

Improvisação, Comunicação e Transformação: Jogos Teatrais e Competências Relacionais no Gerenciamento de Conflitos

José Luis Felício Carvalho
Universidade Federal do Rio de Janeiro

Resumo: Estruturado como ensaio teórico orientado por finalidade metodológica, o presente estudo foi norteado pelo objetivo de analisar como o teatro de improviso pode apresentar-se como recurso para treinamento e desenvolvimento de competências relacionais associadas ao gerenciamento de conflitos, sob uma perspectiva transformadora, com ênfase na capacitação de indivíduos e grupos para fundamentar e otimizar processos de comunicação interpessoal. Em seu quadro teórico referencial, debatem-se conceitos e argumentos relacionados ao gerenciamento de conflitos sob uma perspectiva transformadora, às competências sociais ou relacionais, à comunicação interpessoal, à metáfora teatral na análise social, à ideia de performance, à improvisação teatral, ao gênero do teatro de improviso e à pedagogia do jogo na práxis da improvisação. À guisa de resultados, sugerem-se cinco exemplos de jogos teatrais embasados pelos princípios improvisacionais da escuta, da aceitação e do não-julgamento, a serem experimentados em dinâmicas de capacitação para a transformação de conflitos em contextos intra e extraorganizacionais por intermédio da comunicação.

Palavras-Chave: competências relacionais; comunicação interpessoal; gerenciamento de conflitos; improvisação; jogos teatrais; teatro de improviso.

1. Introdução

De acordo com Liam (2024, p. 34), processos de treinamento e capacitação em gerenciamento de conflitos “desempenham um papel vital em equipar indivíduos e organizações com as habilidades e estratégias necessárias para efetivamente navegar em situações de conflito” – para que as partes envolvidas possam comunicar-se, praticar escuta ativa, empatizar umas com as outras, engajar-se em ações de colaboração, comprometer-se e resolver problemas comuns. O autor convoca novas iniciativas acadêmicas de pesquisa para propor modelos explanatórios e métodos de intervenção aptos a compreender as dinâmicas interpessoais relacionadas aos conflitos, bem como a sugerir protocolos de aprendizagem e treinamento para incrementar as competências necessárias para seu gerenciamento. Aggrawal e Magana (2024), por sua vez, conclamam pesquisadores a explorar como o treinamento de habilidades interpessoais – nomeadamente aquelas relacionadas a comunicação, negociação e liderança – pode contribuir para o gerenciamento de conflitos.

O presente artigo alinha-se a tal agenda de investigação, endossando, para tal, a perspectiva transformadora do gerenciamento de conflitos, cujos princípios envolvem, segundo Ury (2024), lidar com o conflito de maneira construtiva, recorrendo à curiosidade, à criatividade e à colaboração para transformá-lo, em vez de buscar forçosamente a supressão do conflito ou dele extrair somente suas parcelas produtivas, quando elas existirem. Tal abordagem conduz, nas palavras de Muriuki (2012, p. 32), a uma “transformação compreensiva do contexto do conflito, de sua estrutura, das partes envolvidas, de suas questões gerais, e finalmente a uma transformação dos atores individuais”. Complementarmente, para a autora, a transformação dos atores também é capaz de modificar sua percepção sobre o conflito, bem como sua resolução.

Hodiernamente, segundo Dudeck e McClure (2018), Gibb (2004), Koppett (2023) e Tint *et al.* (2015), um dos instrumentos mais promissores para o treinamento de competências relacionais ou interpessoais em contexto organizacional tem sido a prática performativa, mais especificamente a improvisação teatral. Ao presente trabalho interessa, em particular, o teatro de improviso, um estilo teatral de natureza espontânea e colaborativa que, consoante McRae (2024), impele seus praticantes a criar cenas ao vivo, sem combinação prévia, diante de uma audiência, e que vem sendo amplamente investigado em diversos campos científicos.

Como notam Berkemeyer *et al.* (2025), registra-se ampla documentação acadêmica acerca de que o treinamento fundamentado no teatro de improviso propicia aos participantes o exercício de competências intra e interpessoais relacionadas a aspectos fundamentais à vida organizacional, tais como: escuta ativa, comunicação verbal e não-verbal, criatividade, *team building*, espontaneidade, aceitação do risco, liderança, cooperação, inovação e negociação. Participantes de treinamentos calcados em improvisação teatral são convidados, segundo Gibb (2004), a resolver problemas em conjunto, a buscar a conciliação perante crises e a trabalhar criativamente a partir do conflito, não em oposição a ele. Tint *et al.* (2015, p. 77) pontificam ser o teatro de improviso capaz de trabalhar quatro competências-chave na gestão de conflitos e em situações de crise e insegurança: “construir relacionamentos (...); fomentar a curiosidade – tocando no coração da complexidade e da incerteza; utilizar a criatividade – imaginar além daquilo que se vê; e abraçar o risco – arriscar a vulnerabilidade um passo de cada vez”.

Neste contexto, institui-se como objetivo para a presente investigação analisar como o teatro de improviso pode apresentar-se como recurso para treinamento e desenvolvimento de competências relacionais associadas ao gerenciamento de conflitos, sob uma perspectiva

transformadora, com ênfase na capacitação de indivíduos e grupos para fundamentar e otimizar processos de comunicação interpessoal.

2. Fundamentação teórica

2.1. *Por uma perspectiva transformadora do gerenciamento de conflitos*

Em contexto organizacional, a definição seminal elaborada por Pondy (1967, p. 530) conceitua amplamente o gerenciamento de conflitos como “a maneira por meio da qual uma organização busca lidar com os conflitos de modo a reduzir seus efeitos disfuncionais e a promover efeitos funcionais que possam incrementar a performance organizacional”. Thomas (1992, p. 286) depura esta definição, acrescentando que, como o gerenciamento de conflitos refere-se “ao processo de limitar os aspectos negativos do conflito enquanto se aumentam seus aspectos positivos”, então o objetivo do gerenciamento de conflitos precisa ser “incrementar a aprendizagem e os resultados obtidos pelo grupo, incluindo sua efetividade ou desempenho no cenário organizacional”. Para Rahim (2002), que, seguindo o autor precedente, discorre acerca de estratégias de gestão de conflitos e aprendizagem organizacional, a gestão de conflitos envolve três principais dimensões: a redução de conflitos que prejudicam o desempenho; a administração sistemática de conflitos que promovem uma performance positiva no que tange a tarefas ou políticas; e treinar participantes da organização para recorrer a estratégias e táticas diversas para lidar construtivamente com as divergências inerentes ao conflito.

Tomadas em conjunto, as definições anteriores englobam algumas ideias fundamentais para a argumentação desenvolvida no presente artigo, dentre as quais a relação entre conflito e performance, bem como o imperativo de treinar os participantes organizacionais para navegar por situações de conflito. Primeiramente, relaciona-se a performance ao conflito – e aqui a noção de performance não se restringe ao desempenho, apresentando-se antes, em consonância com McKenzie (2001), como produto de um processo complexo de conflito e colaboração entre atores sociais num ambiente sociotécnico específico. A partir desta abordagem de performance, chega-se à amplamente reconhecida metáfora teatral proposta pelo sociólogo Erving Goffman (2005), em que as pessoas interagem num “palco social”, contracenando através da performance de “papéis sociais”, os quais mediam identidades, definem hierarquias e expectativas, bem como determinam a estrutura dos conflitos entre os atores. Outrossim, se as pessoas desempenham seus papéis em situações de colaboração e conflito numa dinâmica teatral, faz sentido treiná-las para que sua capacidade expressiva lhes permita gerenciar as impressões causadas nas demais – e tal capacitação envolve aspectos de jogo, escuta, cooperação e negociação, de modo a superar a violência por vezes contida no conflito.

Para além do universo organizacional, as primeiras perspectivas sociológicas acerca do conflito soblevam a antítese e a violência, conforme Himes (1980): nelas, o conflito emerge fundamentalmente da diferença entre perspectivas, do choque entre posições e/ou da escassez de recursos; envolve ao menos duas partes que se engajam em interações caracterizadas por ações opostas; o comportamento dos actantes geralmente está orientado para causar dano, controlar ou obliterar a outra parte; lidar com o conflito requer a aquisição e o exercício de poder, numa dinâmica que traz importantes consequências para todas as pessoas envolvidas.

Contemporaneamente, entretanto, afirma-se uma compreensão mais ampla e abrangente do conflito, capaz de considerar variáveis diversas além do enfrentamento ou da brutalidade

que vicejam na superfície, de enfatizar elementos construtivos para além dos aspectos destrutivos, de sublinhar uma compreensão de que debater e discordar não equivalem a assassinar opiniões diferentes. Trata-se de uma perspectiva mais generosa e estratégica, que, de certo modo, pode remeter ao universo do teatro. Tradicionalmente, segundo Szatkowski (2019), num espetáculo, a dramaturgia avança primordialmente a partir do conflito entre as personagens – o autor precisa colocar em choque as vontades das personagens para que a obra artística seja construída. Por esta razão, McCormick (2007) recorre ao trabalho de Goffman e à metáfora teatral para analisar o gerenciamento de conflitos em organizações produtivas: para o autor, no contexto organizacional, o conflito pode ser visto como o esforço de controle empreendido pelo grupo dirigente para manter o texto declamado pela organização, enquanto os grupos motivados pelo questionamento e/ou comprometidos com a inovação criam cenas de cariz disruptivo.

Neste ponto, aderindo à proposição de Eunson (2007), torna-se oportuno estabelecer distinções entre os termos “resolução de conflitos” e “gerenciamento de conflitos”. A primeira expressão leva ao entendimento de que será preciso extinguir um conflito para que resultados positivos sejam atingidos, enquanto o segundo termo conduz ao entendimento de que, eventualmente, fomentar um conflito poderá ser a melhor escolha para favorecer resultados ainda mais desejáveis. Dentre as decorrências positivas trazidas por um gerenciamento produtivo do conflito, o autor destaca que: novas informações e pontos de vista podem emergir a partir do contato com a outra parte; melhores processos de tomada de decisão e de resolução de problemas podem ocorrer; a coesão entre os participantes pode aumentar; a diversidade e a pluralidade podem ser adequadamente apreciadas; embates interpessoais podem ser resolvidos; a mudança positiva pode acontecer de maneira mais orgânica.

Extrapolando a abordagem produtiva do conflito, Ury (2024) avança em direção a uma perspectiva transformadora do conflito, que se pode igualmente coadunar à metáfora teatral, conforme se argumenta nas próximas linhas e nas páginas subsequentes. O autor parte de três premissas: (1) o conflito não representa o verdadeiro problema, sendo problemática a maneira destrutiva com que os actantes sociais lidam com ele; (2) conflitos precisam ser abordados por intermédio da mobilização das capacidades humanas de curiosidade, criatividade e espírito colaborativo; e (3) um conflito não precisa ser resolvido, mas antes transformado, pois sua resolução – eventualmente associada à sua mitigação ou extinção – impede que o conflito enseje oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal.

Tal perspectiva ressignifica o gerenciamento de conflitos como uma prática de colaboração e transformação – não como um evento de ruptura radical, mas antes como uma dinâmica em que, nas palavras de Fousiani *et al.* (2025, p. 349), as partes devem empreender “um esforço intensivo para resolver problemas comuns e encontrar soluções reciprocamente benéficas para atingir resultados conjuntos, enfatizando a comunicação aberta e o entendimento mútuo”. Oportunamente, aqui emerge a premência de se investir no desenvolvimento e no treinamento de competências específicas para gerenciar conflitos. Zarifian (1997), por instância, atribui ao desenvolvimento das chamadas competências sociais, relacionais ou interpessoais – as quais englobam escutar o outro, abrir-se para a intersubjetividade, partilhar conhecimentos, intercambiar pontos de vista, resolver tensões, discutir objetivos comuns e requalificar relacionamentos – o cultivo de uma atitude de intercompreensão para superar situações de crise e conflito em âmbitos intra e intergrupais.

Contidos nas premissas que embasam a proposta de Ury (2024), os princípios essenciais da perspectiva transformadora do conflito – rejeição da atitude destrutiva, curiosidade,

criatividade, colaboração, aprendizagem e desenvolvimento – alinham-se integralmente aos cânones da improvisação teatral. Muniz (2015), por exemplo, pontifica ser a improvisação um instrumento fundamentalmente relacionado à transformação. Sajnani (2012, p. 80) adita que a improvisação é uma habilidade primária frequentemente usada para que um indivíduo possa aprender a transpor as fronteiras de seu próprio conhecimento, trilhando os caminhos da abertura para a incerteza e da sintonia para com a diferença. Argyropoulou (2016, p. 2), a seu turno, acrescenta que a improvisação não constitui somente um método ou uma ferramenta, mas uma oportunidade de adesão a um estado criativo escorado na generosidade, na escuta, na aceitação e na cooperação, capaz de proporcionar o “engandecimento ético” e de “ativar novas formas de agência dentro de um conjunto específico de restrições”.

Em síntese, nas palavras de Ury (2024, p. 20), “transformar é mudar a forma do conflito – de lutas destrutivas para conflitos produtivos e negociações construtivas” (Ury, 2024, p. 20). No presente trabalho, defende-se que tal transformação depende de uma mudança pessoal orientada para a relação com o outro, num processo de capacitação familiar ao ofício teatral, particularmente no que se refere à improvisação. Para Belloli (2018, p. 114), no contexto das artes, a improvisação institui-se como recurso fulcral para promover a capacitação como resposta não prevista e não estruturada a um processo de decisão e ação que ocorre no calor do momento, quando está em jogo “nossa capacidade de ‘trabalhar’ e de ‘agir juntos’ para negociar os fluxos de material espontâneo que existem (...) dentro do teatro, independentemente do mundo mais amplo que habitamos” (*id.*, p. 78). Neste sentido, dentre as habilidades e atitudes que se pode adquirir ou fortalecer por meio da prática improvisacional, sob uma perspectiva de transformação, Mantovani *et al.* (2016, p. 17) destacam a autonomia, a tolerância e o comprometimento, mas, acima de tudo, “a grandeza da criação coletiva”, que permite “abrir novas portas, transitar por lugares insólitos e descerrar-se para o encontro”.

2.2. *Improvisação teatral, transformação de conflitos e teatro de improviso*

As potencialidades de transformação e de gerenciamento de conflitos atribuídas ao teatro são consideradas por Idebe (2020) como um truísmo, em decorrência de o fenômeno teatral vir sendo experimentado ao longo de séculos como recurso para abordar questões grupais, sociais, nacionais e mesmo supranacionais envolvendo conflitos. O autor credita tais processos à ênfase dirigida pela prática teatral à participação ativa, à consciência crítica e ao diálogo. Para usar os termos de Wong (2023), a participação no fato teatral permite que as pessoas atentem para as tensões causadas pelas diferenças num ambiente compartilhado – jogando com a ficção e com a realidade – e possam gerenciar essas tensões por intermédio de uma perspectiva dialógica, integrativa e plural, orientada para o objetivo maior de produzir a manutenção do relacionamento entre elas.

Não obstante, Morrow (2024) assevera que, embora sejam registradas temáticas universais envolvendo conflitos, cada instância de um conflito específico é única, as pessoas envolvidas trazem estilos particulares de interação, bem como são singulares seus meios de expressão, suas escolhas dialógicas, as necessidades individuais, os entendimentos acerca dos distintos interesses e os caminhos da negociação. A transposição para o mundo real dos elementos de arte performativa experimentados em dinâmicas de treinamento baseadas em jogos teatrais requer, segundo o autor, o acionamento da adaptabilidade, da criatividade e da flexibilidade. Tal constatação remete, prontamente, ao domínio da improvisação teatral, por excelência a morada artística da espontaneidade, da imaginação e da co-criação.

Jogar com a oposição e o conflito para resolver problemas comuns encontra-se na raiz das práticas de improvisação teatral. Gibb (2004), por exemplo, acredita que trabalhar com dramaturgia improvisada significa, essencialmente, colocar protagonistas e antagonistas em conflito. Refinando a discussão, Pestana *et al.* (2021, p. 64), apontam o valor da improvisação como forma de se interagir em situações imprevisíveis e complexas, nas quais as noções de “obstáculos” (fatores que impedem a ação) e “objetivos” (propósito que orienta a ação) valem como insumos para potencializar “o pensamento criativo necessário para encontrar soluções inovadoras em situações distintas”. Para Fischlin *et al.* (2013, p. xiv), “a improvisação proporciona um importante treinamento para a vida”, por estimular os indivíduos a atentarem para as demandas dos outros, por impelir seus praticantes a investigarem os problemas além da superfície, por suscitar o compartilhamento de propósitos e de responsabilidades, por capacitar as pessoas para os “conflitos, rupturas, obstáculos e desapontamentos que ocorrem nas interações” (*id.*, p. xv) e, ainda assim, a permanecerem comprometidas com o trabalho conjunto.

Diversas habilidades treinadas por artistas performativos dedicados à improvisação, “tais como sensibilidade com relação ao outro, sincronicidade, ‘*timing*’, diálogo, interação” apresentam, consoante Frisk e Karlsson (2011, p. 289), um grande interesse para as ciências sociais e podem, naturalmente, ser aproveitadas em situações de conflito. Dentre as habilidades e atitudes que se pode adquirir ou fortalecer por meio da improvisação teatral, Mantovani *et al.* (2016, p. 17) destacam a autonomia, a tolerância e “a grandeza da criação coletiva”, que permite “abrir novas portas, transitar por lugares insólitos e abrir-se para o encontro”.

Segundo Drewal (2013, p. 112), a improvisação é uma “estratégia performativa” que pertence ao domínio do jogo, sendo capaz de “engajar pessoas, absorvê-las para a ação, permitir que construam relacionamentos”. Conforme McNeilly (2018, p. 3), a improvisação “cria redes associativas de reciprocidades”, estabelecendo pontes entre diferenças e divergências, ativando a empatia e estimulando praticantes a cultivarem um estado de abertura com relação aos outros. Bannon (2018) complementa que a improvisação desempenha um papel crucial na resposta às circunstâncias mutáveis impostas por novos contextos e ideias: o engajamento em práticas de improvisação permite que os participantes exerçam a versatilidade, a adaptabilidade, a aceitação da diferença e do inesperado como elementos estruturantes das interações.

Nas palavras de Nachmanovitch (2019, p. 18), “a improvisação envolve sobretudo relacionamento humano”, requerendo “escutar, responder, conectar-se e ser generoso” para gerar um sistema de comunicação baseado na troca, no fluxo, no engajamento, no movimento de dar e receber, de modo que, pela performance, a “improvisação torna-se uma mini-economia, uma mini-ecologia”. A menção pelo autor do protagonismo da comunicação nos processos interativos e relacionais para a construção da ação individual e da prática profissional encontra respaldo na supramencionada obra de Goffman acerca da metáfora teatral na análise social.

Sob essa ótica, Idebe (2020) ressalta ser crucial o desenvolvimento de competências comunicacionais para um efetivo gerenciamento de conflitos – habilidades e atitudes como escutar verdadeiramente, expressar sentimentos e necessidades, fazer perguntas, prelevar um espírito de dar e receber, evitar asserções contundentes, reconhecer padrões linguísticos associados aos choques de vontades, intercambiar impressões e opiniões, reconhecer movimentos de cooperação e engajar-se em negociações – sendo tais competências endereçadas pelo fazer teatral. O autor acrescenta que, tanto em sua concepção quanto em sua realização, o teatro envolve conflito, bem como a gestão e a transformação de conflitos como um mecanismo inerente ao próprio fenômeno. Não por acaso, Gibb (2004, p. 741) define teatro como “atores

retratando conflitos diante de uma audiência”. Concluindo sua argumentação, Idebe (*op. cit.*, p. 86), pontifica que a ideia por detrás da prática teatral aplicada ao gerenciamento de conflitos reside em “capacitar participantes de uma situação de conflito a interagirem de modo amistoso e acessível, em vez de uma forma coercitiva, bem como a oferecer perspectivas mais abrangentes e objetivas acerca dos interesses comuns entre as diferentes partes”.

No presente trabalho, propõe-se que o teatro de improviso – subgênero de improvisação teatral em que os participantes performam diante de uma audiência, de forma espontânea, sem combinação, a partir de sugestões do público, no calor da ação, consoante Muniz (2015) – pode constituir uma possibilidade relevante para o treinamento de indivíduos e grupos no que tange ao gerenciamento de conflitos sob uma perspectiva transformadora, com ênfase na capacitação para a comunicação interativa. Segundo Keates e Beadle-Brown (2022) – autoras para quem o teatro de improviso recebeu menos atenção acadêmica do que seria desejável –, registram-se benefícios proporcionados pelo gênero em quatro campos de investigação, sendo os dois primeiros relacionados à psicoterapia, enquanto os dois últimos estendem-se para a dimensão grupal: consideração positiva incondicional; relaxamento e *mindfulness*; participação na vida societária; e habilidades sociais e de comunicação. As autoras acrescentam que, em se tratando de competências relacionadas à comunicação, poucas modalidades de capacitação apresentam-se tão efetivas quanto as atividades de teatro de improviso, prática artística que depende essencialmente do autoconhecimento e da curiosidade com respeito aos demais participantes no que concerne a comportamentos e a relacionamentos.

Como minudencia Schjelbred (2014, p. 59), o teatro de improviso – “impro” ou “improv” nos diminutivos reconhecidos por seus adeptos – afigura-se como “um tipo especial de teatro” que se institui simultaneamente como *performance art* e como prática performativa, que convida os participantes a adentrar o palco aceitando quatro desafios fundamentais: “não existe roteiro a seguir, nem texto memorizado (...), há um espaço vazio e uma plateia a ser entretida”. Os disparadores para as situações, cenas e espetáculos são fornecidos pelo próprio público, o que torna extremamente desafiadora – conquanto envolvente e excitante – sua prática. Nada se combina entre os participantes para desenvolver a história e, mesmo assim, é preciso fazer avançar as cenas nascidas dessa forma espontânea de dramaturgia.

Para que o coletivo de criação possa alcançar tal resultado, a generosidade, a atenção ao outro, a cooperação e a cumplicidade são valores essenciais na impro, que tem nos conceitos de “oferta” e “aceitação” a materialização de tais princípios. Segundo Nachmanovitch (2019, p. 150), uma obra de teatro de improviso pode ser entendida como uma sequência de ofertas: “qualquer frase, palavra, grunhido, gesto ou movimento feito por um ator deve ser visto como uma oferta por seu parceiro ou sua parceira”, a qual será prontamente aceita e transformada em impulso criador. Os improvisadores aprendem a aceitar todas as ofertas, pois bloqueá-las – ignorar a proposta ou rejeitar a ideia do companheiro de cena – significaria a interrupção do fluxo criativo. Em improv, negocia-se cada novo momento da cena por meio da aceitação das ofertas precedentes e da proposição de novas ofertas, com a certeza de que também elas serão aceitas. Outrossim, mesmo que suas personagens estejam em conflito – escolha que pode ser de interesse para a dramaturgia emergente – os atores estão trabalhando em intensa colaboração para construir uma história partilhada, vale dizer, praticando (1) a escuta, (2) a aceitação e (3) o não julgamento, como se detalha adiante.

Em decorrência de sua natureza singular entre as artes performativas, segundo Tint *et al.* (2015, p. 81), o teatro de improviso “encontra farta aplicabilidade para a aprendizagem

transformadora e sustentada”, ajudando indivíduos e grupos a “desenvolver habilidades e competências em áreas críticas da vida e do trabalho”. Os autores listam estudos acadêmicos que documentam como a improv tem sido satisfatoriamente aproveitada em treinamentos envolvendo liderança, negociação, mediação, desenvolvimento organizacional e gerenciamento de conflitos. Como método de intervenção, os autores (*id.*, p. 82) asseveram que dinâmicas de treinamento e desenvolvimento em improvisação aplicada envolvem jogos teatrais capazes de “reforçar os novos comportamentos e maneiras de pensar”, propiciando a consolidação de competências de maneira lúdica e espontânea. Como se argumenta na próxima seção, o presente artigo recorre aos jogos de teatro de improviso para propor alternativas de capacitação de actantes sociais sob a perspectiva transformadora do gerenciamento de conflitos.

3. Método de pesquisa

Em alinhamento à taxionomia proposta por Vergara (2016), quanto ao critério dos fins, caracteriza-se a presente investigação como descritiva e metodológica, por pretender discutir e descrever procedimentos de intervenção na realidade – mais especificamente, por analisar o teatro de improviso como alternativa de capacitação para o gerenciamento de conflitos. No que se refere ao critério dos meios, a investigação se desenvolve como pesquisa bibliográfica de matriz transdisciplinar, por analisar materiais teóricos associados aos campos das ciências sociais e das artes performativas. Nicolescu (2002, p. 44) pondera que a transdisciplinaridade ocupa-se daquilo que está “simultaneamente entre as disciplinas, através das diferentes disciplinas”, visando a unificação de tal conhecimento para refletir acerca da inquietação perscrutada pela pesquisa e, em seguida, para fundamentar a prática decorrente de tal esforço.

O trabalho apresenta-se, por conseguinte, como um ensaio teórico pautado por finalidade metodológica. Para Meneghetti (2011, p. 323), um ensaio “não requer um sistema ou modelo específico, pois seu princípio está nas reflexões em relação aos próprios sistemas ou modelos”. No presente trabalho, dirige-se a reflexão teórica para os jogos associados ao sistema artístico-pedagógico do teatro de improviso, aqui dirigidos para treinar e desenvolver competências improvisacionais passíveis de aplicação em situações de conflito, a partir da perspectiva transformadora do gerenciamento de conflitos proposta por Ury (2024).

Metodologicamente, ao presente trabalho interessam as potencialidades do jogo teatral como instrumento de capacitação, embora uma apreciação do jogo em sentido amplo deva ser empreendida. O jogo teatral opera na interseção entre as dimensões cognitiva, corporal e simbólica, de acordo com Salgado (2011, p. 2), constituindo um “experimento que está na construção de cenas de um espetáculo teatral, nos paralelismos e realidades parciais que conectam a imaginação com o mundo real”, desvinculando o *performer* da lógica cotidiana. Para Salgado (*op. cit.*, p. 358), por meio de jogos e práticas alicerçadas pela improvisação, o ator “transforma-se num *performer*, é um *performer* em pleno desempenho”.

Segundo Haffter (2022), por intermédio do jogo, um artista mobiliza suas capacidades imaginativas, conceituais, sensuais, de questionamento e de reflexão. Tal apreciação deriva da posição pioneira do antropólogo Gregory Bateson (1976, p. 72) de que o jogo não é uma categoria comportamental distinta, mas antes um fenômeno complexo e paradoxal baseado em relações, uma “moldura” ou atitude que pode ser adotada com relação a qualquer experiência de vida. Sutton-Smith (1997, p. 106) defende ser o jogo o princípio normativo que rege a

improvisação, no sentido em que “qualquer jogo requer uma sociedade de jogo, e qualquer sociedade tem normas e hierarquias que interpenetram o jogo”. No presente trabalho, recorre-se ao jogo como preparação para lidar com o conflito e, em simultâneo, propõe-se perceber o próprio conflito como um jogo passível de transformação.

Sincronicamente, Berceanu *et al.* (2021, p. 83) explicam que os jogos teatrais “oferecem uma perspectiva imersiva para atores, o que os torna altamente atrativos como recursos experienciais” para além do contexto teatral. Lobman (2015, p. 349), a seu turno, assevera que o aproveitamento de jogos de improvisação em dinâmicas de aprendizagem e desenvolvimento humano parte de duas premissas: (1) a ideia de que “atividades teatrais usualmente reservadas aos atores profissionais têm valor fora do palco” (*op. cit.*); e (2) a posição de que “é possível explorar a relação entre performance e desenvolvimento” (*id.*, p. 350), sendo o jogo uma atividade determinante para a capacitação de um indivíduo a experimentar novos papéis, relações e habilidades. Por fim, Cole (2016, p. 40) atestifica que os jogos de impro são “intencionalmente alavancados para energizar e conectar indivíduos através de co-criações espontâneas, lúdicas e integrativas”, as quais são capazes de impulsionar “interações interpessoais positivas e generativas [...que] ajudam indivíduos a se compreender melhor, a se conectar, a confiar e a se comunicar uns com os outros”.

4. Resultados

O processo de preparação e atuação no teatro de improviso esteia-se em um tripé ao qual Drinko (2018) nomeia “Paradigma Improv”: escuta, aceitação e não-julgamento. A diretriz da escuta requer que o improvisador dirija sua atenção para o outro, trazendo o foco para o momento presente, valorizando seus companheiros de cena em lugar de vez de ouvir seus próprios monólogos internos. O princípio da aceitação constitui um elemento fulcral para que os improvisadores possam acessar a imaginação coletiva, instaurando uma dinâmica na qual cada pessoa e todas elas precisam concordar com a cena que em construção, enfatizando as ideias e as contribuições dos demais participantes, em vez de sabotar as proposições dos demais antes que elas possam firmar-se. Por último, a orientação de não julgar manifesta-se na escolha que cada pessoa deve reforçar a cada instante de não efetuar julgamentos de maneira preconceituosa a si mesma, nem aos demais improvisadores e nem tampouco às sugestões que nascem espontaneamente durante o processo criativo, possibilitando que a diversidade de ideias, sensações e experiências nunca seja solapada por atitudes condenatórias, para ensejar um fluxo livre de interações em direção ao objetivo comum.

Para Zaripour (2024), a escuta ativa – primeiro pilar do “Paradigma Improv” – emerge como pedra angular para o efetivo gerenciamento de conflitos, um princípio essencial para que se possa perceber, reconhecer e buscar compreender as necessidades das demais pessoas, de modo a responder empaticamente a elas, a construir conexões sólidas e a edificar relacionamentos transformadores. No âmbito prático, uma atitude de escuta – que não se restringe a ouvir, mas antes a perceber integralmente a outra pessoa – permite a redução de mal-entendidos, canaliza a atenção para elementos de comunicação verbal e não-verbal, abre a percepção para as reais necessidades por detrás de uma disputa e previne as escaladas de conflitos que ocorrem quando as pessoas reagem a presunções e interpretações em vez de declarações reais e enunciados factuais.

Passando ao elemento seguinte do paradigma, propõe-se que, no palco ou fora dele, aceitação não significa concordância: trata-se da compreensão de que pode haver outro ponto de vista – no que tange ao gerenciamento de conflitos, “nem sempre precisamos concordar”, enfatiza Ury (2024, p. 20), embora seja possível chegar a um entendimento abrindo novas possibilidades de convivência com a discordância, em que vigorem a colaboração, o respeito e a valorização da perspectiva dos outros actantes. Em uma cena improvisada, um *performer* pode não concordar que a ideia proposta pelo outro seja a melhor maneira de criar uma história, mas isso não o impedirá de partilhar a cena com os demais para espontaneamente construir a melhor dramaturgia possível, com o objetivo de apresentar um espetáculo do qual o coletivo de criação possa orgulhar-se. Em contextos organizacionais, pondera Baxter (2004), a adoção do princípio da aceitação pode ser espantosamente suficiente para, por si mesma, favorecer a coesão das equipes e atenuar a negatividade eventualmente contida em situações de conflito.

Sob a abordagem transformadora do conflito, a diretriz do não-julgamento na improvisação – terceiro elemento constituinte do “Paradigma Improv” discutido por Drinko (2018) – também ecoa as proposições de Ury (2024, p. 21), segundo as quais a transformação do conflito depende da transformação dos relacionamentos entre os actantes, que se baseia no acolhimento à diversidade, haja vista que “transformar um conflito é mais que chegar a um acordo. É transformar a maneira como lidamos uns com os outros e com as nossas diferenças”.

Acredita-se que recorrer a jogos de teatro de improviso nos quais estejam patentes os componentes do “Paradigma Improv” seja uma escolha interessante para embasar processos de treinamento e desenvolvimento orientados para a capacitação de indivíduos para o gerenciamento de conflitos. Dentre as obras publicadas em língua portuguesa contendo jogos teatrais com explicações detalhadas de utilização, relacionam-se os livros de Amado (2016), Boal (1995), Carvalho (2024) e Spolin (2015), os quais congregam alternativas para experimentar dinâmicas de improvisação aplicadas a contextos específicos. Nestes compêndios, encontram-se centenas de exemplos com promissoras possibilidades de aproveitamento, dentre as quais, no presente texto, em decorrência das limitações de espaço, são oferecidas cinco opções, em grau crescente de complexidade, com as correspondentes discussões o que tange à capacitação para o gerenciamento de conflitos.

A escuta e o não-julgamento constituem pontos fulcrais no jogo “Uma Palavra de Cada vez”, citado por Koppett (2001), em que, dispostos em círculo, os participantes têm por objetivo elaborar uma frase completa ou mesmo uma pequena história, cada pessoa dizendo uma palavra depois da outra – a primeira pessoa diz apenas uma palavra, e então o improvisador a seu lado diz outra, depois o participante subsequente e assim por diante, até o ponto em que as palavras ditas em sequência ganhem o sentido de uma pequena narrativa. Para Cole (2016, p. 83), de maneira a ser bem-sucedido, este jogo “requer *mindfulness* interpessoal e tomada de perspectiva”, assim como uma atitude de deixar de lado a tentativa de controlar a situação e confiar no esforço coletivo, tendo por principal contribuição “evidenciar que mesmo as menores contribuições podem ter um impacto substancial nos resultados” – cada “oferta” precisa ser aceita, valorizada e incorporada à criação narrativa para a proficuidade do fluxo criativo.

A atitude da escuta ativa é utilizada para fomentar outras habilidades relevantes para o gerenciamento de conflitos, tais como a adaptabilidade, a flexibilidade, a abertura para novas possibilidades de interação e escolha, bem como a capacidade de criar conexões e trabalhar conjuntamente sob elevado estresse, no jogo “Primeira Letra, Última Letra”, sugerido por Tint *et al.* (2015). Neste jogo, explica Cole (2016), uma pessoa principia a contar uma história

dizendo uma única frase, para que o próximo jogador então enuncie sua própria frase usando a última letra da última palavra dita pelo jogador anterior como a letra inicial de sua própria frase, e assim por diante. Rodadas do jogo podem ser performadas em duplas ou em pequenos grupos.

Escuta, aceitação e não-julgamento são igualmente experienciados no jogo “Somente Perguntas”, um protocolo clássico em impro, no qual, como explica Goldie (2015), os participantes devem dialogar num local sugerido pelo público – uma farmácia, uma caverna, um parque etc. – comunicando-se apenas por intermédio de perguntas. Tal regra obriga os improvisadores a exercitarem a escuta empática, promovendo a curiosidade em lugar de atitudes defensivas ou acusatórias. O segredo do jogo está em buscar compreender como a investigação das necessidades da outra pessoa pode permitir que o jogador engaje-se no fluxo de criação da cena – um treinamento prático da empatia, elemento central no gerenciamento de conflitos e que, segundo Goldstein e Winner (2012) pode ser alicerçado por meio do impro.

Em impro, as cenas precisam evoluir sem roteiro, o que faz da flexibilidade uma variável crucial e da aceitação um vetor de criação: se cada “oferta” é tratada de modo generoso por todos os participantes, as tensões tendem a ser mitigadas, pois a abertura para a transformação do fluxo criativo a partir da ampliação da ideia inicial, em vez de sua destruição, possibilita a emergência de uma atitude permanente de ajustar as estratégias de ação à medida em que novas emergem novas informações. Por conseguinte, reduz-se a rigidez de condutas em prol de uma atitude colaborativa, essencial para o gerenciamento de conflitos. A aceitação pode ser exercitada por intermédio do jogo “Planejando uma Festa”, citado por Hill e Seemiller (2025), em que dois ou mais improvisadores encontram-se em um supermercado comprando itens para promover uma festa, e vão escolhendo produtos e colocando-os no carrinho de compras, sempre sob o incentivo dos companheiros, por mais absurdos que possam parecer os novos itens, que jamais podem ser recusados. No jogo, acrescentar um produto à lista pode inicialmente constituir uma escolha individual, mas a justificação encontrada para incorporar o novo item ao carrinho precisar ser de outra pessoa, ou mesmo do grupo inteiro.

Os três pilares do “Paradigma Improv” tangibilizam-se no clássico jogo “Eu Sou Uma Árvore”, citado por Dudeck e McClure (2018), Misluk-Gervase e Ansaldo (2022), e outros acadêmicos que investigam a improvisação aplicada. Segundo Tint *et al.* (2015), tal jogo exercita a capacidade de tomar decisões de maneira ágil, enfocando o trabalho com os recursos à disposição (não com os recursos ideais), a aceitação de riscos e o aproveitamento de oportunidades, a complementaridade de respostas a um mesmo problema, o uso de novas informações para criar cenários, o replanejamento da ação em situações de mudança e a interação por meio de comunicação verbal e não-verbal. Simplificadamente, os jogadores dispõem-se em roda e irão compor uma série de quadros ou figuras estáticas formadas por três elementos, de maneira sequencial, assim: a primeira pessoa ganha o espaço de jogo, congela seu corpo numa pose e declara “Eu sou uma árvore”; um segundo improvisador coloca seu corpo numa posição complementar à da “árvore” e diz “Eu sou uma maçã”; um terceiro jogador congela seu corpo na pose correspondente e fala “Eu sou o pássaro bicando a maçã”. Neste ponto, com o quadro já “montado”, uma pessoa no círculo bate palmas, declarando “eu escolho o pássaro” (por exemplo); saem a “árvore” e a “maçã”, fica o “pássaro”; o participante que anunciou sua escolha tem agora o “pássaro” na mesma pose, porém sem a os dois elementos anteriores que compunham o conjunto; esta pessoa então inicia uma nova proposta, dizendo “Eu sou um caçador” e a dinâmica prossegue com quadros compostos por três participantes de cada vez. Escuta, aceitação e não-julgamento serão essenciais para a comunicação no grupo.

5. Discussão

O efetivo gerenciamento de conflitos denota uma demanda imperiosa para a atuação de empresas, organizações e instituições, desde o âmbito intragrupal até o nível interinstitucional, eventualmente envolvendo actantes supranacionais. A perspectiva transformadora do gerenciamento de conflitos estimula a refletir acerca de dinâmicas de treinamento e desenvolvimento orientadas para processos de alcance ampliado e maior robustez em termos de resultados e prognósticos. Dentre os desafios que amiúde apresentam-se para a estruturação de um programa de treinamento dirigido para o gerenciamento de conflitos, provavelmente incluem-se: o mapeamento de competências e dificuldades dos treinandos com relação à comunicação interpessoal, incluindo questões relativas a empatia e negociação; a capacitação de lideranças como vetores das técnicas apreendidas; a investigação de resistências culturais, por exemplo, acerca da crença de que um conflito é necessariamente algo destrutivo, ou das dificuldades de algumas pessoas em expor seus sentimentos ou a demonstrar vulnerabilidade; e a necessidade de ajustar os métodos de treinamento para impactarem pessoas de perfis diferentes. Tais desafios apontam para atividades que transcendam a teoria, que possam dinamizar o entendimento da transformação de conflitos em aplicações práticas, por exemplo, simulações que englobem escuta ativa e formas colaborativas de interação.

A alternativa aqui sugerida para abordar esta gama de questões envolve a capacitação fundamentada em jogos de improvisação teatral, cujos benefícios comportam, por exemplo: jogos de improviso fazem emergir padrões espontâneos de comportamento, mesmo diante de pressões e divergências; os jogos possibilitam identificar, na prática, pontos críticos que talvez não surjam em aulas regulares; em decorrência de sua natureza lúdica, os jogos suavizam as barreiras hierárquicas, equiparando líderes e liderados; a improvisação estabelece um ambiente de experimentação e segurança, para que as pessoas possam falhar sem medo de julgamentos; o jogo improvisado conduz ao entendimento de que as divergências de ideias e opiniões podem convergir criativamente através da cooperação; a aplicabilidade dos jogos é potencializada pela simulação de situações recorrentes relatadas pelos participantes; como os jogos seguem a dinâmica experiencial, incrementa-se a retenção da aprendizagem; jogos teatrais apresentam-se como recursos de alto impacto em programas de treinamento, tornando as experiências memoráveis, permitindo sua utilização em atividades de curta duração ou paralelamente a outras iniciativas de treinamento e desenvolvimento; por fim, a improvisação impõe um ambiente inclusivo, de elevada participação e calcado na aceitação da alteridade. Em tempo, alerta-se aqui para iniciativas pontuais de treinamento, sem reforço posterior – defendendo-se, neste sentido, a criação de trilhas contínuas de aprendizagem, bem como a sistematização de grupos de prática capazes de dar sustentação às transformações almejadas.

6. Conclusões

A presente pesquisa foi pautada pelo objetivo de analisar como o teatro de improviso pode apresentar-se como recurso para treinamento e desenvolvimento de competências relacionais associadas ao gerenciamento de conflitos, sob uma perspectiva transformadora, com

ênfase na capacitação de indivíduos e grupos para fundamentar e otimizar processos de comunicação interpessoal. Conflito e comunicação constituem “dois conceitos intimamente relacionados”, segundo Dlimi *et al.* (2024, p. 929) e, como não se pode produzir e nem solucionar um conflito sem comunicação, faz sentido “alargar o contexto da comunicação” para cuidar do conflito. No presente ensaio, tal movimento pressupõe uma ampliação do conflito por intermédio das ideias de transformação, performance, teatro, improvisação e jogo. Como decorrências da argumentação, são oferecidas algumas alternativas de jogos teatrais alinhados ao gênero impro e fundamentados em princípios de escuta, aceitação e não-julgamento.

As contribuições da pesquisa evidentemente não se circunscrevem ao âmbito das empresas produtivas, às contendas próprias da arena de mercado ou aos embates entre actantes sociais que disputam recursos nos âmbitos intra e interorganizacionais. Potencialmente, o teatro de improviso – em seus princípios de comunicação interpessoal, em sua pedagogia calcada nos jogos e em sua leitura paradigmática dos processos comunicacionais –, apresenta chances promissoras de aproveitamento em contextos diversos. Por exemplo, Idebe (2020) examina a importância do teatro como recurso dialógico em eventos bélicos, enquanto Tint *et al.* (2015) estudam como jogos de impro podem incrementar as competências de comunicação para articular indivíduos e grupos em desastres naturais e catástrofes de grandes proporções. Diante de um futuro que prelude acontecimentos desalentadores, com a provável emergência de conflitos em inauditas proporções, uma nova agenda de pesquisas poderia explorar mais oportunidades para a transformação de tais conflitos pela perspectiva da improvisação teatral.

Referências

AGGRAWAL, S.; MAGANA, A. “Teamwork conflict management training and conflict resolution practice via large language models”. **Future Internet**, v. 16, n. 5, p. 1-25, 2024.

AMADO, C. **Os princípios da improvisação: 40 jogos para aprender a improvisar**. San Bernardino: Amazon, 2016.

ARGYROPOULOU, G. “Cultural collisions: improvisational practices in the production of precarious common spaces on the periphery of Europe”. **Critical Studies in Improvisation**, v. 11, n. 1-2, pp. 1-10, 2016.

BANNON, F. **Considering ethics in dance, theatre and performance**. Cham: Palgrave Macmillan, 2018.

BATESON, G. “A theory of play and fantasy”. In: SCHECHNER, R.; SCHUMAN, M. (Eds.). **Ritual, play, and performance: readings in the social sciences / theatre**. New York: Seabury Press, 1976. pp. 67-73.

BAXTER, M. **Theatrical and improvisational techniques for the corporate world: How the performing arts are helping create a more adaptable workforce for the 21st century**. Dissertação de Mestrado apresentada à Drexel University, Estados Unidos. Orientação: Prof. Dr. Neville Vakharia. 2014.

BELLOLI, G. **The construction of skill in contemporary experimental theatre**. Tese de Doutorado em Filosofia apresentada à University of Cambridge, Reino Unido. Orientação: Prof. Dr. Steve Connor. 2018.

BERCEANU, A.; MATU, S.; MACAVEL, B. “Emotional and cognitive responses to theatrical representations of aggressive behavior”. In: JOLA, C.; HANSEN, P. (Eds.). **Performance in theatre and everyday life: cognitive, neuronal, and applied aspects of acting**. Lausanne: Frontiers Media, 2021. p. 82-93.

BERKEMEYER, L.; BINNEWIES, C.; HILBERT, M. MAUNZ, L. “Creative and healthy through improv: effects of training improvisational theatre on creative and work-related self-efficacy and self-esteem”. **Thinking Skills and Creativity**, v. 56, p. 1-11, 2025.

BOAL, A. **200 Exercícios e jogos para o ator e o não-ator com vontade de dizer algo através do teatro**. 12. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1995.

CARVALHO, Z. **Jogos de teatro de improviso**. Porto: 5 Livros, 2024.

COLE, J. **I’ve got your back: utilizing improv as a tool to enhance workplace relationships**. Dissertação de Mestrado em Psicologia Aplicada apresentada à University of Pennsylvania, Estados Unidos. Orientação: Prof. Dr. Dan Tomasulo. 2016.

DLIMI, S.; SIBAI, I.; FAZROUN, A. “La communication interne et la gestion des conflits: quel impact sur la performance des ressources humaines?”. **Revue Internationale du Chercheur**, v. 5, n. 2, p. 927-944, 2024.

DREWAL, M. “Improvisation, play, and ritual”. In: SCHECHNER, R. **Performance studies: an introduction**. 3. ed. London / New York: Routledge, 2013. p. 112. 2013.

DRINKO, D. “The Improv Paradigm: three principles that spur creativity in the classroom”. In: BURGOYNE, S. (Ed.) **Creativity in theatre: theory and action in education**. 2. v. New York: Springer, 2018. p. 35-48.

DUDECK, T.; McCLURE, C. **Applied improvisation: leading, collaborating, and creating beyond the theatre**. London: Methuen Drama, 2018.

EUNSON, B. **Conflict management**. Melbourne: John Wiley & Sons Australia, 2007.

FISCHLIN, D.; HEBLE, A.; LIPSITZ, G. **The fierce urgency of now: improvisation, rights, and the ethics of cocreation**. Durham / London: Duke University Press. 2013.

FOUSIANI, K.; DE JONGE, M.; MICHELAKIS, G. “The bright and dark sides of creativity in employee conflict management; the moderating role of competitive climate”. **International Journal of Conflict Management**; v. 36, n. 2, p. 348-370, 2025.

FRISK, H.; KARLSSON, H. “Time and interaction: research through non-visual arts and media”. In BIGGS, M.; KARLSSON, H. (Eds.). **The Routledge companion to research in the arts**. London / New York: Routledge, 2011. p. 277-292.

GIBB, S. “Arts-based training in management development: the use of improvisational theatre”. **Journal of Management Development**, v. 23, n. 8, p. 741-750, 2004.

GOFFMAN, E. **A representação do eu na vida cotidiana**. 13. ed. Petrópolis, Vozes, 2005.

GOLDIE, A. **The improv book: improvisation for theatre, comedy, education and life**. London: Oberon Books, 2015.

GOLDSTEIN, T.; WINNER, E. “Enhancing empathy and theory of mind”. **Journal of Cognition and Development**, v. 13, n. 1, p. 19-37, 2012.

HAFFTER, C. “Improvisation as aesthetic appearance”. In BERTINETTO, A.; RUTA, M. (Eds.). **The Routledge handbook of philosophy and improvisation in the arts**. New York / London: Routledge, 2022. p. 187-200.

HILL, J.; SEEMILLER, C. “Improv as a tool for leader development”. In: ROSCH, D.; ALLEN, S.; JENKINS, D. (Eds.). **Moving the needle: what we know (and don’t know) about developing leaders**. Leeds: Emerald Group Publishing, 2025. p. 173-186.

HIMES, J. **Conflict and conflict management**. Athens: University of Georgia Press, 1980.

IDEBE, A. “Toward effective conflict management in local communities: the impact of theatre for development”. **AMA: Journal of Theatre and Cultural Studies**, v. 14, n. 1, p. 79-90, 2020.

KEATES, N.; BEADLE-BROWN, J. “The benefits of participating in improvisational comedy: a global confirmatory survey study”. **Comedy Studies**, v. 13, n. 2, p. 161-174, 2022.

KOPPETT, K. **Training to imagine: practical improvisational theatre techniques to enhance creativity, teamwork, leadership, and learning**. Sterling: Stylus Publishing, 2001.

LIAM, L. “Best practices and challenges of conflict management education and training in Cameroon”. **Journal of Conflict Management**, v. 4, n. 3, p. 26-37, 2024.

LOBMAN, C. “Performance, theater, and improvisation: bringing play and development into new arenas”. In: JOHNSON, J.; EBERLE, S.; HENRICKS, T.; KUSCHNER, D. (Eds.). **The handbook of the study of play**. 2. v. Lanham: Rowman & Littlefield, 2015. p. 349-364.

MANTOVANI, A.; CORTÉS, B.; CORRALES, E.; MUÑOZ, J.; PUNDIK, P.; PAVIS, P. **Impro: 90 juegos y ejercicios de improvisación teatral**. Barcelona: Octaedro, 2016.

- McCORMICK, D. “Dramaturgical analysis of organizational change and conflict”. **Journal of Organizational Change Management**, v. 20, n. 5, p. 685-699, 2007.
- McKENZIE, J. **Perform or else: from discipline to performance**. London / New York: Routledge, 2001.
- McNEILLY, K. “Improvisation and exhaustion”. **Critical Studies in Improvisation**, 12 (2), p. 1-4. 2018.
- McRAE, O. **Whose science is it anyway?** An exploration of the use of improvised theatre as a means of science communication. Tese de Doutorado em Filosofia apresentada à Sidney University, Austrália. Orientação: Prof^ª. Dr^ª. Alice Motion. 2024.
- MENEGHETTI, F. “O que é um ensaio teórico?”. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 2, p. 320-332, 2011.
- MISLUK-GERVASE; ANSALDO, J. “Art therapy and applied improvisation: high impact learning strategies to enhance communication and professional identity. **Journal of Creativity in Mental Health**, v. 18, n. 4, p. 493-510, 2022.
- MORROW, C. **Theatre skills for conflict management: Using theatre performance techniques to teach college students better conflict management abilities**. Tese de Doutorado em Filosofia apresentada à Kansas State University, Estados Unidos. Orientação: Prof. Dr. Sean Eddington. 2024.
- MUNIZ, M. **Improvisação como espetáculo: processo de criação e metodologias de treinamento do ator-improvisador**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2015.
- MURIUKI, C. “Conflict management and conflict resolution”. **Journal of Developing Country Studies**, v. 1, n. 1, p. 25-40, 2012.
- NACHMANOVITCH, S. **The art of is: improvising as a way of life**. Novato: New World Library, 2019.
- NICOLESCU, B. **Manifesto of transdisciplinarity**. Albany: State University of New York Press, 2002.
- PESTANA, J.; VALENZUELA, R.; CODINA, N. “Theatrical performance as leisure experience: its role in the development of the self”. In: JOLA, C.; HANSEN, P. (Eds.). **Performance in theatre and everyday life: cognitive, neuronal, and applied aspects of acting**. Lausanne: Frontiers Media, 2021. p. 58-69.
- PONDY, L. “Organizational conflict: concepts and models”. **Administrative Science Quarterly**, v. 12, n. 2, p. 296-320, 1967.

RAHIM, M. “Toward a theory of managing organizational conflict”. **International Journal of Conflict Management**, v. 13, n. 3, p. 206-235, 2002.

SAJNANI, N. “Improvisation and art-based research”. **Journal of Applied Arts and Health**, v. 3, n. 1, p. 79-86, 2012.

SALGADO, R. **A política do jogo dramático – CITAC: estudo de caso de um grupo de teatro universitário**. Tese de Doutorado em Antropologia da Educação apresentada ao Instituto Universitário de Lisboa, Portugal. Orientação: Prof. Dr. Paulo Jorge Pinto Raposo. 2011.

SCHJELBRED, C. “Improvisational theatre: art in the making”. In: CAVAGNA, M.; MAEDER, C. (Eds.). **Philology and performing arts: a challenge**. Louvain-la-Neuve: Presses Universitaires de Louvain, p. 59-70, 2014.

SPOLIN, V. **Improvisação para o teatro**. 6. ed. São Paulo: Perspectiva, 2015.

SUTTON-SMITH, B. **The ambiguity of play**. Cambridge: Harvard University Press, 1997.

SZATKOWSKI, J. **A theory of dramaturgy**. London: Routledge, 2019.

THOMAS, K. “Conflict and negotiation processes in organizations”. In: DUNNETTE, M.; HOUGH, L. (Eds.), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. 2. ed. 3. v. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1992. p. 651-717.

TINT, B.; McWATERS, V.; DRIEL, R. “Applied improvisation training for disaster readiness and response: preparing humanitarian workers and communities for the unexpected”. **Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management**, v. 5, n. 1, p. 73-94, 2015.

URY, W. **Sim, é possível – sobreviver e prosperar em uma era de conflitos**. Rio de Janeiro: Sextante, 2024.

VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

WONG, C. **Theatre as an individual and collective art**. Tese de Doutorado em Teatro apresentada à Hollins University, Estados Unidos. Orientação: Prof. Dr. Wendy-Marie Martin. 2023.

ZARIFIAN, P. “La compétence, une approche sociologique”. **L’Orientation Scolaire et Professionnelle**, v. 26, n. 3, p. 429-444, 1997.

ZARIPOUR, M. **Mastering the art of communication – techniques for effective listening, persuasion, and conflict resolution**. Ottawa: Mohammad Zaripour, 2024.