio exerce sobre o indivíduo quanto pela espécie de pessoa resultante dos efeitos da criação e de atributos herdados (DRAKE, 1977, p.21).

O sujeito E1 reafirma as palavras de Drake (1977) ao comentar que o comportamento “vem de berço”:

E1: Hoje a gente, assim, a BBA prioriza muito o comportamento. A parte técnica você melhora, mas o comportamento, ele vem de berço. Então comportamentos que dão pra gente melhorar, legal, “Óh!, vamos usar um cinto...” legal, vamos trabalha. Agora, a parte comportamental que a gente vê que não dá, que a gente fala e fala na SIPAT, e não... O colaborador acaba colocando a mão no fio, na trefilação lá, não dá.

Pode-se, portanto, entender *comportamento organizacional* como o estudo do comportamento humano em ambientes organizacionais, a própria organização e a interface indivíduo-organização (v. Figura 9), em que cada indivíduo carrega consigo experiências específicas e únicas de formação e características, assim como as vivências em outras organizações (ROBBINS, 2005).

Figura 9 – Comportamento organizacional e seus ambientes



Fonte: ROBBINS. *Comportamento organizacional*. 11ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005. (p. 240).

As pessoas não trabalham isoladas, mas em contato ininterrupto com outras e com a organização de várias maneiras. O comportamento organizacional, quando estudado e reconhecido pela empresa, visa tornar as organizações mais eficazes (ROBBINS, 2005).

Procurando influir no comportamento dos funcionários na organização, o sujeito E1 testemunha seu comprometimento ao utilizar o teatro-empresa na divulgação das “regras de ouro” que compõem as crenças e os valores da empresa:

E1: É, regras de ouro, ótimo! Então o que acontece, o teatro vai, é uma forma lúdica, mas está alinhado com o que o colaborador vê no dia a dia. Quando você vira para ele e fala: “Olha nossa regra de ouro de uma forma lúdica”, ele está vendo o dia a dia, ele está mudando o comportamento e muitos desses teatros são para mudança de comportamento mesmo.

Investigar o impacto que a estrutura tem sobre o comportamento de indivíduos e grupos dentro de uma organização, o teatro-empresa atua positivamente na melhoria da produtividade, na redução do absenteísmo<sup>52</sup>, e da rotatividade de funcionários, há

<sup>52</sup> Indicador numérico que mede a frequência ou a duração do tempo de trabalho perdido quando os empregados não se apresentam ao trabalho. Tal ausência no posto de trabalho causa diversos problemas,

diminuição de acidentes e aumento de satisfação dos empregados (KINICKI e KREITNER, 2008).

Os relatos dos sujeitos mencionam exemplos reais de preocupação das empresas quanto aos cuidados necessários em adotar como modelo, determinado comportamento e recomendá-lo aos funcionários mediante o teatro-empresa.

E5: Qual é o comportamento que se busca ? Ela não pode permitir que um funcionário se exponha ao risco por negligência, e muito menos por ignorância daquele risco. A função básica dela então isso é avaliada e é avaliado também o comportamento do próprio pessoal operacional. [...].

D5: [...] é, você falou tudo. Mudança de atitude, mudança de comportamento. Desde que comecei, geralmente, nosso forte é segurança. Claro que a gente aborda os mais diversificados temas, desde qualidade de vida, meio ambiente, qualidade do produto, doenças sexualmente transmissíveis, dependência química. Todos os assuntos nós abordamos, mas o forte é realmente a segurança.

De fato, as empresas procuram cada vez mais o teatro-empresa para amenizar ou resolver as mais variadas situações que envolvem a mudança de comportamento no cotidiano, mormente do funcionário, a sua família, segundo exemplos fornecidos pelos sujeitos:

D5: Enfim, hoje a questão do comportamento está muito forte. Realmente, é a mudança do comportamento. Muitas pessoas usam os EPIs e trabalham com segurança, mas, em determinado momento ela tem um comportamento de risco. Às vezes por problema: ela está com problema em casa e se esquece de colocar um equipamento. Ou ela está com um problema familiar, enfim, ela tem naquele momento um comportamento de risco. Então a função do teatro sempre foi esta — a mudança de comportamento. A peça teatral tem a função de fazer a pessoa refletir, se enxergar no palco e mudar de atitude.

D3: Tem empresa em que os funcionários começaram a comprar moto, muitos motoqueiros, e o que começou acontecer? Começou a cair, mas por que ele começou a cair? [...] ele começou a acordar mais tarde porque chegava mais rápido e aí atrasava mais, e o que acontecia? Ele aumentava a velocidade da moto e começou a cair e ninguém entendia o porquê. Ele só está virado pro outro lado quando o despertador toca, e você vai mexer aí, só vai falar disso, não fala da moto, não fala da empresa, fala do hábito de acordar, que é só esse pouquinho e é mais um pouquinho para parar de cair. Mudou! Falar

---

como a perda da produtividade, deslocamentos de outros funcionários, etc. O absenteísmo tem como principais causas a desmotivação e a falta de capacidade para o trabalho, além de fatores externos como família, consultas médicas, funerais e acidentes ou a fatores internos como punições, assédios, etc. Idalberto Chiavenato. **Gestão de Pessoas e o novo papel de recursos humanos nas organizações**. p. 88.

“Está vendo?”. Não adianta falar para ele “Não corre com a moto!”. Não adianta. Se você está atrasado e tem uma moto, você não corre? Corre. Mas ele não correu muito agora, mas um dia você corre e aí está correndo o risco. Mas aí ele já sabe, o que ele não sabe é que ele precisa disciplinar e organizar de uma forma diferente o despertador, o levantar, o acordar. O problema vem antes. Então isso interfere no comportamento mesmo.

Outro fator preocupante para a empresa, como ressalta Chiavenato (2005), é a rotatividade de pessoal, o desligamento de funcionários pertencentes ao quadro da empresa, detentores de certos conhecimentos e habilidades, substituídos por profissionais novos, sem vivência na empresa. Fenômeno que chega a ameaçar a sobrevivência das empresas, a rotatividade é motivo de profunda preocupação, com reflexos evidentes na manutenção do comportamento organizacional desejado.

O relato do profissional que atua na empresa Mercúrio demonstra claramente a insatisfação com a rotatividade:

E5: Estive agora em Cartagena participando de um fórum internacional da segurança baseada no comportamento humano na organização. Essa ferramenta não é nova, já tem 30 anos, é de origem americana, mas eu fui lá porque tinha vários, vários expositores aí de renome e tal, mas é um tema que vai precisar ser customizado pela Mercúrio, porque esse pessoal, no geral, trabalha com a empresa, fábricas, com plantas, etc, e que a sua mão de obra, além de ser especializada, ela fica com você. Nós não, “porra”! Agora eu estou abrindo uma hidroelétrica em Chaglia, no Peru, na Amazônia peruana, certo? Ela começa, você contrata uma “pá” de gente, tem uma rotatividade muito grande, daqui a três, quatro anos, não tem mais ninguém.

Uma das maneiras encontradas pelas empresas para lidar com esse tipo de problema está na mensagem embutida. Na elaboração do seu discurso, as organizações utilizam imagens, símbolos e outros elementos com que o público interno se identifica e percebem o contexto da liderança no ambiente organizacional (COLPO, 2010).

Essa liderança em algumas empresas é incentivada junto aos próprios funcionários. A empresa Júpiter recorre ao teatro-empresa para esse fim, como se lê no relato abaixo:

E3: Fizemos times também, de motoristas. A ideia era também criar uma equipe entre eles e aí cada time tinha um líder [...] porque eles têm que saber que é assim, trabalhando juntos a partir de uma liderança, eles vão trabalhar melhor.

Considera-se que a liderança é elemento fundamental para fazer chegar as informações e o entendimento estratégico com clareza a todos os colaboradores, respaldada pelos múltiplos canais já existentes. Esse exemplo é comentado pelo sujeito E1:

E1: [...] tem o informativo da BBA, que vai para a família, o Radar *Online*, que é semanal. A capa dessa semana, que eu divulguei hoje, é ‘regras de ouro’ e aí a gente fala: “Se vocês querem enviar para a sua família, mande um contato”. Aí a gente manda via virtual para ele. Tem reunião, que é o *Lifebook*: são vários itens que têm que ser passados para todos os colaboradores, é mensal. Aí tem a reunião de três níveis, que é com o gerente industrial, e ele repassa dos últimos três meses tudo o que aconteceu: segurança, meta, óbito também se passa, mas isso é com o gerente. A gente tem vários canais para poder alcançar o colaborador; só é alienado se ele quer.

O comportamento organizacional impõe desafios mas oferece oportunidades para administradores e gestores, reconhece diferenças e ajuda os líderes a valorizar a diversidade da força de trabalho, além de criar um clima de trabalho eticamente saudável. A preocupação de criar um clima ético e de solidariedade transparece no depoimento da empresa que, ao utilizar o teatro-empresa, percebeu os resultados positivos junto a um grupo de motoristas:

E3: Ah! Aquele cara tá vendo a peça cair ali do caminhão e ele diz: “Não quero nem saber, o caminhão não é meu, eu vou passar...”. [...] Porque os motoristas, eles são muito... eles não são uma equipe unida ... “Se tiver caindo do caminhão do “cara”, vou passar do lado dele e vou fingir que eu não vi”. Eles são bem assim, não são uma classe que é junta. E deu muito certo. Foi bem legal, muito proveitoso.

Para as organizações, o comportamento desejado dos funcionários prescreve características como: motivação, satisfação, atitudes, cruzamento de culturas, comunicação e valores, com destaque para as crenças que vigoram no ambiente organizacional, formadoras do capital humano e social da empresa, segundo Kinicki e Kreitner (2008). Tal premissa se confirma no relato do sujeito E2:

E2: [...] então essas crenças têm uma série de comportamentos para cada uma delas, desejados e não desejados, e a gente chega a disseminar isso para todas as operações no mesmo momento e em todos os idiomas, fazendo uma disseminação dessa forma de agir via *holding*.

O capital humano, representado pelos indivíduos pertencentes à organização, constitui o potencial produtivo do conhecimento e das ações. Um funcionário com a combinação certa de conhecimento, habilidades e motivação para se destacar representa capital humano com potencial para dar vantagem competitiva à organização. O capital social é ampliado porque equivale ao potencial produtivo de relacionamentos fortes, de confiança e comportamento de colaboração entre todos da empresa.

E2: [...] é, as crenças são... o nome *crenças de gestão* traduz em comportamento o jeito de agir, a forma que a gente trabalha aqui no dia a dia. Então começa que o objetivo era falar de comportamento. E aí, trabalhando com os desejados e os não desejados, porque — o que é que acontece? —, quando a gente fala de excelência, por exemplo, que é uma das crenças, um comportamento desejado é sempre fazer mais e melhor. Só que isso não significa fazer mais e melhor destruindo todo o restante “Ah! Vou desmatar” ou “vou acabar com a equipe. Vou pôr hora extra para todo o mundo...” então era até para explicar o não desejado, o que seria.

Nessa situação, o foco deixa de ser o indivíduo e concentra-se nos relacionamentos das pessoas em seus ambientes. De acordo com Kinicki e Kreitner (2008), além da empresa, consideram-se ainda os grupos da família, amigos, clubes, associações, entre outros.

Observa-se a importância do capital social no relato transcrito abaixo:

D3: Então, isso interfere no comportamento, até mesmo fora da empresa, muito. Essa palestra dentro da empresa é “bacana” porque ele leva para fora, para o filho, para a família, para os amigos. Acaba sendo “bacana” quando a gente alcança com que ele seja um agente multiplicador: “Olha, eu entendi isso na empresa, eu quero para minha vida, para todos os meus amigos, família e filhos”. Não é uma forma de condicionar ele, pelo contrário, é libertar ele de um condicionamento; ele entende a empresa de outra forma. Já teve casos na empresa de ele valorizar a importância do trabalho.

Para Robbins (2005), os grupos de comando ou de tarefa são determinados pela organização, formados por pessoas que se reúnem para executar determinada atividade. Ao atuarem de forma harmônica, os grupos transformam-se em verdadeiras equipes e são fundamentais para o bom andamento das atividades na empresa.

Consequentemente, as equipes que executam atividades em conjunto precisam manter-se unidas, cientes dos procedimentos adotados e dos desdobramentos das ações tomadas. Os sujeitos E3 e E2 apresentam de forma clara duas situações que envolvem

comportamento inadequado de um integrante, com resultado danoso repercutindo em toda a equipe:

E3: O que a gente conseguiu medir foi alguma coisa assim: ele chega no fornecedor e tem uma hora de janela e aí o que é que eles fazem, a maioria dos motoristas? Criam vínculos, uma amizade muito grande com o fornecedor. Então, às vezes, a nota fiscal não está pronta, ele ainda está produzindo. Aí, ele vai lá, vai tomar um café, abre o *sider* dele, deixa ele carregando o que estiver pronto e aí, quando estourou a janela dele (tempo), a gente liga: “E aí?” “Ah! Então... ainda não saiu a nota”. Mas eles sabem que o procedimento é não carregar sem nota. Então, no treinamento a gente reforçou isso, como eles assinaram um termo que foi treinado e ele sabe que vai ser advertido.

E2: Então fazer mais e melhor é um comportamento desejado; agora, fazer mais e melhor sem pensar nas consequências no longo prazo é um não desejado. [...] utilizamos indagações para iniciar essa discussão, como, por exemplo: “Não é que eu me dou bem nas costas dos outros, eu ganho, o outro perde, e tudo bem. Isso é trabalho em equipe?”. Então tinha essa questão, mas falar de comportamento era o primeiro ponto. Ao falar de crença, não tinha como não falar junto, não tinha como.

Entender o comportamento de determinado indivíduo em um ambiente de trabalho é menos difícil ao examiná-lo executando suas funções ao lado de outros colegas. O grupo em que convive passa a ser seu ponto de apoio de identificação, influenciando-o e dele recebendo influência. Assim, para Drake (1977), as empresas cientes dessa importância estão empenhadas no desenvolvimento profissional e pessoal de seus colaboradores.

Os efeitos positivos de mudança de atitudes dos funcionários — segundo apuração criteriosa dos resultados colhidos — demonstram que a comunicação por intermédio do teatro-empresa — valendo-se do imaginário, da realidade e da subjetividade humana — corresponde, inegavelmente a uma inovação.

#### **4.4 INOVAÇÃO: DIFERENTE/NOVO**

Observa Arendt (2008) que o modo de o homem tornar-se viável na dimensão social, de mostrar-se ao mundo, consiste em agir e discursar livremente.

Os contrastes, segundo Curvello (2002, p. 31), ainda são os propulsores da inovação na comunicação humana:

[...] as relações das culturas com a inovação e com as mudanças passam necessariamente por um processo de comunicação e se operam nos tensos e ricos embates entre a memória e o novo, entre o

individual e o coletivo, a lógica e a emoção, o organismo e o ambiente.

O homem, ao agir com liberdade no mundo, introduz necessariamente o novo, o imprevisível, motor que propõe todo tipo de inovação.

Nesse sentido, Giacomini Filho (2008) afirma que o tecido inovador é constituído pelo indivíduo, pela comunicação organizacional e sua cultura, de que resulta o aprendizado organizacional:

A ligação entre inovação e comunicação tem sido bastante enfatizada nos domínios da cultura organizacional, em que o clima democrático, coletivo, ético, legal e humanitário favorece um ganho e aprendizado mútuo para a organização, seus colaboradores e públicos de interesse. (GIACOMINI FILHO, 2008, p.130)

Aranha (2009) parte do pressuposto de que as inovações implicam mudanças, afetando diretamente as pessoas e suas relações. Discute temas a par de aprendizados, relações humanas, ambientes inovadores, gestão do conhecimento e empresas à procura da aprendizagem organizacional, temas que interessam de muito perto a todos os envolvidos em comunicação interna eficaz.

De maneira clara, Giacomini Filho e Elísio dos Santos (2008, p.16) explicam a inovação na comunicação:

A Comunicação Social parece mais vocacionada a considerar “inovação” segundo seus efeitos, impactos, apropriação e proveito social. Nessa linha, uma inovação não significa, necessariamente, conceber algo novo, mas sim que as percebamos como novidade ou que cause transformações nas relações psicossociais.

Efetivamente, a atividade do teatro-empresa afina-se com o pensamento dos teóricos a respeito de transformações e comprova na prática as mudanças de comportamento no ambiente organizacional, correspondendo, portanto, a uma verdadeira inovação na comunicação organizacional, de caráter eminentemente experiencial. Assim explica o sujeito D2 sobre o efeito diferenciado do teatro na empresa:

D2: Sem dúvida nenhuma. Totalmente. Não pela atividade em si, que não podemos dizer que é inovadora, mas sim pelo que a experiência do teatro proporciona, pois é um momento único. Se eu retornar ao teatro amanhã, a peça será a mesma, mas a encenação e minha

percepção serão diferentes, pois o momento é outro, meu e dos atores. Apesar de serem os mesmos, eles estarão em um outro momento. O papel não tem esse poder. Eu o leio hoje e, ao relê-lo amanhã, terá o mesmo efeito, é frio.

Todos os comentários dos entrevistados das empresas quanto os dramaturgos apontam para olhares complementares ao julgar o teatro-empresa como “diferente” e “novo”, revelando interesse pelo novo formato de comunicação que o veículo proporciona e distinguindo-o de palestras e treinamentos habituais.

E3: Talvez se a gente tivesse um treinamento comum, ele não ia ouvir, mas não ia entender, não ia levar com ele e ele deve ter também...o intuito. A ideia foi assim: a gente tem que fazer uma coisa que seja tão legal que ele chegue na casa dele e conte pra mulher dele: ”Olha, eu ganhei esse brinde aqui, porque eu acertei a pergunta tal e aí vai deixar... a mulher dele vai falar assim: ”Ah, mas qual é a pergunta?”E vai envolvendo a família e ele aí vai gostando.

E1: E então vem a equipe da qualidade, fala assim: “Ah! Não aguento mais falar de ISO, só cartaz ou só em tipo “Ó, vamos fazer alguma coisa dinâmica no restaurante”, vamos lembrar da reciclagem no restaurante, que é onde todo o nosso público passa, prestador, colaborador. Então a gente utiliza esses teatros, essas intervenções, para fugir do comum.Comum hoje é cartaz, é essa forma mais fria de comunicação. É pra gente ampliar esse volume de comunicação de uma forma mais atraente.

D3: Ok. Vou falar então sobre esse novo formato de treinamento. Como que surgiu essa ideia? Hoje, todas as organizações prezam pela segurança, por cumprimento dos procedimentos, e isso é através de treinamento, só que, normalmente, o formato que acontece no treinamento normal, o cara dá um palestra, os funcionários ficam escutando durante uma, duas, três horas, se torna cansativo, o funcionário acaba desviando a atenção, porque realmente é cansativo escutar um cara falar direto.

D3: Existe essa demanda. Nossa se tem! As organizações procuram muito e as intervenções... tem que fazer todo ano, e aí fica procurando novos formatos, porque os funcionários pedem, reclamam, acabam cansando, ficando desinteressante para eles. Aí eles procuram mesmo cinema, procuram filme, procuram teatro, procuram pecinhas curtas... Tem que procurar isso... Porque tem que resolver... E aí, quando a empresa acha algo que dá resultado, permanece por um tempo naquele formato um, dois, três, anos... Quatro anos, conheço casos de sete, oito anos.

E1: ele informa, e a gente aprendeu um pouco também que o colaborador tem que ver em diversos veículos a mesma informação para acreditar. [...] Aí, quando a gente entra com uma intervenção teatral no dia mundial, é pra reforçar aquele tema daquele ano, e para

não ser uma palestra somente falada ... nã, nã, nã..., a gente vai tratar com uma intervenção.

D3: [...] o seu espectador se interessa pela linguagem, ele está cansado da palestra, ele está cansado do tema do assunto. Você vai falar pra um funcionário de dez, doze, quinze, vinte anos de empresa que ele tem usar o EPI. E ele olha pra você e fala: “Olha, eu já sei disso”, mas, quando você entra com a linguagem do teatro e passa a abordar do outro ponto de vista esse comportamento dele... Se ele sabe, então ele não usa? Por que precisa reforçar a ideia de usar? E você usa o teatro como linguagem, ele gosta, ele se diverte, lota mesmo. Quando ele tem a opção de ir ou não, ele vai. Isso não tem muito nas organizações.

E1: A gente tá evitando palestras, ainda mais as palestras da pessoa só falando. Cada vez mais a gente precisa dessas intervenções, que sejam de uma forma tranquila, de uma forma alinhada com quem a gente quer. Ah!, mas o que eu gosto de ressaltar é não intervenção por intervenção, intervenção nova, alinhada com o comportamento.

Reuniram-se num segundo grupo as características que claramente identificam o teatro-empresa como comunicação inovadora. Na percepção dos entrevistados, há mais pessoas abertas a participar de atividades nessa modalidade artística, se comparadas a prática diária da leitura.

E1: Então essa intervenção nos apoia, ela alinha, ela contribui de uma outra forma, que a gente sabe que tem pessoas visuais, as pessoas auditivas, é mais um apoio, a intervenção é mais um apoio. Outra coisa: a gente muitas vezes contrata intervenção de quinze minutos no local de trabalho porque o nosso processo de produção não permite que a gente... A gente sabe um processo de produção louco, vinte e quatro horas. Aqui são três turnos, não dá pra tirar tudo o mundo todas às vezes pra assistir então a uma intervenção de quinze minutos num local onde as pessoas, onde a gente vai dar aquele “recadão”. É uma forma descontraída e sem deixar de passar a informação para o colaborador. Então, mais uma vez ela é apoio naquele momento ali.

E4: Então, depois dessa situação, começou a ter aí algumas pessoas... claro que não foi uma ação isolada, também reforçou com e-mail marketing, mas a gente acha que o aspecto lúdico contribui bastante pra esse tipo de, pra reverter um quadro, explicar melhor, porque e-mail a gente não garante que a pessoa lê. É aquela coisa que você tem duzentos, trezentos e-mails por dia na caixa e nem sempre você vê, nem sempre você vai ler até o final. Então é um complemento um do outro.

E1: É, ele tem tudo e eles querem esse teatro pra eles e surte muito mais o efeito porque eles não querem ler, muitos não querem ler. Então o teatro vem pra nos apoiar nessa questão e tem a questão desse comportamento. Então a gente tem gente antiga, tem gente nova, nós

temos que alinhar esses comportamentos, essas querências. O teatro, a intervenção e essas outras formas nos ajudam muito nisso.

Em outro agrupamento, ser essa comunicação inovadora se constata pelo incentivo, pela ênfase dada ao encontro das pessoas valendo-se de canais “inéditos”, recursos “estranhos” à comunicação utilizada pela empresa. O contato pessoal e o olhar tornam-se elementos vitais desse ato comunicante, confirmam nossos entrevistados,

D4: Olha, o teatro é uma das artes mais antigas. Desde que o homem é homem, se sentiu num processo de necessidade como comunicador, o teatro nasceu. Então, falar em inovador no teatro, é estranho, não é? Mas sempre é, porque é uma experiência nova. Teatro é uma experiência que, por mais que se repita, é nova. E ela vai mesmo que você assista a uma mesma peça três vezes, ela sempre será uma experiência nova, porque ela é ao vivo. Com um ser humano que se modifica a cada dia. Então, nesse sentido, é, é inovador porque o teatro, em contrapartida, é uma das mais antigas, mas é uma das menos assistidas, aí pelo público.

O teatro-empresa oferece a possibilidade do diálogo próximo e da conversa potencializando a relação com o outro. Ele é transformador e inovador no seu contato, porque favorece a experiência afetiva, sensitiva, traz movimento à mensagem. Como vimos, a interação lúdica facilita a retenção de conceitos, o envolvimento, e estimula a participação tão logo o espectador se abra ao imaginário, levando essa experiência para além do racional. O relato dos sujeitos D4 e D3 aponta nessa direção:

D4: [...] o olhar de um público pode mudar muito a perspectiva do ator, não é? Tudo pode mudar inclusive... e, a cada apresentação ele vai maturando isso e é isso que torna o teatro, na verdade, pro ator algo tão fascinante; porque, a cada dia, ele faz algo igual mas, diferente. O teatro é isso. Ele nasce da sua própria morte e, para existir o amanhã, ele tem que morrer hoje, e aí o homem renasce e, para renascer, faz ele viver de novo e fazer aquilo de novo, só que extremamente diferente... O teatro-empresa é um teatro diferente, que dá sentido, eu não “vou ensinar”. Quando a pessoa é resistente, você quebra um pouco dessa hierarquia e você aproxima mais as pessoas. O espaço é nosso, então, por isso, é mais solto.

D3: As pessoas hoje optam pela indústria da mídia. Depois, as pessoas preferem ficar enclausuradas dentro de casa, jogando um carteadado. Então se torna inovador porque, pra muitos, é uma coisa muito nova, chegar em um ambiente... Nossa!! Aqui tem atores falando e cantando pra mim? No meu escritório?! Uau! que diferente!! Nesse sentido é, é inovador... acho que é mais transformador porque é o contato.

Meisiek (2010) e Westood (2004) veem a *catarse*<sup>53</sup> aplicada no teatro-organizacional como momento no qual o espectador questiona as realidades apresentadas em cena e, ao refletir sobre o conflito, aprende uma verdade universal, dispondo-se a aceitar mudanças de comportamento/de atitude e aplicar o que tais mudanças exigem à realidade da vida.

Para demonstrar de tal realidade, a comunicação proveniente do teatro-empresa molda-se às necessidades do momento da empresa na transposição de temas em histórias reais.

Outro diferencial apresentado pela atividade do teatro-empresa é o desmantelamento da hierarquia: na plateia, gerentes, diretores e operários são todos espectadores no mesmo nível de importância.

D4: Primeiro é que você já está dentro do ambiente deles e isso já é uma questão que aproxima da realidade. Tem muitos motivos: não estamos separados, não sou superior a vocês e eles são iguais; não existe uma hierarquia, uma subordinação de pessoas, quando se fala em teatro-empresa.

A par de relatos concordantes de que o teatro-empresa é um formato inovador e diferente, recolheram-se opiniões mais conservadoras sob o ponto de vista dessa comunicação. Na opinião dos sujeitos E3 e E2, a atividade surge como uma forma de reforço das comunicações já utilizadas e não como substituto verdadeiramente vantajoso e eficaz.

E3: Não, eu não acho que ele substitui. Isso em minha opinião. Eu acho que ele reforça de uma maneira mais agradável, é uma forma de você receber a informação, é diferente.

E2: Eu acho uma comunicação interessante. Tem tantas possibilidades de incentivo que você tem que entender exatamente aquilo que precisa e ver onde usar cada uma delas, mas acho que uma não acaba substituindo a outra. Acho que o e-mail nunca vai substituir o jornal ou uma *newsletter* acho nunca vai substituir o jornal que eles levam pra casa e mostram pra família. Objetivos diferentes, conteúdos

---

<sup>53</sup> Segundo Aristóteles, a *catarse* é o meio pelo qual o homem purifica sua alma, através da representação trágica. Para ele, a tragédia, estilo derivado da poética dramática, consiste em reproduzir ações nobres por intermédio de atores que imitam no palco as desventuras dos heróis trágicos, cujas opções em dado momento da existência — mesmo quando involuntários — os abismam da felicidade a infelicidade, provocando na plateia sentimentos de terror e piedade, purgando assim as emoções humanas. A *catarse* na arte, no teatro, no cinema, acontece ao assistir a uma cena, ou mesmo, no final de um filme que provoque "descargas de sentidos e emoções". Ana Lucia Santana. Disponível em < <http://www.infoescola.com/filosofia/catarse/> >. Acessado em 3 de nov. 2012.

diferentes. Aí o desafio é como não usar cada vez mais as mídias que crescem, mas não eliminá-las.

Apesar de todos os benefícios encontrados na prática da relação teatro e empresa, há que reconhecer os percalços que obstam esse contexto. Embora escape ao objetivo desta pesquisa, é conveniente apresentar algumas dificuldades referidas pelos sujeitos entrevistados.

Tanto os relatos dos dramaturgos como os dos profissionais que contratam as companhias teatrais apontam dificuldades surgidas ao longo do processo de construção da atividade.

D4: É, primeiramente, são as informações. Chegando, eu já vou..., às vezes eles já vêm com a ideia pronta e isso é terrível!!! Eles falam assim você faz a cena desse jeito. Isso é terrível!!! porque eu tenho que incluir na atividade a técnica, ter um texto técnico e ainda fazer uma cena que eles querem, e isso bloqueia muito o processo de construção, mas, primeiramente, há um grande impacto nas informações técnicas.

E1: A gente contratou algumas intervenções que não casavam com a nossa realidade. Aí eu estou falando de segurança. Então a menina veio aqui ria e ria e aquela visão de, é colocava o pé na mesa de colaborador e coloca o pé na mesa e fica falando mal do chefe. Isso não existe mais, sabe? Daí a importância desse entendimento de como a empresa tá, de vir até a empresa: “Ó, preciso ir aí...”. É preciso “*briefar*”.

Os obstáculos de maior impacto dizem respeito ao entendimento das necessidades e às interferências de colaboradores que desconhecem os meandros da comunicação, conforme testemunho dos sujeitos:

D2: [...] já teve organizações que a própria pessoa da empresa fez a paródia pra gente cantar. Eh!, no caso, poderia ser feito melhor se fosse feito por quem entendesse o processo, mas o cliente já viajou na ideia, já gostou da paródia, apresentando algumas. “Ah! Eu mesmo vou fazer”, e fez, e nós cantamos do jeito, foi bom... Não é? Mas o maior problema é quando a gente pega pessoas que não entendem e querem que seja daquele jeitinho. Mesmo estando errado, quer que seja assim. Esse é o maior problema, eu acho.

D5: [...] Muito, acontece muito. É, mas talvez este seja também um diferencial da nossa empresa: a gente deixa em aberto essa possibilidade de alterar o texto. É claro que, às vezes, a gente vê que tem coisas que não têm o mínimo cabimento ali. Mas a gente tenta convencê-lo: - Olha, a gente acha que isso não fica legal, não é bem assim.

D1:Então vou dizer assim: tem gente que pensa que teatro-empresa é uma coisa e é outra; tem gente que acha que acrobata e malabarista é a mesma coisa; tem gente que tem uma ideia de um, de um... tem muito cliente que “ai, eu quero desse jeitinho”, só que ele não é dramaturgo, ele não sabe que aquela piada que ele pôs não tem graça nenhuma. Então, de vez em quando, a gente enfrenta isso: a pessoa quer escrever, quer pôr a mão.

D5: Por exemplo: tem muitas pessoas que mudam, alteram o texto. Tem outras pessoas que querem colocar algumas coisas a mais. Por exemplo: teve uma empresa, recentemente, duas semanas atrás, que pediu para que colocássemos uma cena que ele assistiu no Youtube... Se não tem muito a ver a gente procura argumentar. Agora, se o “cara”: - Não, mas eu quero, então, tudo bem, temos que superar as expectativas do cliente. Então a gente faz.

Outras dificuldades aparecem nos momentos que antecedem os espetáculos, algumas ainda durante a própria atividade, como referem com irritação os sujeitos D5 e D3 ao descreverem situações difíceis por que passaram:

D5: Às vezes, é claro, falta uma comunicação da empresa. Então a gente chega na empresa e o pessoal da segurança, da portaria, por exemplo, não estava sabendo de nada. Então, vem aquela complicação, nós já deixamos de fazer a primeira apresentação porque o pessoal não deixou nós entrarmos, não liberou a entrada porque não estava sabendo de nada, entendeu? Então, às vezes, falta esta comunicação do pessoal da própria empresa para liberar a gente porque nós precisamos montar o nosso cenário. Nós temos toda uma parafernália de equipamentos de som, cenário, figurino. A gente precisa preparar tudo isso. Não é só chegar e já apresentar, tá.

D3: [...] Mas éhhh...“vixe” nós já fizemos muito, até em uma usina, e umas das dificuldades, que você perguntou um caso interessante que não deu certo, lá não deu certo, lá eram trezentos... Foram quatro sessões com trezentos funcionários. Começamos muito cedo, trezentas cadeiras e o pessoal cortava a fila no meio e aí a gente tinha lá um espetáculo de 35 minutos com dois atores, com música ao vivo, mas que era muito interativo. Só que, na entrada tinha um gerente que fazia a abertura antes, explicava o que era, falava antes o que ia acontecer. Só que esse gerente oprimia. Ele falava: “não pode conversar, não pode rir, não pode falar”, “tem que prestar muita atenção nas informações”, e não foi um roteiro aprovado. Aí eu falei: “Olha, vai dar problema, se falar desse jeito. Ele era muito... Muito bruto”. E o que acontecia? A gente fazia o espetáculo, as pessoas, quando a gente chegava perto para conversar eles baixavam a cabeça, né! E aí não funcionou, não é? ele recebeu a informação, mas não participou e essa informação seca, dura, não absorve, ele tinha medo... Tristeza hein!... Mil e duzentas pessoas mais ou menos assistiram. Um silêncio que parecia um túmulo e ele não arredou pé. Todas as turmas ele falou isso pior que ele foi ganhando habilidade e foi ficando cada vez pior: a última foi um horror! Eu falei : “Nossa nunca mais volto nesse lugar”,

Por que esse corte? “Poxa” contrata lá justamente para quebrar o clima, para dar outro ponto de vista, ele vem e oprime o funcionário desse jeito?.

Como se vê pelas dificuldades mencionadas nos relatos, é justificável encetar mais estudos no âmbito da caracterização dos problemas que emergem desse tipo de atividade.

Ao penetrar no mundo da comunicação organizacional, na esfera da caracterização de uma ação específica como a desta pesquisa (teatro-empresa), não raro se deflagra em processo avaliativo que permite visualização de ações futuras cuja finalidade consiste em aprimorar continuamente os processos utilizados.

Nesse sentido, vem-se constatando a boa aceitação da modalidade *storytelling*, ou a arte de contar de histórias. As pessoas deixam de ser meras espectadoras para tornar-se personagens, com ações, reações e, principalmente, emoções determinantes para o desenrolar da história.

Contribui com esse discurso, os comentários do sujeito E2 ao se referir a essa nova modalidade de contadores de histórias:

E2: [...] começou com um trabalho forte da nossa universidade corporativa, que se chama Academia Vênus, que foi com a liderança. Nós fizemos essa interatividade do *hotsite* com o jogo também e o outro ponto forte foi que a gente fez uma ação de *storytelling*: as pessoas tinham que contar as histórias de vida, tanto na vida pessoal, questões pessoais, quanto suas vidas na empresa, relacionadas às crenças. Então eu acho que a parte de histórias também foi bem importante para a construção do projeto interativo no site.

Para outras empresas, a criação de uma equipe interna contribui para reduzir custos e para a própria manutenção do ambiente interno visando à participação e ao envolvimento dos funcionários nas atividades teatrais. Os relatos dos sujeitos E1 e E3 confirmam essa opinião:

E1: Nós, aqui em Osasco, temos, éhh, esse ano a gente não conseguiu, em função da correria, de tempo, mas há três anos a gente faz um teatro com os próprios colaboradores. Então a gente contrata uma empresa. Ao invés da empresa trazer o pacote dela pronto ou a peça pronta, eles criam uma peça pra nós e os nossos colaboradores executam a peça, ou seja, fala do comportamento dele com a carinha dele. Então eu me vejo no meu colega, dando um “recadão”, e aí a gente passa a nossa mensagem. Teve um ano que a gente focou em campanha das mãos; teve um ano que a gente falou de todas as ferramentas, então a gente procura abordar aquele tema que vai ser falado aquele ano. Esse ano a gente não conseguiu, em função de mudanças aqui “tal” e de correrias,

mas a ideia volta no ano que vem, porque surte efeito também. Então a gente alinha essas organizações, a gente pega e elas trabalham todo o conteúdo, passam tudo pra gente. É tipo dramaturgo, ensaia, mas são os nosso colaboradores. Então, pra você ver que as coisas evoluem ainda.

E3:[..] e hoje, a gente estava conversando sobre esse tipo de treinamento, que é uma coisa que a gente pode fazer aqui dentro. Então não é uma coisa que a precisa pegar mais de fora: a gente precisava aprender, filtrar, sugar o melhor deles, e o que não for bom tentar melhorar. Esse foi o primeiro mas acho que a gente pode melhorar muitas coisas no treinamento. Mesmo tendo sido ótimo, ele pode ficar melhor e a gente consegue fazer aqui. Então nosso custo vai ser bem mais baixo, e a gente vai conseguir de maneiras diferentes. A próxima, o Adriano é que vai ser a Dona Dirce (risos).

As observações apontadas pelos sujeitos das empresas no sentido de criar novas modalidades de comunicação além do teatro-empresa indicam sua intenção de conquistar a autonomia de escolha diante das diferentes demandas e dos variados perfis de público.

Consideram-se, portanto, *storytelling* e grupos internos de teatro tendências percebidas nas entrevistas de campo que, na análise de dados e nas interpretações, surgem como novos temas a explorar a fim de aperfeiçoar a comunicação dentro do ambiente organizacional.

É digno de nota que os diálogos entre os entrevistados e os autores patenteiam que, a despeito de tanta tecnologia disponível e acessível no cotidiano das empresas e das relações interpessoais, o contato pessoal, direto promovido pelo teatro-empresa sustenta e estimula as relações humanas, dando-lhes caráter valioso e duradouro. É mérito desse teatro se as diversidades culturais e as trocas de experiências entre os membros da comunidade laboral venham sendo mais compreendidas e respeitadas.

Acentue-se ainda que o comportamento organizacional esperado dos funcionários perante as necessidades e desejos das empresas fundamentam-se na essência humana e nos valores por ela representados, valores que, enraizados na cultura e na crença dos indivíduos, requerem zelo e atenção constantes.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

*Enquanto o teatro for comentado, combatido – e as mentes críticas têm feito isso sempre - guardará seu significado. Um teatro de não controvérsia poderia ser um museu, uma instituição repetitiva, complacente. Mas um teatro que movimenta a mente é uma membrana sensível, propensa à febre, um organismo vivo. E é assim que ele deve ser.*

*Margot Berthold*

A construção deste trabalho de pesquisa proporcionou diferentes encontros e diálogos: com os autores, que inspiraram a elaboração da revisão teórica; com os representantes das empresas, que souberam descrever com clareza a intencionalidade e os resultados das organizações perante a atividade teatral em seu próprio ambiente; com os que relataram os pormenores que envolvem o processo de criação do teatro-empresa e, por fim, com os documentos, que — apesar de poucos — delinearão em traços largos as práticas descritas.

Várias descobertas vindas à tona nesse processo contribuirão significativamente para o resultado final da pesquisa.

As análises descritas permitiram entender melhor a atividade do teatro-empresa no contexto da comunicação organizacional, elucidando as inquietações que deram origem ao estudo e suscitando novos questionamentos.

Afloraram características curiosas do fazer teatro-empresa, apresentadas ora pelos dramaturgos, ora pelas empresas contratantes, pontos que denotam tendências de novas modalidades e ampliam o debate sobre um tema ainda muito longe de esgotar-se.

Observou-se que o ato de comunicar dentro de uma organização não é meramente divulgar instruções de comando ou transmitir informações pelos canais e instrumentos internos convencionais, porque a comunicação requer um receptor e envolve atitudes e ações que desencadeiam manifestações claras de aceitação ou recusa da mensagem recebida.

A pesquisa apontou, entre diversas necessidades apresentadas pelos sujeitos, mudanças que provém do ambiente externo à empresa mas se refletem no ambiente interno, produzindo novos comportamentos e atitudes; participação, motivação e envolvimento dos funcionários nos programas desenvolvidos em favor da segurança do

trabalho na execução das atividades diárias, treinamentos, capacitação e procedimentos técnicos de operação.

Entre as situações consideradas críticas nesse processo de mudança gerado por tais fatores exógenos, cabe citar as fusões e aquisições entre empresas, demissões em grande escala para ajustes financeiros e outras que comprometem diretamente as relações do indivíduo na organização, no seu entendimento e na possibilidade de fazê-lo comportar-se do melhor modo possível, atuando de forma corretiva, para si mesmo e para a empresa.

Contribui ainda o teatro-empresa direta e eficazmente na diminuição dos níveis de acidentes na empresa, verificada nas constantes solicitações feitas às companhias teatrais para apresentar/criar/desenvolver novas intervenções nesse gênero.

Sob um olhar estratégico, percebe-se que as companhias teatrais muitas vezes são chamadas para reforçar, por meio do teatro-empresa, as mensagens relacionadas à missão, visão, objetivos corporativos e valores junto ao seu público interno.

Ao buscar junto às empresas as formas de apurar os efeitos logrados pelo recurso ao teatro-empresa, constatou-se que o grau de preocupação é semelhante aos indicadores de qualidade, produtividade, resultados de vendas etc. e que a dificuldade de quantificar esses resultados é notória, um verdadeiro desafio para os gestores que têm sob sua responsabilidade a comunicação interna voltada ao público da organização.

Dentre as formas de apurar os efeitos, a mais evidente é a de caráter subjetivo e está condicionada aos olhares de quem participou das atividades, pela percepção e expressões imediatas de aceite ou rejeição no momento da encenação, e dos comentários gerados pelos participantes logo após o evento.

A segunda mais utilizada se refere a programas e instrumentos de coleta específicos desenvolvidos pelas próprias empresas para esse fim, como questionários, reuniões com os gestores e as informações advindas da pesquisa de clima organizacional.

Mereceram ainda atenção detida os diversos elementos de que, na construção da atividade do teatro-empresa, os dramaturgos se servem.

As informações iniciais coletadas pelos dramaturgos e/ou roteiristas são componentes essenciais para compreender o ambiente em que haverá a encenação: o espaço físico, detalhes da negociação comercial e aprovação do roteiro, as características culturais implícitas, a construção dos personagens, a cena, o roteiro, o

ator, o conhecimento do público, suas características, a modalidade da intervenção, sua duração e a linguagem escolhida para atingir esse público.

Emergiu evidente e palpável a complexidade em elaborar roteiros voltados exclusivamente às manifestações teatrais na empresa e que demandam igual atenção, além da estética, os detalhes de ordem técnica e as sensações que afloram da imaginação a partir da arte cênica, porque o público das organizações a que as mensagens se destinam precisa sentir-se identificado com elas.

Vê-se que, diante da experiência vivida pela cena, o funcionário é convidado, induzido à ação reflexiva, ao exercício de repensar sua identidade e presença no ambiente diverso da organização, constituindo a representação cênica um instrumento único para relações pessoais e organizacionais, promovendo uma atmosfera positiva no ambiente de trabalho.

O teatro-empresa aparece como elo comunicacional dessa intimidade entre as pessoas, revelando as diferenças e as semelhanças das relações humanas, trazendo para o coletivo as heranças culturais e os valores presentes no ato da encenação, da experimentação.

Constatou-se ainda que, pela versatilidade que lhe é inerente em criar histórias verossímeis mediante palavras, cores, imagens, sons e cultura literária, o teatro assume o compromisso inalienável de promover o entretenimento, recorrendo fartamente a esses elementos para encantar o público por meio do imaginário e da fantasia dentro do ambiente de trabalho de forma atraente e descontraída.

Outro fator importante percebido pelas análises das categorias é a influência da cultura no ambiente da organização — permeado por crenças e valores — cultura para a qual os profissionais que demandam o trabalho do teatro-empresa precisam saber orientar os dramaturgos, dada a fundamental importância de entendê-la, respeitá-la e tratá-la como premissa maior.

Essa integração empresa e companhias teatrais envolve um mecanismo social complexo caracterizado pela relatividade de valores e costumes presentes nas relações humanas possível de compreender pela interpretação do comportamento dos sujeitos e suas motivações a partir da identificação do ser humano em sua comunidade e de seu sentimento profundo de a ela pertencer, levando o funcionário a assumir-se como agente de transformação da sociedade, convidando-o a modificar a realidade da qual é coparticipante.

É interessante verificar que essa mesma dimensão transformadora manifestada no ambiente organizacional é estendida à família e que a comunicação também procura entender as relações que influenciam o comportamento dos indivíduos em outros ambientes, ponderando seus aspectos benéficos e maléficos.

Deve-se ainda salientar que a reação do público junto aos atores, terminadas as apresentações, revela a intenção de mudança imediata de atitudes e a adoção de novos comportamentos.

Conclui-se, portanto, que o desenvolvimento das relações sociais no ambiente laboral, associado aos interesses corporativos e estratégicos das empresas, impõe que o ser humano seja tratado com primazia.

A humanização se constrói pelo respeito à diversidade de valores e de necessidades individuais e coletivas. A comunicação por meio do teatro-empresa aproxima os homens e oferece momentos de interação abrangentes, ensejando aos espectadores o ato reflexivo diante da realidade encenada.

Ficou patente que as empresas focadas no desenvolvimento humano, por perceberem resultados positivos em utilizar atividades teatrais, buscam cada vez mais promover qualidade de vida, segurança e treinamentos técnicos, primando por desenvolver as relações humanas a partir de suas manifestações, motivações pessoais, sentimentos e pensamentos promovidos nesse espaço.

Recapitulando o escopo deste estudo — descrever a manifestação teatral como processo inovador na comunicação organizacional — e à guisa de balanço, os pontos atingidos satisfazem os incômodos iniciais deste pesquisador.

Embora não possa considerar-se uma novidade como arte e cultura, o teatro torna-se poderoso e inovador quando, em sua forma singular de expressão da realidade, associado aos elementos característicos da encenação, incomoda, questiona, sugestiona e transforma o ser humano pela experimentação de um momento ímpar;

Outro fator de notável importância se deu pelos testemunhos colhidos, que manifestam a percepção dos entrevistados quanto à introdução do teatro-empresa no ambiente organizacional, assumindo o ato de comunicação papel inovador pela sua própria característica de experimentação, dilatando as visões e entendimentos do jogo lúdico, que, a um tempo, questiona e incomoda o espectador, indo além do entretenimento.

Afirma-se, desse modo, o teatro-empresa como meio inovador de comunicação, estimulando seus responsáveis a valer-se sempre mais da arte cênica como substituto das palestras e informativos convencionais, uma vez que é na encenação que o homem e suas múltiplas características animam essa comunicação e dela se tornam parte essencial.

O teatro-empresa apresenta-se como forma inovadora de comunicação na empresa, já que aciona o indivíduo, permitindo que o “espectador tocado” pelas narrativas passe para o “ator”, agente transformador da realidade, dado que o sentimento de pertença presente no coletivo, na comunidade laboral, o estimula à ação movente e o leva a encarar a realidade, provocando reflexões sobre as identidades, valores e sentimentos de pertencimento no ambiente organizacional.

O teatro-empresa aparece como alternativa significativamente viável para intervir na teia relacional da comunicação e promover o desenvolvimento do sujeito tanto na esfera individual quanto na coletiva, envolvendo os aspectos de sua objetividade e de sua subjetividade, do improvisado e até do silêncio, por meio da arte do imaginário, visto que, terminada a encenação, o espectador é convidado ao questionamento e à reflexão.

E é nesse sentido do campo do imaginário e da realidade que o teatro-empresa surge como comunicação diferente, inovadora, de forma educativa e instigante.

Efetivamente, a atividade do teatro-empresa afina-se com o pensamento dos teóricos a respeito de transformações e comprova na prática as mudanças de comportamento no ambiente organizacional, correspondendo, portanto, a uma verdadeira inovação na comunicação organizacional, de caráter eminentemente experiencial.

A comunicação que recorre às técnicas teatrais junto aos funcionários permite uma nova abordagem e um novo posicionamento da comunicação organizacional, reinterpretando o vínculo empresa/funcionário, uma possibilidade artística factível em meio aos formatos tecnológicos e tradicionais na comunicação organizacional.

Os relatos e as análises confirmam que o teatro-empresa influencia efetivamente o comportamento dos funcionários, o que o valida como possibilidade inovadora no processo de comunicação e da cultura organizacional; oferece a possibilidade do diálogo próximo e da conversa, potencializando essa relação com o outro. Ele é transformador e inovador no seu contato, porque favorece a experiência afetiva, sensitiva, traz movimento à mensagem.

Ao apropriar-se da interação lúdica, a comunicação facilita a retenção de conceitos, o envolvimento, e estimula a participação tão logo o espectador se abra ao imaginário, levando essa experiência para além do racional.

Na visão de alguns profissionais, entretanto, o teatro-empresa não representa um substituto dos atuais canais de comunicação interna, mas apenas uma forma diferente de comunicar, de reforçar conceitos, entre várias outras à disposição.

A comunicação organizacional através das dimensões que o teatro-empresa oferece é inovadora e torna-se elemento mediador dessas relações, estimulando a identificação e o sentimento de pertença entre seus membros, estabelecendo vínculos harmônicos e regulando os comportamentos humanos em prol dos objetivos coletivos e estratégicos.

A impossibilidade de realizar entrevistas com o público — os espectadores que participaram das atividades do teatro-empresa nas organizações — introduz um novo viés na análise: que recepção, opiniões e sentimentos manifestam aqueles para quem o conjunto do trabalho teatral se destina?

Para finalizar, esta pesquisa crê ter demonstrado a humanização que o teatro-empresa consegue estabelecer ao aproximar os atores do público-alvo da organização mediante as complexas interrelações constatadas inerentes à comunidade laboral, em que convivem diferentes culturas, valores e crenças.

Ao criar na coletividade uma atmosfera receptiva, em que todos se sentem iguais e constroem juntos uma nova dimensão de mundo, o teatro alcança proporcionar, pelo fascínio de todos os recursos de que se vale, a comunicação mais intensa, eficiente e duradoura a que se pode aspirar.

## REFERÊNCIAS

ALENCASTRO GUIMARÃES, Candice Valduga de. **Teatro-empresa**: recurso de Relações Públicas na sensibilização do público interno das organizações. Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade de Caxias do Sul – UCS, Junho / 2002.

ALVES, Marcos Antônio. O teatro como um sistema de comunicação. **Revista Trans/Form/Ação**. 2001, vol.24, n.1, p. 85-90.

ANSELONI, Érika Pioltine. **Atuando em novos palcos**: diálogos entre o teatro e a educação ambiental. Programa de Mestrado em Educação UNESP- Rio Claro, 2006

ARANHA, José Alberto Sampaio. **Interfaces**: a chave para compreender as pessoas e suas relações em um ambiente de inovação. São Paulo: Saraiva, 2009.

ARAÚJO, José Sávio Oliveira. **A cena ensina**: uma proposta pedagógica para formação de professores de teatro / José Sávio Oliveira Araújo. Tese de doutoramento. Natal, 2005.

ARENDDT, Hannah. **A condição humana**. 10.ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2008.

ARRIBAS URRUTIA, Amaia. **Las nuevas tecnologías para la comunicación interna en la empresa**. Universidad País vasco/euskal herriko unibertsitatea: TESIS. Espanha. 2007. Disponível em <<http://www.educacion.gob.es/teseo/irGestionarConsulta.do;jsessionid=92123A572B7AEF947557B3AC249C75F0>>. Acessado em 15 de abril 2011.

ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco**. São Paulo: Martin Claret, 2007.

ASTD. Disponível em <<http://www.astdcascadia.org/>>. Acesso em: 13 dez. 2012.

BALDISSERA, Rudimar. Organizações como complexus de diálogos, subjetividades e significação. KUNSCH, Margarida Maria, K. (org). In: **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010 (p. 61-78).

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições, 1977.

BAUMAN, Zygmunt. **Comunidade**: a busca por segurança no mundo. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

BEKIN, Saul F. **Endomarketing**: Como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

BERTHOLD, Margot. **História Mundial do Teatro**. São Paulo: Perspectiva, 2001.

BIANGE, Beatriz Cabral. **Pedagogia do Teatro e Teatro como Pedagogia**. Trabalho apresentado na IV Reunião Científica de Pesquisa e Pós-Graduação em Artes Cênicas. Pedagogia do Teatro e Teatro na Educação. 2011.

BLESSA, Regina. **Merchandising no ponto de venda**. São Paulo: Atlas, 2001.

BOAL, Augusto. **A estética do oprimido**. Rio de Janeiro: Garamond, 2009.

BRECHT, Bertold. **Estudos sobre teatro**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1978.

CARVALHO, Alberto Centurião. Teatro Treinamento - A Linguagem. Disponível em: <[http://www.teatral.hpg.com.br/artigos/Artigo1\\_Setembro.htm](http://www.teatral.hpg.com.br/artigos/Artigo1_Setembro.htm)> acesso em: 20 set 2012.

CASTELLS, Manoel. Prólogo: A Rede e o Ser. In: **A sociedade em rede**. Vol1, 9ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2006 (p 128-132).

CATARSE. SANTANA, Ana Lucia. Disponível em <<http://www.infoescola.com/filosofia/catarse/>>. Acesso em: 3 de nov. 2012.

CENÁRIO ECONÔMICO. Disponível em <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/index.php?area=2>>. Acesso em: 03 out. 2012.

CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_, **Gestão empresarial; uma perspectiva antropológica**. São Paulo: Cengage Learning: 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas e o novo papel de recursos humanos nas organizações**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_, **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COELHO, T. **Moderno pós-moderno**. Porto Alegre: L&PM. 1986 (2ª ed. São Paulo: Iluminuras, 1996).

COLPO, Caroline Delevati. **O Discurso Simbólico e Cultural de Organizações Espectaculares através da Semiótica Social**. Intercom, Trabalho apresentado no XI Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul, Novo Hamburgo, 2010.

COPOM (Comitê Nacional de Política Monetária). Disponível em <[http://www.bcb.gov.br/htms/copom/not20120829169.asp#\\_Toc334632416](http://www.bcb.gov.br/htms/copom/not20120829169.asp#_Toc334632416)>. Acesso em: 03 out. 2012.

CORRÊA, Vera Elisabeth Damasceno. **Cultura e identidade organizacional disseminadas pela comunicação dirigida: o caso Redlar**. Dissertação de Mestrado em Comunicação e Cultura, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2009. 1v. 120p.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Estratégia e dinâmica competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2009.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. São Paulo: Scortecci, 2002.

\_\_\_\_\_. O desvendar das culturas organizacionais. In: Jorge Duarte, Antonio Barros (org). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005 (p. 253-268).

DAVEL, Eduardo & VERGARA, Sylvia Constant. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: DAVEL, Eduardo & VERGARA, Sylvia Constant.(org). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001(p.31-56).  
DESGRANGES, Flávio. **Pedagogia do teatro: provocação e dialogismo**. 2 ed. São Paulo: Hucitec, 2010.

\_\_\_\_\_. **A Pedagogia do espectador**. São Paulo: Hucitec, 2003

\_\_\_\_\_. O espectador e a contemporaneidade: perspectivas pedagógicas. **Revista Sala Preta**, Departamento de Artes Cênicas, Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo. n. 2, 2002.

DRAKE, Richard, SMITH Peter, **Ciência do comportamento na indústria**. São Paulo: McGraw Hill, 1977.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: Jorge Duarte, Antonio Barros (org). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005 (p. 62-83).

DUARTE, Marta Cristina Benedito. **Mídia interna como estratégia de governamentalidade**. 01/05/2008. 1v. 206p. Dissertação (Mestrado em Psicologia) Universidade Católica Dom Bosco. 2008

FÍGARO, Roseli. Estudo de recepção: o mundo do trabalho como mediação da comunicação. In SOUSA, Mauro Wilton de (org). **Recepção Mediática e o espaço público**. Novos Olhares. São Paulo: 2006. (p. 81-103)

\_\_\_\_\_, O homem, a cultura e as relações de comunicação no mundo do trabalho. In: Marlene Marchiori (org); **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010. (p. 91-104). (Série comunicação organizacional; v.2)

\_\_\_\_\_, Relações de comunicação no mundo do trabalho e a comunicação das organizações. KUNSCH, Margarida Maria, K. (org). In: **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010 (p. 93-110).

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. **Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

FONSECA JÚNIOR, Wilson Corrêa da. Análise do conteúdo. In: Jorge Duarte, Antonio Barros (org). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005 (p. 280-304).

FORMENTÃO, Francismar. HENRIQUES, Maria José Rizzi. Filosofia da linguagem: possibilidades dialógicas de estudo entre comunicação, sociedade e cultura. Intercom. Trabalho apresentado no XI Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul, Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul, 2010.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**, 44ª ed, Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

GARCIA, Ana Maria. **Comunicación, cultura y organización**. Universidad león. 2010. TESIS Espanha. Disponível em < [www.educacion.gob.es/teseo/irGestionarConsulta.do;jsessionid=92123A572B7AEF947557B3AC249C75F0](http://www.educacion.gob.es/teseo/irGestionarConsulta.do;jsessionid=92123A572B7AEF947557B3AC249C75F0)>. Acessado em 15 de abril 2011.

GIACOMINI FILHO, Gino. As organizações sociais no contexto da comunicação voltada para a inovação humana. In: CAPRINO: Mônica Pegurer (org). **Comunicação e Inovação: reflexões contemporâneas**. São Paulo: Paulus, 2008 (pp. 127-160).

GIACOMINI FILHO, Gino; ELÍSIO DOS SANTOS, Roberto. Convergências conceituais e teóricas entre comunicação e inovação. In: CAPRINO: Mônica Pegurer (org). **Comunicação e Inovação: reflexões contemporâneas**. São Paulo: Paulus, 2008. (pp. 13-33)

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIROUX, Henry. Disponível em <http://www.infoamerica.org/teoria/giroux1.htm&sl=es&tl=pt>. Acesso em: 01 de fev. 2013.

GUITERT CATASUS, María del Mar. **Internet en la empresa: estudio de casos de aplicación**. Universidad Ramón Lull. TESIS. Espanha. 1999. Disponível em < [www.educacion.gob.es/teseo/irGestionarConsulta.do;jsessionid=92123A572B7AEF947557B3AC249C75F0](http://www.educacion.gob.es/teseo/irGestionarConsulta.do;jsessionid=92123A572B7AEF947557B3AC249C75F0)>. Acessado em 15 abr. 2011.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 9ª. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

HOUSE ORGANS. Disponível em < <http://www.prosperaweb.com.br/geral/house-organ> >. Acesso em: 16 out. 2012.

HUYSEN, Andreas. Mapeando o pós-moderno. In: HOLLANDA, Heloísa B. (org) **Pós-modernismo e política**. Rio de Janeiro: Rocco, 1997, p. 15-80.

IANNI, Octávio. A aldeia global. In: **Teorias da globalização**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1999 (p. 119-139).

KINICKI, Ângelo, KREITNER, Robert. **Comportamento organizacional**. 2ª ed. São Paulo: Mc Graw-Hill, 2008.

KISSACK, Heather C., CALLAHAN, Jamie L. The reciprocal influence of organizational culture and training and development programs: Building the case for a culture analysis within program planning. **Journal of European Industrial Training** [0309-0590] 2010 Vol.34, n. 4, (p. 365).

KLEIN, Andrew. Corporate culture: its value as a resource for competitive advantage. : **The Journal of Business Strategy** [0275-6668] Andrew. 2011.Vol:32 Nr:2 Pág:21

KUNSCH, Margarida Maria, K. **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão editora, 2010.

\_\_\_\_\_, **Obtendo resultados com Relações Públicas**: como utilizar adequadamente as Relações Públicas em benefício das organizações e da sociedade em geral. 2. ed. São Paulo: Thomson, 2006.

LAPLANTINE, François; TRINDADE, Liana. **O que é imaginário**. São Paulo: Brasiliense, 1996.

LEMOIS, André. **Cibercultura** - Tecnologia e vida social na cultura contemporânea. 5ª ed. Porto Alegre: Editora Sulina, 2010. Disponível em <<http://www.editorasulina.com.br/detalhes.php?id=289>>. Acesso em 18 jan 2013.

MAGALDI, Sábado. **Iniciação ao Teatro**. São Paulo: Ática, 2008.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e Comunicação Organizacional** - um olhar estratégico sobre a organização. 2ª ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão editora, 2008.

MARCHIORI, Marlene, BULGACOV, Sérgio. O ser e a comunicação dos saberes. (org) **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010. (p.105-120). (Série comunicação organizacional; v.2)

MARTÍN-BARBERO, Jesús. Globalização comunicacional e transformação. In: MORAES, Denis de (org). **Por uma outra comunicação: mídias, mundialização cultural e poder**. Rio de Janeiro: Record, 2003. (p. 86)

\_\_\_\_\_. **Dos meios às mediações**: comunicação, cultura e hegemonia. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2003.

McGREGOR, Douglas. **Os aspectos humanos da empresa**. Lisboa: Livraria Clássica Editora, 1965.

MEISIEK, Stefan. **Which Catharsis Do They Mean?** Aristotle, Moreno, Boal and Organization Theatre Organization Studies 2004 <<http://oss.sagepub.com/content/25/5/797> >Downloaded from oss.sagepub.com at Instituto Municipal de Ensino Superior de São Caetano do Sul, on August 29, 2012.

MENDONÇA, Maria Luiza. Comunicação e Cultura: um novo olhar. In SOUSA, Mauro Wilton de (org). **Recepção Mediática e o espaço público: novos olhares**. São Paulo: 2006 (p. 27-38).

MICROSOFT Corporation para utilização na plataforma Windows. Disponível em < <http://microsoft.com/about/pt/br/default.aspx> >. Acesso em: 07 jan 2013.

MUMBY, Dennis K. Reflexões críticas sobre comunicação e humanização nas organizações. KUNSCH, Margarida Maria, K. (org). In: **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010 (p. 19-40).

NARANJO-VALENCIA, Julia , JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, Daniel, SANZ-VALLE, Raquel. Innovation or imitation? The role of organizational culture. **Management decision** [0025-1747] Universidad Nacional de Colombia, Manizales. Ano:2011 Vol. 49, nº1, 2011(p.55).

NEVES, Márcia de Lima Carneiro. **Afetividade e expressão artística na escola: como os arte-educadores encaram o papel da arte**. 01/01/2009. 124p. Dissertação (Mestrado em educação) Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2009.

OSCIP. Informação disponível em < <http://www.sebraemg.com.br/culturadacooperacao/oscip/02.htm> >. Acesso em: 13 dez. 2012.

PEIXOTO, Fernando. **O que é teatro?** 13ª ed. São Paulo: Brasiliense, 1995.

PERANI. Fátima Regis e Letícia. **Comunicação e entretenimento na cibercultura: repensando as articulações entre lúdico, cognição e tecnologia**. Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação. E-Compós, Brasília, 2010. v.13, n.2,

PERAZZO, Priscila Ferreira; CAPRINO, Mônica Pegurer. Possibilidades da comunicação e inovação em uma dimensão regional. In: CAPRINO: Mônica Pegurer (org). **Comunicação e Inovação: reflexões contemporâneas**. São Paulo: Paulus, 2008. (p. 112-126)

PÉRICO, Maria Inez Gatelli. **Sistema da Metáfora Moral e Cultura Organizacional derivado de estudo de caso com informativos internos de empresa**. Dissertação de Mestrado. Universidade de Caxias do Sul, 2009. 1v. 119p

PERUZZO, Cicília K. **Relações Públicas no modo de produção capitalista**. 2ª Ed. São Paulo: Summus, 1986.

\_\_\_\_\_. Mídia local e suas interfaces com a mídia comunitária no Brasil. **Anuário Internacional de comunicação lusófona**, São Paulo, v. 4, n. 1, 2006.

PERUZZO, Cicília; VOLPATO, Marcelo. Conceitos de comunidade, local e região: inter-relações e diferença. **Revista Líbero**. São Paulo, v. 12, n. 24, dez 2009 (p. 139-152).

PESAVENTO, Sandra Jatahy. Além das Fronteiras. In: MARTINS: Maria Helena (org). **Fronteiras culturais:** Brasil, Uruguai, Argentina. Porto Alegre/São Paulo: Prefeitura de Porto Alegre; CELP Cyro Martins, Ateliê Editorial, 2002 (p. 35-39).

REBOUÇAS, Evill. **A dramaturgia e a encenação no espaço não convencional.** São Paulo: Ed. UNESP, 2009

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional.** 11<sup>a</sup> ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2005.

ROSENFELD, Anatol, MARTINS, Neusa. **A arte do teatro:** aulas de Anatol Rosenfeld (1968). São Paulo: Publifolha, 2009.

ROSENFELD, Anatol. **Prismas de teatro.** São Paulo: Perspectiva, 1993.

ROSSETTI, Regina. Visões teóricas acerca das confluências entre comunicação, sociedade e inovação. In: CAPRINO, Mônica Pergurer (org). **Comunicação e Inovação:** reflexões contemporâneas. São Paulo: Paulus, 2008 (p. 63-82).

SANTOS, Estelamaris da Silva. **As práticas educativas e sua relação com a prevenção de acidentes de trabalho.** 01/08/2008. 94p. Dissertação (Mestrado em Educação) Universidade Federal do Paraná. 2008.

SCHREYOGG, Georg. Teatro e mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas.** 2002, vol.42, n.4, p. 1-7. ISSN 0034-75.

SESMET- Serviço Especializado de Segurança e Medicina do Trabalho. Disponível em <[www.segurancanotrabalho.eng.br](http://www.segurancanotrabalho.eng.br)>. Técnico de Segurança do Trabalho Responsável - João Carlos Pinto Filho, 2007. Acesso em: 18 set. 2012.

SIDER. Disponível em <<http://www.vulcan.com.br/produtos/transporte/sider.html>>. Acesso em: 18 jan. 2013.

SOUSA, Mauro Wilton de. **Novas linguagens.** São Paulo: Salesianas, 2001.

\_\_\_\_\_. Práticas de recepção mediática como práticas de pertencimento público: novos olhares. In SOUSA, Mauro Wilton de (org). **Recepção Mediática e o espaço público.** São Paulo: 2006 (p. 218-241).

SOUSA, Mauro Wilton de (org). **Recepção mediática e espaço público:** novos olhares. São Paulo: Paulinas, 2006.

SOUZA, Argemiro Rodrigues de. **Comunicação Organizacional:** O uso da imagem como agente de transformação e ferramenta de treinamento de operários (Análise de vídeos utilizados em um Grupo Empresarial). 01/09/2009 1v. 82p. Dissertação (Mestrado em Comunicação e cultura) Universidade de Sorocaba. 2009.

SROUR, Robert Henry, **Poder, cultura e ética nas organizações.** 3 ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

TANNURE, Verônica Olímpia Alves. **Teatro empresarial**: ferramenta de comunicação dirigida capaz de proporcionar conscientização, sensibilização e mudança de comportamento no público interno. Centro Universitário Newton Paiva - Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas – FACISA, Belo Horizonte, junho 2011.

TEIXEIRA, Tânia Márcia Baraúna. Dimensões Socioeducativas do Teatro do Oprimido de Augusto Boal, uma proposta de intervenção. Universidade Fernando Pessoa, Portugal. IACAT-CI - **Revista Recrearte** 9, III. 2008.

TRIVIÑOS, Augusto N. S.. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação, positivismo, a fenomenologia, o marxismo. São Paulo: Atlas, 1987.

TRIVIÑOS, Augusto N. S., NETO, Vicente Molina. A Pesquisa qualitativa na Educação Física. Alternativas metodológicas. São Paulo: Sulina, 2010.

WESTOOD, Robert. Comic Relief: Subversion and Catharsis in Organizational. Comedic Theatre . Organization Studies , 2004 <http://oss.sagepub.com/content/25/5/775.refs.html> Downloaded from oss.sagepub.com at CAPES on April 29, 2012.

WILLIAMS, Raymond. **Cultura**. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

\_\_\_\_\_. **Palavras-Chave**: um vocabulário de cultura e sociedade. São Paulo: Boitempo, 2007.

WINES, William A., HAMILTON III, J.B. On Changing Organizational Cultures by Injecting New Ideologies: The Power of Stories. **Journal of Business Ethics** [0167-4544] vol.89, nº3, 2008.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira Vasconcelos, Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e expectativas. (Serviço Especializado de Segurança e Medicina do Trabalho - SESMT). Disponível em < [www.segurancanotrabalho.eng.br](http://www.segurancanotrabalho.eng.br) - 2007 - Técnico de Segurança do Trabalho Responsável - João Carlos Pinto Filho >. Acessado em 10 de dezembro 2012.

VASCONCELOS, Luiz Paulo da Silva. **Dicionário de Teatro**. 5ª ed. São Paulo: L&PM. 1987.

## APÊNDICE A

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL

PROGRAMA DE MESTRADO EM COMUNICAÇÃO

### **Roteiro semi-estruturado para entrevistas (sujeitos: companhias teatrais)**

- Apresentação: identificação pessoal, da entidade e do curso.
  - Contato inicial: Apresentar ao entrevistado a intenção da pesquisa e comentar sobre o objetivo do projeto de pesquisa e a importância das informações por ele relatadas para a construção do material de análise.
  - Confidencialidade: Deixar claro que a entrevista é estritamente confidencial e que as informações por ele prestadas permanecerão no anonimato podendo ser utilizado em lugar do nome do depoente um pseudônimo.
  - Autorização: Apresentar o documento em que o entrevistado cede os direitos de utilização das anotações, imagens e a gravação dos diálogos ali ocorridos ao pesquisador.
- 1) Questões pertinentes às atividades do diretor/dramaturgo:
- 1.1 Tipos empresas que contratam esse tipo de atividade, qual a forma utilizada na solicitação dos respectivos trabalhos e por que contratam;
  - 1.2 Características da empresa (culturais e organizacionais) consideradas importantes para a escrita do roteiro de uma apresentação;
  - 1.3 Vantagens e desvantagens em trabalhar num espaço diferente do palco;
  - 1.4 Processos utilizados para a elaboração da apresentação;
  - 1.5 Formas de apresentação, estilos adotados, definição da equipe;
  - 1.6 Maiores dificuldades encontradas nesse tipo de atividade;
  - 1.7 Exemplos de sucesso e dissabores com o teatro-empresa.

## APÊNDICE B

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL

PROGRAMA DE MESTRADO EM COMUNICAÇÃO

### **Roteiro semi-estruturado para entrevistas – sujeitos da empresa**

- Apresentação: identificação pessoal, da entidade e do curso.
  - Contato inicial: Apresentar ao entrevistado a intenção da pesquisa e comentar sobre o objetivo do projeto de pesquisa e a importância das informações por ele relatadas para a construção do material de análise.
  - Confidencialidade: Deixar claro que a entrevista é estritamente confidencial e que as informações por ele prestadas permanecerão no anonimato podendo ser utilizado em lugar do nome do depoente um pseudônimo.
  - Autorização: Apresentar o documento em que o entrevistado cede os direitos de utilização das anotações, imagens e a gravação dos diálogos ali ocorridos ao pesquisador.
- 1) Questões pertinentes às atividades de Comunicação da empresa cliente:
- 1.1 Tipos de empresas que vocês contratam e por que esse tipo de atividade;
  - 1.2 Formas de apresentação escolhida junto aos empregados;
  - 1.3 Pessoas que geralmente desenvolvem um contato com vocês após a solicitação dos trabalhos;
  - 1.4 Características da empresa consideradas importantes para a escrita do roteiro de uma apresentação;
  - 1.5 Vantagens e desvantagens de trabalhar a atividade cênica num espaço diferente do palco;
  - 1.6 Resultados obtidos após a apresentação e formas de apuração;
  - 1.7 Dificuldades encontradas nesse processo;
  - 1.8 Exemplo de sucesso nessa atividade.

## APÊNDICE C

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL - USCS

PROGRAMA DE MESTRADO EM COMUNICAÇÃO

### TERMO DE CESSÃO DE DIREITOS

de informação, imagem e som gravados em depoimento

Eu, \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_, profissão \_\_\_\_\_, RG  
nº \_\_\_\_\_, CPF nº \_\_\_\_\_, residente e  
domiciliado na (Rua/Av.) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_, na cidade de  
\_\_\_\_\_, Estado de  
\_\_\_\_\_, CEP \_\_\_\_\_ concedo o uso das  
informações, minha imagem e som de minha voz gravadas em depoimento em  
\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_\_, nas dependências da \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_, de  
forma a serem incluídas na coleta de dados e contribuir com a dissertação de mestrado do aluno  
Luiz Fernando Milani, regularmente matriculado na entidade acima descrita sob nº 015106 –.  
Orientado pela Profa. Dra. Priscila Ferreira Perazzo. Autorizo também, a divulgação dessa  
entrevista (desde que seja utilizado um pseudônimo a fim de ocultar meu verdadeiro nome) ao  
público em geral e o seu uso por pesquisadores dessa instituição em produtos acadêmicos e  
científicos.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_

assinatura do depoente

## APÊNDICE D

### PROGRAMA DE MESTRADO EM COMUNICAÇÃO

#### FICHA DE IDENTIFICAÇÃO DOS ENTREVISTADOS COM DADOS PARA CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS DAS AMOSTRAS (EMPRESA)

1. Nome/identificação:

\_\_\_\_\_ Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

2. Idade atual: \_\_\_\_\_ anos

3. Formação Acadêmica:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. Há quantos anos atua/atuou e em que áreas com atividades voltadas a comunicação junto aos funcionários?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. Quais as funções que já ocupou nessas atividades?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. Você trabalha atualmente com atividades contratadas na modalidade teatro-empresa?  
Comente sua resposta.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## APÊNDICE E

### PROGRAMA DE MESTRADO EM COMUNICAÇÃO

#### FICHA DE IDENTIFICAÇÃO DOS ENTREVISTADOS COM DADOS PARA CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS DAS AMOSTRAS (TEATRO)

1. Nome/identificação:

\_\_\_\_\_ Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

2. Idade atual: \_\_\_\_\_ anos

3. Formação Acadêmica:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. Há quantos anos atua/atuou com artes cênicas e especificamente com atividades nas empresas?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. Quais as funções que já ocupou nessas atividades?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. Você trabalha atualmente com teatro-empresa/organizacional? Comente sua resposta.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## APÊNDICE F

### UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL - USCS

#### PROGRAMA DE MESTRADO EM COMUNICAÇÃO

##### TERMO DE CONSENTIMENTO

Eu, Adriana Alice de Assis Maciel, RG nº\_8631400, na função de Analista de Comunicação representante da empresa Belgo Bekaert Arames localizada na (Rua/Av.) Marechal Rondon, 1215, na cidade de Osasco, Estado de SP, CEP 06093-130 concedo, desde que restrito, o uso das informações prestadas como: razão social, nome fantasia, marca e afins para o objetivo a que se destina: contribuir como parte da pesquisa para a dissertação de mestrado cujo tema é “A comunicação organizacional percebida a partir das dimensões inovadoras do teatro-empresa”, desenvolvida pelo mestrando Luiz Fernando Milani, RG nº 14.197.464.3 regularmente matriculado na instituição acima descrita sob nº 015106.

Outrossim, autorizo também a utilização das informações disponibilizadas sem qualquer ônus e por tempo indeterminado, **exclusivamente** para fins acadêmicos, em publicações impressas e eletrônicas.

Osasco, 14 de janeiro de 2013.



---

Adriana A. A. Maciel

ANEXO A

# PROGRAMA DE CAPACITACION



## LIDER

Herramienta de Intervención en  
Seguridad

## 1. DATOS GENERALES

---

El programa está dirigido a capataces, quienes recibirán información a través de 10 sesiones participativas, trabajos individual y grupal, visita a oficina matriz, visita a campo y salida recreativa. Estas acciones utilizarán la metodología de la animación socio cultural (Juegos participativos, integración de grupo, intervenciones artísticas).

Para el desarrollo del programa, los participantes cuentan con el apoyo de materiales visuales e impresos (educativos e informativos) y el acompañamiento de los facilitadores.

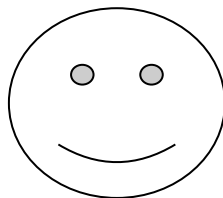
## 2. OBJETIVO

---

- ✓ Mejorar el comportamiento y actitud de las personas frente a la seguridad.

## 3. CAPACIDADES

---



Al finalizar  
este módulo  
lograrás:

Los participantes son capaces de incorporar la herramienta de intervención “LIDER” para mejorar su seguridad, mediante un comportamiento positivo en sus lugares de trabajo.

### 3. METODOLOGIA

---

La metodología propone relacionar los contenidos sobre seguridad en el trabajo a través de las técnicas de **animación socio cultural** (Juegos participativos, integración de grupo, intervenciones artísticas) con la finalidad de facilitar la participación, integración, sensibilización y concientización sobre su entorno laboral y familiar, propiciando la interacción y el trabajo conjunto entre sus pares.

#### a) Actividades grupales de capacitación:

Tiene como finalidad desarrollar capacidades y habilidades en los capataces, mejorando sus comportamientos y actitudes frente a su propia seguridad. Este programa apuesta por una experiencia más personalizada. Para lograrlo se realizarán las siguientes actividades:

- **Taller de capacitación (auditorio del tren eléctrico)**  
Se capacita a los participantes para que desarrollen conocimientos, habilidades y actitudes sobre su seguridad en el trabajo y las consecuencias que conllevan un mal comportamiento en el entorno familiar, en todo momento los capataces participarán de manera activa. Cada taller tiene una duración de 2 horas.
- **Visita al Núcleo de la Cultura (oficina matriz)**  
Espacio que permite conocer las instalaciones de las oficinas de Mercurio, compartir e integrar información básica con el área de SSTMA. Se realizará 1 salida a Oficina Matriz como parte del programa.
- **Visita a campo (frente o tramo del tren eléctrico)**  
Este es un espacio de refuerzo, intercambio y diálogo en el cual los capataces visitan otro espacio de trabajo relacionados a la misma obra. (ejem. Tramos o estaciones del Tren Eléctrico). Se realizará 1 salida a campo con anticipada coordinación.
- **Salida recreativa/educativa (Full day)**  
Este espacio permite reforzar y evaluar la información brindada en los talleres, vinculándolas a ejercicios lúdicos y juegos recreativos para mejorar la confianza, trabajo en equipo e integración,

## 4. ORGANIZACION Y CONTENIDO DE LAS SESIONES.

---

- ✓ **SESIÓN 1:** “Reconociéndonos”. (*Auditorio del Tren Eléctrico*).
- ✓ **SESIÓN 2:** “Integrándonos con Seguridad”. (*Núcleo de la Cultura*)
- ✓ **SESIÓN 3:** “La Seguridad para mi es...” (*Auditorio del Tren Eléctrico*).
- ✓ **SESIÓN 4:** “Mis comportamientos y las consecuencias” (*Auditorio del Tren Eléctrico*).
- ✓ **SESIÓN 5:** “Explorando mi escudo-LIDER” (*Auditorio del Tren Eléctrico*)
- ✓ **SESIÓN 6:** “Incorporando mi escudo del Líder en mi entorno laboral” (*Auditorio del Tren Eléctrico*)
- ✓ **SESIÓN 7:** “Conociendo a mis pares” (*visita a campo*)
- ✓ **SESIÓN 8:** “Intercambiando saberes” (*Auditorio del Tren Eléctrico*).
- ✓ **SESIÓN 9:** “Construyendo nuestra Visión de Seguridad”. (*Auditorio del Tren Eléctrico*).
- ✓ **SESIÓN 10:** Evaluación y cierre del programa (*Salida recreativa Educativa*).

## SESION N° 1 “Reconociéndonos”

### CAPACIDADES Y CONTENIDOS

<p><b>Capacidades</b></p> <p>Reconoce sus habilidades y capacidades como herramientas para ser utilizadas en su entorno laboral.</p>	<p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Expresa frente a otros sus características personales: Fortalezas, debilidades, oportunidad, amenazas. y valores frente al trabajo.</li> <li>- Expresa por escrito sus necesidades y problemas entorno a su seguridad.</li> <li>- Describe su entorno familiar mediante un dibujo.</li> </ul>	
<p><b>CONOCIMIENTOS</b></p>	<p><b>HABILIDADES</b></p>	<p><b>ACTITUDES</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoconocimiento:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Logros personales</li> <li>- Fortalezas</li> <li>- Valores</li> <li>- Oportunidades.</li> <li>- Amenazas</li> </ul> </li> <li>• Objetivos del taller.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica sus logros y situaciones frustrantes para sí mismo.</li> <li>• Identifica fortalezas y sus aspectos a mejorar a partir de la evaluación de sus logros y situaciones frustrantes.</li> <li>• Identifica sus valores frente al trabajo, oportunidades y amenazas.</li> <li>• Identifica las necesidades e intereses en su vida.</li> <li>• Expresa, a partir de su autoconocimiento, una proyección de sí mismo (a) en un futuro cercano.</li> <li>• Reconoce los objetivos del taller.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valora el autoconocimiento en su vida personal y laboral.</li> <li>• Tiene disposición para hablar de si mismo frente a otros.</li> <li>• Evidencia actitud de escucha y respeto frente a los demás.</li> </ul>

## SESION N° 2 “Integrándonos con Seguridad”

### (Visita al Núcleo de la Cultura) CAPACIDADES Y CONTENIDOS

<p><b>Capacidades</b></p> <p>Integración en la oficina matriz con el personal de SSTMA...</p>	<p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Expresa sus apreciaciones durante la visita a la oficina matriz.</li> </ul>	
<p><b>CONOCIMIENTOS</b></p>	<p><b>HABILIDADES</b></p>	<p><b>ACTITUDES</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocen los objetivos sobre seguridad de parte del equipo de SSTMA oficina matriz.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza formas de comunicación empática.</li> <li>• Transmite sus necesidades y propuestas en forma ordenada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconoce la importancia de pertenecer a una empresa que se preocupa por su seguridad.</li> <li>• Escucha atentamente la información brindada por el equipo de oficina matriz.</li> <li>• Respeto los espacios visitados.</li> </ul>
<p><b>Acciones de capacitación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Visita a oficina matriz.</li> </ul>		<p><b>Materiales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuaderno de apuntes</li> <li>- Lapiceros</li> <li>- Movilidad</li> <li>- Refrigerios.</li> <li>- Cámara fotográfica.</li> </ul>

## SESION N° 3 “La Seguridad para mi es...”

### CAPACIDADES Y CONTENIDOS

<p><b>Capacidades</b></p> <p>Identifica las diferentes situaciones de riesgo sobre la seguridad en el trabajo.</p>	<p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Describe de forma verbal lo que significa la seguridad en su centro laboral.</li> <li>- Expresa por escrito las diferentes situaciones de riesgo que hayan observado en la proyección del video.</li> </ul>	
<p><b>CONOCIMIENTOS</b></p>	<p><b>HABILIDADES</b></p>	<p><b>ACTITUDES</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distintas formas de concebir la seguridad.</li> <li>• Mensajes de seguridad en el trabajo mediante el director de Mercurio Peru.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza y menciona como considera la seguridad actualmente en el proyecto.</li> <li>• Evalúa y plantea posibles situaciones antes las conductas de riesgo de los personajes observados en el video.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escucha con atenciones las opiniones y sugerencias de sus compañeros.</li> </ul>
<p><b>Acciones de capacitación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Técnicas Participativas</li> <li>- Trabajo individual.</li> </ul>		<p><b>Materiales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- PPT <i>¿Cómo considera que está la seguridad actualmente en el proyecto?.</i></li> <li>- Video, “La película”</li> <li>- Cuadernos de apuntes.</li> <li>- Lapiceros.</li> <li>- Plumones gruesos.</li> <li>- Papelógrafos</li> <li>- Maskintape.</li> <li>- Data.</li> </ul>

## SESION N° 4 “Mis comportamientos y las consecuencias”

### CAPACIDADES Y CONTENIDOS

<p style="text-align: center;"><b>Capacidades</b></p> <p style="text-align: center;">Reconoce las consecuencias de sus comportamientos en su entorno laboral.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Describe las diferentes características que conlleva una consecuencia.</li> <li>- Escribe y expone ejemplos de un comportamiento inseguro y su consecuencia.</li> <li>- Diferencia en una ficha los comportamientos y consecuencias de un acto inseguro.</li> </ul>	
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>HABILIDADES</b>	<b>ACTITUDES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índices de seguridad en Mercúrio.</li> <li>• Análisis de estímulo comportamiento y consecuencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza los índices de accidentes están relacionado con el comportamiento y actitud de las personas.</li> <li>• Evalúa las consecuencias de un comportamiento de riesgo.</li> <li>• Diferencia los consecuencias de un estímulo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demuestra interés en los índices de seguridad.</li> <li>• Reconoce la importancia de un comportamiento de riesgo.</li> <li>• Participa activamente en el trabajo grupal.</li> </ul>
<p><b>Acciones de capacitación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Técnicas Participativas</li> <li>- Trabajos individuales</li> <li>- Trabajos grupales</li> </ul>		<p><b>Materiales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- PPT “Índices de seguridad de Mercúrio”.</li> <li>- PPT “Características de las consecuencias”.</li> <li>- Fichas del PC+.</li> <li>- Cuadernos de apuntes.</li> <li>- Lapiceros.</li> </ul>

## SESION N° 5 “Explorando mi escudo-LIDER” (Amarillo)

### CAPACIDADES Y CONTENIDOS

<p style="text-align: center;"><b>Capacidades</b></p> <p>Utiliza de forma correcta la tarjeta LIDER en la intervención de un acto inseguro.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Expresa las situaciones de riesgo observadas en el video.</li> <li>- Representa mediante una escenificación un acto inseguro utilizando la tarjeta LIDER.</li> </ul>	
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>HABILIDADES</b>	<b>ACTITUDES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Acróstico de intervención de la tarjeta LIDER.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analiza y comenta sobre lo observado en los videos de seguridad.</li> <li>Vivencia los pasos a seguir en una intervención utilizando la tarjeta LIDER. (lado amarillo).</li> <li>Evalúa el trabajo grupal mostrado por sus compañeros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprecia las situaciones observadas en los videos.</li> <li>Respeto los trabajos en grupo.</li> <li>Presta atención a las sugerencias y opiniones de sus compañeros.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Acciones de capacitación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Técnicas Participativas.</li> <li>- Trabajos grupales.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Materiales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Videos de seguridad (situaciones simuladas)</li> <li>- Tarjetas LIDER.</li> <li>- Papelógrafos</li> <li>- Plumones Gruesos.</li> <li>- Maskingtape.</li> </ul>	

## SESION N° 6 “Incorporando mi escudo LIDER en mi entorno laboral” (Celeste)

### CAPACIDADES Y CONTENIDOS

<p><b>Capacidades</b></p> <p>Utiliza de forma correcta la tarjeta LIDER, reforzando un comportamiento seguro.</p>	<p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Expresa las situaciones del reforzamiento de un comportamiento seguro..</li> <li>- Representa mediante una escenificación como reforzar un comportamiento seguro utilizando la tarjeta LIDER</li> </ul>	
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>HABILIDADES</b>	<b>ACTITUDES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acróstico de intervención de la tarjeta LIDER.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza y comenta sobre lo observado en los videos de seguridad.</li> <li>• Vivencia los pasos a seguir en una intervención de reforzamiento utilizando la tarjeta LIDER. (lado Celeste).</li> <li>• Evalúa el trabajo grupal mostrado por sus compañeros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprecia las situaciones observadas en los videos.</li> <li>• Respeta los trabajos en grupo.</li> <li>• Presta atención a las sugerencias y opiniones de sus compañeros.</li> </ul>
<p><b>Acciones de capacitación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Técnicas Participativas.</li> <li>- Trabajos grupales.</li> </ul>	<p><b>Materiales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Videos de seguridad (situaciones simuladas)</li> <li>- Tarjetas LIDER.</li> <li>- Papelógrafos</li> <li>- Plumones Gruesos.</li> <li>- Maskingtape.</li> </ul>	

## SESION N° 7 “Conociendo a mis pares”

**(Visita a campo)**

### CAPACIDADES Y CONTENIDOS

<p style="text-align: center;"><b>Capacidades</b></p> <p>Conoce una experiencia de trabajo realizada en otro tramo o frente del tren eléctrico.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Expresa sus apreciaciones durante la visita realizada a campo.</li> <li>- Expresa por escrito en su cuaderno lo observado durante la visita.</li> </ul>	
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>HABILIDADES</b>	<b>ACTITUDES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia de trabajo en otro tramo o frente de trabajo del tres eléctrico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifican situaciones similares en cuanto a la seguridad en el trabajo.</li> <li>• Vivencia las inquietudes expresadas por su pares en cuanto ala seguridad en el trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escucha con atención la información brindada por sus pares.</li> <li>• Respeta y cuida el espacio visitado.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Acciones de capacitación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Visita a un tramo o frente del tren eléctrico.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Materiales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuaderno de apuntes</li> <li>- Lapiceros</li> <li>- Movilidad</li> <li>- Refrigerios.</li> <li>- Cámara fotográfica.</li> </ul>	

## SESION Nº 8 “Intercambiando saberes”

### (Retroalimentación)

#### CAPACIDADES Y CONTENIDOS

<p><b>Capacidades</b></p> <p>Diseña su plan de intervención sobre seguridad en el trabajo.</p>	<p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Transmite sus opiniones y sugerencias con respecto a la visita a campo.</li> <li>- Expone frente al grupo un plan de intervención para que ser replicada en su frente de trabajo.</li> </ul>	
<p><b>CONOCIMIENTOS</b></p>	<p><b>HABILIDADES</b></p>	<p><b>ACTITUDES</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias de intervención sobre seguridad.</li> <li>• Pasos para la elaboración de un plan de intervención.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Define estrategias de seguridad en el trabajo para ser utilizadas en su frente de trabajo.</li> <li>• Transmite sus necesidades y propuestas en forma ordenada.</li> <li>• Reconoce los pasos a seguir para un plan de intervención.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabaja en grupo las propuestas de su plan de intervención.</li> <li>• Se compromete a llevar a cabo las propuestas de su plan de intervención en el frente de trabajo.(Obreros)</li> </ul>
<p><b>Acciones de capacitación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Técnicas participativas.</li> <li>- Trabajo Individual</li> <li>- Trabajo grupal.</li> <li>- Exposición del plan de intervención.</li> </ul>		<p><b>Materiales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuaderno de apuntes</li> <li>- Lapiceros</li> <li>- Papelógrafos.</li> <li>- Maskingtape.</li> <li>- Plumones.</li> <li>- Modelo del plan de intervención.</li> <li>- Refrigerios.</li> </ul>

## SESION N° 9 “Construyendo nuestra Visión de Seguridad”

**(Murales)**

### CAPACIDADES Y CONTENIDOS

<p style="text-align: center;"><b>Capacidades</b></p> <p>Elabora la visión de Seguridad para la empresa.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Escribe lemas o ideas sobre seguridad en la empresa. (murales).</li> <li>- Formula la visión de seguridad mediante los lemas o ideas claves.</li> </ul>	
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>HABILIDADES</b>	<b>ACTITUDES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión de seguridad de la empresa..</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expresa sus ideas y lemas sobre seguridad en papelógrafos.</li> <li>• Identifica las ideas claves y diseña la visión de seguridad.</li> <li>• Se identifica con la visión de seguridad de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valora las opiniones del grupo.</li> <li>• Evidencia actitud de escucha y respeto frente a los demás.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Acciones de capacitación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Técnicas Participativas</li> <li>- Trabajos individuales</li> <li>- Trabajos grupales</li> </ul>		<p style="text-align: center;"><b>Materiales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Papelógrafos</li> <li>- Plumones</li> <li>- Crayolas</li> <li>- Temperas</li> <li>- Pinceles</li> <li>- Revistas usadas.</li> <li>- Maskintape</li> <li>- Cartulinas de colores.</li> </ul>

## SESION N° 10 “Evaluación y cierre del programa”

(Salida recreativa/educativa)

### CAPACIDADES Y CONTENIDOS

<p><b>Capacidades</b></p> <p>Reconoce lo aprendido en el programa y se compromete a replicarlo en sus frentes de trabajo</p>	<p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comenta sus apreciaciones del programa de capacitación.</li> <li>- Elabora un acróstico con la palabra seguridad.</li> </ul>	
<p><b>CONOCIMIENTOS</b></p>	<p><b>HABILIDADES</b></p>	<p><b>ACTITUDES</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación del proceso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expresa sus opiniones sobre el proceso de programa.</li> <li>• Identifica sus fortalezas y logros en el proceso del programa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene disposición para hablar de si mismo frente a otros.</li> <li>• Evidencia actitud de escucha y respeto frente a los demás.</li> <li>• Valora lo aprendido durante el proceso del programa de capacitación.</li> </ul>
<p><b>Acciones de capacitación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Juegos de integración.</li> <li>- Trabajo individual.</li> <li>- Evaluación del programa.</li> </ul>		<p><b>Materiales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- cartulinas A4</li> <li>- Plumones gruesos</li> <li>- plumones delgados</li> <li>- Prueba de salida</li> <li>- Movilidad</li> <li>- Refrigerios</li> </ul>

# SESION N° 1

## HOJA DE VIDA

Nombre y apellidos:

Edad:

Lugar de Nacimiento:

1.- ¿Estás satisfecho actualmente con tu vida?

- Si
- No

2.- ¿Estas casado?

- Si
- No

Como se llama: \_\_\_\_\_

8.- ¿Tienes hijos?

- Si
- No

Como se llaman: \_\_\_\_\_

9.- ¿Cómo son tus amigos/as?

\_\_\_\_\_

10.- ¿Con quienes vives?

\_\_\_\_\_

11.- ¿Cuáles son tus hobbies?

\_\_\_\_\_

12.- ¿Cual es tu comida preferida?

\_\_\_\_\_

15.- ¿Qué te preocupa ahora?

\_\_\_\_\_

16.- ¿Qué temas o qué te asusta?

\_\_\_\_\_

17.- ¿Cuáles son tus fortalezas?

---

18.- ¿Cuáles son tus debilidades?

---

19.- ¿De que te arrepientes?

---

20.- ¿De que te gustaría saber más de lo que sabes ahora?

---

21.- ¿Qué te falta?

---

22.- ¿Qué te sobra?

---

23.- ¿A quién admiras? ¿Por qué?

---

24.- ¿Cómo te imaginas el futuro?

---

24.- ¿Qué querías ser de niño?

---

25.- ¿Qué valores predominan en ti?

---

## ANEXO B

### O JULGAMENTO

#### Personagens:

- **juiz** - **nicolau/nicolete latrocínus**
- **advogada** - **dorotéia tranbiks**
- **promotor** - **severo durão**
- **policial** - **shrek**
- **réu** - **zé grude**

(entra policial e informa)

**policial** :sras e srs vamos dar início ao julgamento, por favor, todos em pé. que entre no tribunal o supremo meritíssimo, sua excelência... nicolau latrocinius...

(música) (entra juiz, toma seu lugar)

**juiz (a)** :sentem-se por favor, primeiramente veremos se há um número legal de jurados para dar início ao julgamento, (verifica os termos de comparecimento) muito bem, haverá sessão. chamo para atuar na acusação do réu sua excelência o promotor severo durão...

(música) (entra o promotor)

**severo** :meritíssimo...

**juiz (a)** :muito bem, agora requisito a presença do réu neste tribunal, tragam o réu...

(música) (policial vai buscar o réu)

**zé** :que negócio é esse, manda esse troglodita tirar as mãos de mim, eu não matei, eu não roubei...

**juiz (a)** :silêncio, ordem no tribunal, messa as suas palavras, isto é um tribunal e não um curral... tome o seu lugar por favor, muito bem decline o seu nome e o nome de seu advogada...

**zé** :meu nome é zé, zé grude do rego, e a minha advogada é a dra dorotéia, dorotéia trambiks...

**juiz (a)** :que entre a advogada dorotéia trambiks...

(música) (entra a advogada)

**dorotéia**:meritíssimo...

**juiz (a)** :ok, vamos agora compor o corpo de jurados.

(chamam-se **sete jurados**, (colaboradores) sendo que dois serão negados. um pela promotoria, outro pela defesa)

**juiz (a)** :muito bem, uma vez formado o conselho de sentença vamos ao juramento, srs jurados por favor em pé, levantem a mão direita, e prometam...

“em nome da lei, concito-vos a examinar com imparcialidade esta causa e a proferir a vossa decisão, de acordo com a vossa consciência e os ditames da justiça”...

(todos - assim o prometo)

**juiz (a)** :sentem-se, obrigado... o réu aqui presente, sr zé grude do rego, é acusado de vários delitos...

1. **não seguir as normas de segurança da empresa;**
2. **não fazer uso de nenhum tipo de e.p.i.;**
3. **causar acidentes, pondo em risco a sua segurança e a de seus companheiros.**

...o sr afirma isto?

**zé** :seu lalau, é o seguinte, tudo isso aí é mentira, é intriga da oposição...

**juiz (a)** :para início de conversa, meu nome não é lalau, quando o sr for se retratar a minha pessoa, troque o "seu" por "meritíssimo", meritíssimo juiz nicolau latrocínus, e por fim o sr só se dirija a minha pessoa, quando solicitado...

o sr zé pelo visto ultrapassou as cinco portas que levam aos acidentes... o sr tem conhecimento dessas cinco portas?

**zé** :supremo meritíssimo juiz nicolau latrocínus, quando eu entrei na empresa me falaram que havia duas portas que dão para a saída da rua, uma vai lá pro quintal, e uma que é do banheiro, disseram pra eu não abrir, pois é um fedor danado...

**juiz (a)** :sr zé, não é nada disso, as cinco portas na qual me refiro são...

1. **a desatenção**
2. **a teimosia**
3. **a pressa**
4. **a improvisação**
5. **as exceções**

...bem vamos dar início, sr promotor a palavra é sua...

**severo** :pois bem meritíssimo, o réu aqui presente é acusado de não seguir as normas de segurança de sua empresa. sr zé naquele primeiro de abril de 2001, data em que o sr ingressou na empresa, com certeza o sr deve ter passado por um treinamento, por uma integração, o sr não tem o conhecimento que toda empresa possui sua norma de segurança?

**zé** :sr severo, eu nem sabia que existia essa tal de norma de segurança, inclusive quem arrumou esse emprego pra mim foi o (fulano)...

**severo** :sr zé, limite-se a responder apenas a minha pergunta. pois bem, o sr então não conhecia, mas em entrevista com o pessoal do rh, segundo consta nos laudos, o sr prometeu segui-la...

**zé** :ah isso eu cumpri sim, depois daquele dia eu passei a segui-la todos os dias...

**severo** :não é o que diz aqui na sua imensa ficha!

**zé** :é que eu não contei pra ninguém, o sr sabe como é, esse povo de empresa fofoca demais, eu comecei a segui-la naquele dia, eu sai do trabalho, fui pro estacionamento e fiquei esperando por ela, quando ela pegou o carro e saiu, eu fui atrás...

**severo** :sr zé, ela quem?

**zé** :ué a dona norma, chefe do rh, o sr precisava ver, que lindeza, ela fez chapinha no cabelo, colocou silicone...

**severo** :sr zé acho que o sr não entendeu, quando eu digo "seguí-la" eu estou me referindo às normas de segurança, e não a dona norma chefe do rh...

**zé** :ah sim, claro, realmente eu prometi seguir essa tal de norma de segurança, mas cá pra nós, tem tanta baboseira...

**severo** :baboseira? sr zé, normas de segurança não são baboseiras, se elas existem, são única e exclusivamente pra proteger a nossa saúde, nossa segurança, nossa integridade... portanto o sr admite que não a seguiu...

**dorotéia**:protesto meritíssimo, essa pergunta é irrelevante...

**juiz (a)** :protesto negado, continue...

**severo** :o sr seguiu as normas, sim ou não?

**zé** :bem! seguir, seguir, alí na bucha, eu não segui não...

**severo** :(para os jurados) portanto, sras e srs como podemos absolver uma pessoa que afirma categoricamente que não seguia as normas de segurança, quando todos nós sabemos que elas são fundamentais... muito bem meritíssimo, por enquanto é só...

**juiz (a)** :com a palavra a advogada de defesa dra dorotéia...

**dorotéia**: obrigado meritíssimo. sr zé, segundo consta nos laudos, o sr naquela época estava passando por vários problemas, problemas financeiros, problemas de saúde, problemas conjugais, e por causa desses problemas, o sr se entregou à bebida, o sr afirma isso?

**zé** :naquela época? eu tô passando por problemas até hoje!!! aliás, eu não sei por que “os home” inventaram a cédula de dois reais, se eu não tenho nem a de um... problema de saúde eu tenho desde que eu comecei a trabalhar naquela empresa. foi até bom que saíram comigo. os problemas conjugais também começaram naquela época, não sei o que aconteceu, minha mulher ficou meio estranha comigo... agora esse negócio de se entregar pra bebida isso não, eu só é homem, esse negócio de se entregar é coisa de boiola...

**dorotéia**:quando eu disse “se entregou à bebida”, eu quis dizer que o sr se tornou um dependente químico... pois bem, é óbvio, e os srs hão de concordar comigo, quando estamos com problemas, é natural que alguma coisa fuja do nosso controle... portanto o sr zé com todos esses problemas na cabeça, fugia-lhe o discernimento dos seus atos...

**severo** :protesto meritíssimo...

**juiz (a)** :protesto aceito...

**severo** :dra o próprio réu disse que esses problemas surgiram a partir, a partir, do ingresso dele naquela empresa, correto?

**zé** :olha não foi bem a partir daquela época, eu já tinha problemas antes, aliás, eu sempre tive problemas...

**policial** :é dá pra notar que você sempre teve problemas...

**zé** :escuta aqui o guardinha mirim, ninguém tá falando com você, fica na sua aí, você mal consegue fazer o seu trabalho...

**policial** :cê cala a sua boca senão eu te deço o cacete...

**juiz (a)** :ordem no tribunal, que é isso? isso é um julgamento onde o sr pensa estar? na torcida da gaviões? continuem...

**dorotéia**: muito bem, segundo o sr zé, ele já tinha esses problemas portanto, o que seria correto? dar-lhe uma advertência? demiti-lo? será que o correto não seria ajudá-lo, ouvi-lo, encaminhá-lo a um programa de tratamento físico e psicólogo? muitas vezes julgamos, mas não nos colocamos no lugar da pessoa... é só por enquanto...

**zé** :taí dra mandou bem, tô contigo e não abro...

**juiz (a)** :silêncio, sr promotor tome a frente...

**severo** :visto as circunstâncias meritíssimo vou chamar o sr (fulano), uma testemunha chave para este caso...

**dorotéia**: protesto meritíssimo, a testemunha em questão não consta nos laudos...

**juiz (a)** : protesto negado, pode chamar a testemunha...

**severo** : por favor, sr (fulano) (colaborador senta-se na cadeira das testemunhas) sr (fulano), qual a sua função? (voz de pato) há quanto tempo o sr trabalha nesta empresa? o sr conhece as normas de segurança de sua empresa? o sr as segue? muito bem, o sr ouviu a dra advogada dizer que (imitando a dra) – *com todos esses problemas, fugia-lhe o discernimento sobre os seus atos...* o sr não acha que no nosso trabalho, seja ele qual for, é imprescindível termos atenção? o sr concorda que não devemos misturar problemas particulares com problemas no trabalho e vice-versa? pois bem, é só meritíssimo, a testemunha já nos deu o seu veredito...

(promotor dispensa a testemunha sem ordem do juiz)

**juiz (a)** :sr promotor eu ainda sou a autoridade suprema neste tribunal, e pelo que me consta eu não dispensei a testemunha...

**dorotéia**:meritíssimo eu quero interrogar a testemunha

**juiz (a)** : é toda sua...

**dorotéia**: obrigada! o sr disse que concorda com tudo, o sr também concorda que não devemos julgar sem antes conhecer bem os fatos, sem antes nos colocarmos do outro lado? o sr concorda que o céu é azul? o sr concorda que a chuva molha? o sr concorda que sou linda? esse homem concorda com tudo, é um “maria-vai-com-as-outras” estou satisfeita meritíssimo...

**juiz (a)** : a testemunha está dispensada por ora, pode voltar ao seu lugar... sr promotor...

**severo** :bem vamos a mais uma acusação, a não utilização dos e.p.i.'s...

**zé** :ah não pelo amor de deus, esses e.p.i.'s só atrapalham...

**policial** :o que, o que, o que... que atrapalha nada...

(novo bate-boca)

**zé** :fica quieto senão eu acabo com você seu aprendiz de escoteiro...

(confusão geral, o juiz (a) tenta por ordem)

**juiz (a)** :silêncio, ordem, ordem... se continuar assim. suspenderei o julgamento... (os ânimos se acalmam) será possível, sr zé contenha-se, sr policial quem dá as ordens aqui sou eu, a sua função aqui é manter a ordem, mas parece que o sr está jogando no time adversário? podemos continuar?

**severo** :pois bem prosseguindo. o sr disse uma tremenda besteira, o sr sabe muito bem que os e.p.i.'s não evitam os acidentes, mas nos protegem contra eles... segundo consta nos laudos o sr sofreu dois acidentes consecutivos, e os dois por atos inseguros. vou relatar os acidentes... o sr trabalhava em um certo equipamento, numa linha de produção, eis que por falha mecânica, o material produzido por esse equipamento enroscou nos cilindros rotativos, o sr dizendo-se conhecedor deste equipamento há muitos anos, imediatamente colocou a mão no equipamento com ele em funcionamento para desenroscar o material, e é claro como já era de se esperar, o sr prensou sua mão nos cilindros, quase perdeu seus dedos, o sr teve muita sorte, pois sofreu apenas escoriações... o sr não sabe que:

- ao fazer a limpeza ou manutenção de qualquer equipamento, devemos desligá-lo, desenergizá-lo?
- que grande parte dos acidentes acontece em nossas mãos, e por isso temos que ter atenção redobrada?

**zé** :ah sr severo, é que eu trabalhava há mais de 15 anos naquele equipamento, então eu pensei...

**severo** :pensou? não, o sr não pensa, pois por mais que conheçamos nosso trabalho, nunca estaremos livres dos acidentes... aliás, vamos ao segundo acidente, este acontecendo três meses depois. certo dia o sr trabalhava com esmeril e não estava usando os óculos de segurança, segundo os laudos os seus amigos cansaram de alertá-lo sobre os perigos, e o sr nunca deu ouvidos, conclusão. acabou ferindo seus olhos, por sorte não ficou cego!

**zé** :ah... isso foi por culpa da secretária...

**severo** :como culpa da secretária? explique-se melhor...

**zé** :quando ela passava pelo setor, não tinha um que não olhasse pra'quele monumento, eu tenho até uma testemunha que pode confirmar isso, é o (fulano) não é verdade? quando a secretária entrava no setor, o (fulano) batia com a cabeça na parede de tão louco que ele ficava...

**severo** :mas o que tem a ver a secretária com o seu acidente?

**zé** :naquele dia, ela foi no meu setor, ela tava com um vestido por "aqui" (insinuando que o vestido era curtíssimo) e como eu não enxergava nada com aqueles óculos ridículos, eu tirei para admirá-la, daí o meu chefe entrou pedindo a peça que eu tava esmerilhando, e eu voltei a esmerilhar a peça só que esqueci de recolocar os óculos, foi aí que entrou um, um não, dois cavacos nos dois olhos, tive que engessar os dois...

**severo** :as isso foi um ato inseguro? como o sr vai trabalhar num esmeril sem os óculos de segurança?

**Dorotéia**:protesto meritíssimo...

**juiz (a)** :protesto negado

**severo** : e esse acidente afetou em algum ponto a sua vida conjugal?

**zé** :a sim, pois eu fiquei em casa com os dois olhos tapados por um mês, a minha mulher é que não gostou muito, sabe como é! ela é dona de casa, fica o dia inteiro limpando a casa, lavando roupa, e ela dizia que lá eu atrapalhava, pois tinha que me levar de um lado pro outro, da sala pra cozinha, da cozinha pro banheiro, ela chegou até a comprar um cachorro pra me auxiliar, mas foi pior...

**severo** :e por que foi pior?

**zé** :por que ao invés dela comprar aqueles cachorros próprios pra conduzir cegos, ela comprou um pit-bull, daí ele não deixava eu me levantar do sofá, eu ameaçava levantar ele rosnava, até que um dia eu levantei e ele "nhoque" me abocanhou os fundos, além de não enxergar nada, tive que ficar mais duas semanas de bruços...

**severo** :(para jurados) prestaram atenção neste relato? viram as conseqüências desse acidente? desse ato inseguro? notaram que este homem por sua irresponsabilidade colocou em jogo a sua saúde e o seu casamento? sras e srs este homem não pode ficar impune!

**juiz (a)** :a advogada de defesa tem algo a dizer?

**dorotéia**:tenho sim meritíssimo... esse homem foi injustiçado, ele pode até ter sido negligente quanto ao uso do e.p.i., mas será que isso não foi um complô? havia necessidade da secretária passar

pelo setor trajando vestes inadequadas? meritíssimo eu gostaria de aproveitar para chamar uma testemunha...

**juiz (a)** :fique a vontade

**dorotéia:**chamo para depor o sr (fulano)... o sr já sofreu algum tipo de acidente na empresa? sr (fulano) olhando bem no fundo dos meus olhos, o sr concorda que uma mulher deva vestir roupas ousadas no trabalho? o sr não acha que este homem foi vítima do destino? (para o réu) quanto à sua esposa, esta usou de má fé, pois duvido que ela não saiba a diferença entre um cão para cegos e um pit-bull, na certa queria livrar-se deste pobre homem pra ficar com o amante...

**severo** :protesto meritíssimo...

**juiz (a)** :protesto aceito

**severo** :a vida íntima do sr zé não está em julgamento, o que estamos julgando aqui foi a sua negligência, por favor, retrate-se perante o juri...

**Dorotéia:**muito bem, vou reformular a pergunta, (para testemunha) o sr é casado? o sr acha que sua esposa teria coragem de fazer isso com o sr? ou seja, colocar um pit-bull para vigiá-lo? muito bem sras e sres temos aqui uma vítima e não um réu, este homem já pagou caro por tudo que fez, sofreu a dor do acidente, sofreu a dor da mordida do cão e sofreu também com dores de cabeça por causa da sua esposa.... será que este homem não merece agora um pouco de paz, um pouco de amor? (para colaborador) o sr não gostaria de dar um pouco de amor ao meu cliente?

**zé** :oh dra isso é coisa que se fala pra um marmanhão desses? e se ele quiser? é melhor me levar pro xilindrô de uma vez...

**dorotéia:**meritíssimo dou-me por satisfeita...

**juiz (a)** : sr promotor, o sr quer interrogar a testemunha?

**severo** :não meritíssimo, acho que já vi e ouvi o bastante...

**juiz (a)** :a testemunha pode voltar ao seu lugar

**severo** :pois bem sr zé, consta nos laudos que o sr teve um problema ainda mais grave, o sr trabalhava num setor onde o ruído atingia acima dos 85 decibéis, e pelo que consta o sr nunca usou o protetor auricular...

**zé** : isso é verdade, eu acho que o protetor auricular incomoda, dói muito, e depois eu não conseguia ouvir as piadas que meus amigos contavam...

**severo** : sr zé, o sr não estava ciente dos males que o excesso de ruído podia provocar? o sr não sabe que o excesso de ruído pode provocar insônia, irritabilidade, pode levar ao stress, à surdez, e pode até causar à impotência sexual, que aliás, foi o seu caso?

**policial** :ah eu sabia que esse cabra era frouxo...

**juiz (a)** :ordem, sr policial contenha-se senão serei obrigado a pedir que se retire...

**severo** :pois bem sr zé responda, o sr sabia ou não das consequências?

**zé** :é eu sabia sim, tenho até um amigo na mesma situação, é o (fulano) o sr o conhece...

**severo** :sr zé, a vida das outras pessoas não está em julgamento. muito bem, levando em consideração que o sr sabia das consequências, mais uma vez foi negligente, cometeu mais um ato inseguro, que aliás, resultou na sua separação conjugal, pois devido ao problema propriamente dito, sua esposa o deixou, fugindo com outro e levando consigo, o seu filho...

**zé** :pois é seu dr meu filhinho que eu tanto amo, aquela bandida levou, (**chorando compulsivamente**) e agora o que é que eu faço, sem esposa, sem emprego, sem filho, sem lar... e sem "ele"... me diz, o que eu faço?

**policial** :casa com o (**fulano**)...

(juiz (a) olha severamente para o policial, e este se cala)

**severo** :pois é! o sr deveria ter pensado nisso antes, mas não, é a teimosia de agir sem pensar, deu no que deu... meritíssimo nenhuma pergunta a mais...

juiz (a) :sra advogada...

**dorotéia**:ora, ora, deveríamos encerrar o julgamento por aqui, concedendo a absolvição do réu, pois não existe condenação maior do que o problema em questão? (**para um colaborador**) o sr conhece desgraça maior que esta? meritíssimo, estou satisfeita...

**juiz (a)** :bem acho que já ouvimos o bastante... eu não costumo fazer isso, mas abrirei uma exceção, antes de apurarmos o veredicto, sr zé tem algo a dizer em sua defesa...

**zé** :(**emocionado**) eu quero pedir aos sres jurados, que realmente reflitam sobre o veredicto, eu errei, tenho plena consciência. fui negligente em diversos pontos, não tive atenção no meu trabalho, não utilizei os e.p.i.'s corretamente. eu peço do fundo do meu coração, que me dêem uma chance, todos nós cometemos erros, uns erram mais que os outros, mas nem por isso acho que devemos crucificar alguém que erra, acho que todas essas pessoas merecem uma chance de recomeçar, de reconhecê-los e consertá-los, aprender com eles, por isso eu peço essa chance para que eu possa mostrar que eu sou capaz de mudar, de ser realmente um exemplo de cidadão, um exemplo de trabalhador, um exemplo de ser humano... muito obrigado...

**juiz (a)** :peço que retirem o réu do tribunal, para que possamos apurar o veredicto, por favor, levem o réu para a sala de espera...

(policial retira o réu)

**juiz (a)** :bem sr promotor vamos às últimas considerações...

**severo** :pois não meritíssimo... sras e sres, por tudo que vimos e ouvimos, não podemos ser cúmplices deste homem. este homem que aparentemente parece uma ovelha, na verdade é um lobo em pele de cordeiro. todos nós sabemos que o objetivo de toda empresa é atingir o zero acidente, e para isso, temos que seguir três regras básicas, seguir as normas de segurança, ter atenção em nosso trabalho, e utilizar sempre que necessário os e.p.i.'s. se dermos uma chance sequer a este homem, tenho certeza que ele voltará a cometer os mesmos erros, ou quiçá piores, não podemos conviver com tranquilidade com um homem desses solto pelas ruas, ou em alguma empresa. sras e sres, vocês presenciaram aqui as consequências que um ato inseguro, que uma negligência, que um acidente pode provocar. o acidentado não é o único que sofre, sofre a família, sofre os amigos, sofre a empresa, enfim o acidente não é bom pra ninguém. por isso meus amigos, cuidado com o comportamento de risco, pensem muito bem antes de agir, pois quem age por instinto são os animais irracionais, e nós somos racionais. portanto, temos que dar um corretivo, temos que ser severos no cumprimento da lei, vocês juraram perante este tribunal, por isso eu peço que reflitam muito bem antes de dar o vosso veredicto, obrigado...

**juiz (a)** :dra advogada...

**dorotéia**:meritíssimo, sras e sres, eu peço que realmente vocês reflitam sobre a sentença, eu também concordo que devemos seguir essas três regras básicas, também concordo que o acidente não é

bom pra ninguém, concordo que temos que pensar muito bem antes de cada atitude, mas, este homem é mais uma vítima da incompreensão humana. condená-lo será um erro ainda maior, pois estaremos tirando-lhe a chance de se redimir dos seus pequenos erros, se é que ele os cometeu, pois no meu entender, o erro foi da sociedade que não soube compreender esta pobre alma. quem nunca errou que atire a primeira pedra. este homem merece uma chance para recomeçar uma nova vida. eu tenho certeza que, se dermos essa chance, este homem amanhã será um exemplo de cidadão para todos nós, a justiça é cega. mas está com os ouvidos bem abertos, para ouvir o vosso veredicto, muito obrigado...

**juiz (a)** :bem os sres jurados já ouviram a promotoria e a defesa, peço que em breve reunião, decidam sobre o veredicto do réu...

(cada jurado receberá um formulário com opções de voto para culpado ou inocente) (após jurados votarem, policial recolhe os votos e os entrega ao juiz)

**juiz (a)** :muito bem já tenho o veredicto, tragam o réu para ouvi-lo...

(policial traz o réu)

**juiz (a)** :sr. zé, por favor, em pé para ouvir o veredicto...

**(se inocente)**

**juiz (a)** :essa corte considera o réu zé grude do rego, por **(tantos)** votos a **(tantos)**... **inocente**... concedendo a ele a oportunidade de se redimir dos seus atos, e queremos saber do sr, se o sr se compromete a partir de hoje a um ano, percorrer as empresas ministrando palestras de segurança no trabalho aos colaboradores, conscientizando-os sobre seus atos, mostrando a eles que nenhuma ação justifica um acidente, e que esse compromisso para com a segurança tem que partir de todos. o sr promete?

**(se culpado)**

**juiz (a)** :essa corte considera o réu zé grude do rego, por **(tantos)** votos a **(tantos)**... **culpado**, portanto o réu será condenado a um ano, a partir de hoje, percorrendo as empresas e ministrando palestras de segurança no trabalho aos colaboradores, conscientizando-os sobre seus atos, mostrando a eles que nenhuma ação justifica um acidente, e que esse compromisso para com a segurança tem que partir de todos.

**juiz (a)** :e assim encerramos o julgamento, esperamos que todos aqui presentes tenham compreendido o intuito deste tribunal, esperamos que ninguém aqui presente, tenha que passar por situação semelhante à do sr zé grude, vimos que, a desatenção, a negligência, o comportamento de risco podem levar a sérias consequências, e consequências muito mais graves do que vocês presenciaram aqui, portanto, sras e sres, pensem e repensem sobre seus atos antes de qualquer atitude, agradeço a presença de todos, e assim mais uma vez, foi feita a justiça.

**fim**