

Jogos Teatrais e Conexão Intergeracional: Comunicação, Competências Interpessoais e Improvisação para Diferentes Gerações

José Luis Felício Carvalho
Universidade Federal do Rio de Janeiro

Resumo: Orientado por finalidade metodológica e elaborado em consonância com uma perspectiva estratégica de treinamento e desenvolvimento, este ensaio teórico foi pautado pelo objetivo de analisar como jogos de teatro de improviso podem apresentar-se como recursos de capacitação visando competências interpessoais, considerando-se a comunicação e a conexão como alavancas para a transformação dos conflitos intergeracionais. Motiva a investigação uma agenda que, recentemente, vem canalizando a atenção de pesquisadores e praticantes para a dicotomia entre conflitos e conexões decorrentes da coexistência intergeracional em ambientes organizacionais, ressaltando-se as conseqüentes ambigüidades relacionadas a cisões e coesões, tensões e intercâmbios. No quadro teórico de referência para a investigação, levantam-se questões relativas ao complexo conceito de geração, desde a sociologia do conhecimento de Mannheim até os clichês geracionais de Strauss-Howe, passando-se ao debate contemporâneo envolvendo conflitos intergeracionais e problemas de comunicação interpessoal que atravessam a variável geracional, bem como os intercâmbios entre gerações em contexto organizacional e a diretriz de transformar conflitos em conexões. Metodologicamente, os jogos de teatro de improviso são oferecidos como recursos de capacitação para treinamento e desenvolvimento de competências interpessoais com enfoque na dicotomia conflito-conexão e nos processos relacionais que envolvem a comunicação entre indivíduos e grupos de diferentes gerações.

Palavras-Chave: geração; comunicação; competências; conflitos; improvisação.

1. Introdução

Com a acrescência da longevidade e a extensão da permanência dos trabalhadores no mercado laboral, segundo Kuyken e Costanza (2024), vem aumentando dramaticamente o interesse e a preocupação de teóricos e praticantes acerca da coexistência de diferentes gerações em ambientes organizacionais, com suas intercorrências em termos da dualidade entre conflitos e conexões. Em termos práticos, é preciso coordenar a multiplicidade de valores, expectativas e repertórios vivenciais com a efetiva gestão da diversidade, o que enseja a necessidade de se buscar compreender as idiosincrasias da questão intergeracional, bem como de se trabalhar para mitigar tensões interpessoais – muitas das quais decorrem da comunicação –, favorecendo interações que promovam relações baseadas na partilha e na ampla colaboração.

A questão da geração apresenta características complexas e abrangentes. Recorrendo a uma escala global que envolve organizações de setores variados, Manongcarang e Guimba (2024, p. 68) asseveram que “42% dos funcionários admitem ter experimentado conflitos intergeracionais no trabalho, enquanto 75% dizem precisar adaptar a maneira pela qual se comunicam com colegas de diferentes gerações, de modo a evitar problemas”. As dificuldades nas interações com indivíduos de outras gerações são reportadas pelas autoras como um dos maiores desafios enfrentados contemporaneamente no trabalho.

Neste panorama, Wu *et al.* (2024) levantam a necessidade de se investir em políticas e práticas de recursos humanos que fomentem o respeito mútuo entre as gerações, que permitam o compartilhamento de conhecimentos, que reduzam desigualdades e desmantelem estereótipos, que transformem positivamente os padrões de comunicação interpessoal, que incrementem o engajamento, que concedam voz a todos, e que estabeleçam um ambiente capaz de valorizar as contribuições de todas as gerações e potencializar as conexões entre elas. Čič e Žižek (2017, p. 48) defendem que uma melhor compreensão das “gerações que coabitam os espaços de trabalho” pode conduzir a práticas mais adequadas de recrutamento, diálogo, retenção e resolução de conflitos, sendo o “treinamento sob uma perspectiva intergeracional” (*id.*, p. 53) um obrigatório “primeiro passo” para proporcionar a cooperação entre as gerações. Na pesquisa de Radulescu *et al.* (2018, p. 839), o treinamento constitui o fator isolado mais importante para “gerenciar efetivamente as dinâmicas entre as gerações”.

Dentre as alternativas de treinamento e desenvolvimento usualmente indicadas para abordar questões envolvendo comunicação, conexão, interação, cooperação e relacionamento por meio da capacitação em competências intra e interpessoais, destaca-se o teatro de improviso, conceituado por Hatcher *et al.* (2018, p. 93) como “um estilo de performance em que os diálogos, as personagens e as cenas são inteiramente criados no momento, sem qualquer pré-planejamento”, no qual os participantes confiam em conexões espontâneas para produzir colaborações criativas. Os recursos de treinamento geralmente mobilizados para a obtenção de tais resultados costumam ser os jogos de improvisação teatral, que, em consonância com Selman (2015, p. 33), podem prover uma forma extraordinária de “explorar a experiência incorporada de pensar ‘junto’ (...) e a experiência libertadora de trabalhar no momento para manter um diálogo” criativamente consistente entre os participantes.

Sob uma perspectiva estratégica de treinamento e desenvolvimento, designa-se como objetivo para o presente trabalho analisar como jogos de teatro de improviso podem apresentar-se como recursos de capacitação em competências interpessoais, considerando a comunicação e a conexão como alavancas para a transformação dos conflitos intergeracionais.

2. Fundamentação teórica

2.1. A complexa questão da geração – histórico, conceituação e reflexão crítica

Embora o interesse dos pensadores, filósofos e estudiosos de ciências humanas, sociais e econômicas pela questão geracional remonte ao período helênico, como pondera Pilcher (1994, p. 482), coube ao sociólogo e cientista político húngaro Karl Mannheim – que endereçou o tema no ensaio seminal “O problema das Gerações”, originalmente publicado em 1923 –, “o tratamento mais sistemático e plenamente desenvolvido da ideia de geração sob uma perspectiva sociológica”. De acordo com Feixa e Leccardi (2010, p. 187), Mannheim deve ser celebrado como “o fundador da abordagem moderna do tema gerações”, e sua análise precisa ser entendida como “um divisor de águas na história sociológica do conceito” (*id.*, p. 189).

Fundamentalmente, Pilcher (1994, p. 484-485) defende que a sociologia de Mannheim critica o conceito positivista de geração como uma categoria biológica – indivíduos que compartilham um tempo de vida de 15 ou 30 anos –, propondo, em seu lugar, o “fator social” como elemento analítico preponderante, por meio do qual um conjunto de indivíduos descobre e vivencia o “ritmo da história”, e nele compartilha a “fabricação de processos sociais”, razão pela qual uma mesma geração pode estender-se por anos ou décadas. Sob tal ótica, Weller (2010, p. 212) adita que o aspecto distintivo atribuído por Karl Mannheim ao conceito de geração está na ampliação de sua categorização como “uma posição comum daqueles nascidos em um mesmo tempo cronológico” para abranger, de maneira extensiva, “a potencialidade ou possibilidade de presenciar os mesmos acontecimentos, de vivenciar experiências semelhantes, mas, sobretudo, de processar esses acontecimentos ou experiências de forma semelhante”.

Para Perivolaropoulou (1994, p. 27), Karl Mannheim inaugura uma abordagem paradigmática do conceito de geração, “analisando minuciosamente como a tradição, a atitude face ao presente e os projetos para o futuro fazem nascer o novo, e como, por esta via, surge o processo de diferenciação geracional”. Decorrem dessa abordagem reflexões acerca de como as gerações convivem, se interpõem, conectam-se, sucedem uma à outra. Para Mannheim (1952), tem relevância não apenas a questão da sucessão entre gerações, mas também sua coexistência – a qual não deve ser compreendida somente como um compartilhamento sociodemográfico circunscrito a uma dada cronologia, mas também como a partilha de um conjunto de possibilidades existenciais, destinos individuais e ações preparatórias para o tempo futuro. Embora diferentes gerações possam viver juntas durante recortes coincidentes de tempo, elas experimentam a vida de formas qualitativa e subjetivamente distintas – uma geração se caracteriza, assim, por reunir indivíduos que vivenciam a mesma era subjetiva.

A localização geográfica e cultural constitui um outro fator preponderante para o pensador húngaro. Nas palavras de Mannheim (1952, p. 291), o fato de pertencerem a uma dada geração faz com que tais indivíduos “partilhem um local comum no processo histórico e social”, que lhes impõe limitações a “uma faixa específica de experiência potencial, predispondo-lhes a um certo modo característico de pensamento e experimentação, e a um tipo característico de ação historicamente relevante”. A questão da localização conduz à impugnação de representações geracionais midiaticamente endossadas como universais – tais como a disseminada concepção de que, pelo mundo todo, há uma única geração *baby boomer*, uma única geração X, outra *millennial* etc., cujos integrantes apresentam características idênticas em todos os países, bastando, para isto, que tenham nascido em um dado intervalo de tempo.

Curiosamente, segundo Ting *et al.* (2018), os rótulos geracionais propostos por acadêmicos estadunidenses que relacionam faixas etárias a períodos do pós-Segunda Guerra Mundial, conforme a propositura seminal de Strauss e Howe (1991) – inicialmente as denominadas “gerações” dos *baby boomers*, então X e depois Y, mas posteriormente incluindo novas “gerações”, tais como Z, *millennials* ou *beta* – vêm sendo acriticamente adotados por pesquisadores e praticantes mesmo em contextos nos quais a experiência social do pós-Guerra ocorreu de maneira radicalmente diferente da experiência norte-americana. Os autores refletem que, não obstante tal propositura venha sendo largamente utilizada em instituições de ensino, na investigação científica e em práticas de segmentação de mercado em diversos países, não há evidências empíricas para prover suporte a tal nomenclatura em outros contextos geopolíticos. Em seu estudo teórico-empírico, Ting *et al.* (*op. cit.*) concluem que, na Malásia, a identificação de faixas etárias equivalentes às gerações norte-americanas do pós-Guerra não foi suficiente para explicar os comportamentos dos indivíduos supostamente aderentes àquelas “gerações”.

Para Rouet (2019), expressões como “*millennials*”, “geração Z”, “nativos digitais”, “*baby boomers*” e outras nomenclaturas derivadas da propositura de Strauss e Howe (1991), não correspondem nem ao conceito sociológico de “geração” e nem à definição demográfica de “coorte” – a qual remete a pessoas nascidas no mesmo recorte de tempo –, podendo, na melhor das hipóteses, ser vistas como uma metáfora ou um *slogan* midiaticizado. O autor argumenta que a ideia de geração se relaciona à experiência de um evento comum, envolvendo variáveis sociais, econômicas, geopolíticas, as quais remetem mais à noção de geração proposta por Mannheim – Rouet (*op. cit.*, p. 126) cita a “geração maio de 1968” e a “geração Erasmus” – do que a uma atribuição de características geracionais a indivíduos nascidos a cada dez ou quinze anos. Para Ennuyer (2021), a teoria Strauss-Howe, que vicejou sob os auspícios da mídia de negócios, tem sido consistentemente desafiada, a começar pela crítica de que, ignorando a análise sociológica de Mannheim, comete o equívoco de confundir geração com idade, em um reducionismo que tipifica este modelo pretensamente universalizante.

As características “geracionais” comumente elencadas em pesquisas que consideram o esquema “*baby boomers*”, “geração X”, “geração Y” etc. criam, conforme Rouet (2019, p. 128), “pessoas coletivas, nascidas do imaginário”, inadequadamente legitimadas por estudos de casos realizados a partir de uma empresa específica ou por observações pontuais acerca de poucos casos tipificados. O autor (*id.*, p. 129) pontifica que daí nasce uma microsociologia que aponta somente para tendências de mercado de trabalho ou mercado consumidor, que transmite a impressão de que trabalhar com o conceito de geração se relaciona meramente à tarefa de agrupar “pessoas relativamente homogêneas” e generalizar seus comportamentos previstos a partir dessa descrição. A suposta importância de tal categorização “geracional” estaria nos reducionismos visando generalizações para administrar melhor os grupos de indivíduos, pasteurizando aspirações motivacionais, estilos de liderança, comportamentos de consumo, padrões de comprometimento organizacional e outras variáveis mais facilmente gerenciáveis quando se considera o indivíduo como um clichê geracional.

Neste panorama, panaceias gerencialistas alinhadas à globalização e difundidas por redes digitais parecem ter contribuído para conceder ao esquema Strauss-Howe um *status* de verdade inquestionável. Feixa e Leccardi (2010), todavia, sopesam que o fenômeno da globalização não implica equivalência geracional, embora dele decorram experiências geracionais cruzadas, as quais ensejam vivências globalizadas por parte de pessoas numa dada faixa etária, mas que, por outro lado, também se tipificam por significativos contrastes e linhas

divisórias bem demarcadas. Assim, jovens de 25 anos ao redor do mundo estariam dispostos a pagar uma fortuna por uma dada etiqueta de calça *jeans* ou a disputar o “emprego dos sonhos” numa empresa do Vale do Silício não por pertencerem à “geração Z” ou à “geração *millennial*”, mas por terem sido expostos aos mesmos esforços publicitários massivamente globalizados para vender aquela vestimenta ou aquela posição laboral aspiracional.

No parecer de Rouet (2019, p. 132), os “clichês intergeracionais” – como o esquema classificatório sugerido pela teoria Strauss-Howe –, cuja popularidade “não lhes concede legitimidade, nem científica, nem social (...), baseiam-se sempre em estereótipos cujos fundamentos teóricos permanecem discutíveis, podendo inclusive mostrar-se temerários”, por tornarem mais difíceis as relações com a alteridade, que fica reduzida a percepções desprovidas da complexidade necessária para ampliar as possibilidades de contato entre as gerações. Por esta mesma razão, os clichês Strauss-Howe são rejeitados na argumentação estruturada para a presente pesquisa, conquanto a definição seminal de Karl Mannheim, embora sugira um aparente consenso, talvez mereça ser melhor discutida.

Attias-Donfut e Arber (2000, p. 2), asseveram haver “confusão tanto no discurso popular quanto na produção científica” acerca do conceito de “geração”, registrando-se ao menos cinco significados para o termo, desde a simples ideia de “coorte”, que representa “um grupo de pessoas nascidas num tempo similar”, até a definição apresentada por Karl Mannheim, cuja teoria, por sua vez, também “pode ser criticada em diversas maneiras” (*id.*, p. 3). No que tange à participação no mercado de trabalho, por instância, as autoras pontificam que podem ser analisadas as chamadas “gerações *welfare*”, designação que categoriza três grupos interligados de pessoas: aquelas que estão na fase economicamente ativa, aquelas que ainda não adentraram o mercado de trabalho e aquelas que já se aposentaram por idade ou que, por outra razão deixaram o mercado. Assim, não obstante as importantes contribuições de Karl Mannheim para a sociologia do conhecimento, em ciências sociais aplicadas, mais especificamente em Administração, o conceito de geração ainda parece renunciar ao rigor científico, muito embora a ideia de geração seja fundamental para a prática no campo correspondente.

Neste sentido, mesmo considerando que a compreensão da “geração” no contexto organizacional talvez prescindia de austeridade, na prática, são observadas disparidades, desigualdades, discriminações e outras formas de interação conflituosa entre pessoas que se identificam como pertencentes a diferentes “gerações” – embora tal nomenclatura seja imperfeita sob a perspectiva da ortodoxia sociológica. Radulescu *et al.* (2018, p. 829) ponderam que, embora todos os esquemas classificatórios de gerações estejam sujeitos a contestações, a questão da “geração” continua a ser “inevitavelmente um importante fator determinante da maneira pela qual as organizações desenham suas estratégias de recursos humanos”. Por fim, Lowe *et al.* (2020, p. 3) explicam que, conquanto variáveis sociodemográficas tais como idade, coorte e estágio no ciclo de vida sejam fundamentais para o delineamento de uma geração, valores relacionados ao trabalho e à experiência social, bem como atitudes relacionadas à aquisição de novos conhecimentos, percepção da experiência laboral, expectativas de carreira e percepção da mudança são igualmente cruciais para que se possa operar com a ideia de geração no âmbito das organizações.

2.2. O fenômeno da geração no campo organizacional – conflitos e conexões

Enquanto Siregar *et al.* (2021) e Čič e Žižek (2017, p. 47) destacam que o mercado de trabalho atual “experimenta funcionários de quatro gerações”, cada qual com distintos “padrões

de comportamento, atitudes, expectativas, hábitos e mecanismos motivacionais”, Manongcarang e Guimba (2024, p. 68) computam “cinco diferentes gerações ao mesmo tempo nos ambientes laborais, um fenômeno sem precedentes na modernidade”. A coabitação de diversas gerações em uma organização pode potencializar oportunidades de crescimento mútuo e novas formas de colaboração – devidas, por exemplo, às competências geracionais complementares – mas, por outro lado, pode apresentar-se como estopim para tensionamentos, conflitos e desafios, pontificam Siregar *et al.* (2021), autores que aportam para o microcosmo organizacional uma reflexão anteriormente focada no âmbito societário.

De fato, segundo a precedência da sociologia de Karl Mannheim (1952), a extensão pela qual os choques geracionais podem ser mais traumáticos ou menos problemáticos depende fortemente de como aumenta o dinamismo de um grupo social. Para o sociólogo húngaro, condições sociais mais estáveis favorecem as atitudes das gerações mais novas em adaptarem-se mais docilmente às anteriores, enquanto a instabilidade sociopolítica ou socioeconômica conduz naturalmente aos conflitos intergeracionais. Potencialmente, tais ponderações valem tanto para o nível de análise da sociedade quanto para o da organização.

Segundo Mannheim (1952), a coexistência intergeracional tem nas atitudes integrativas um elemento socialmente estruturante: possibilitar que os indivíduos de diferentes gerações partilhem verdadeiramente de um mundo comum constitui a base da prática social continuada, a qual permite que um grupo social prossiga existindo na linha do tempo. A dicotomia entre conexão e conflito perpassa tal jornada argumentativa. Weller (2010, p. 214) explica que, na obra do sociólogo húngaro, a mera inserção de um indivíduo em “uma comunidade constituída em torno de experiências comuns” é insuficiente para a “conexão geracional”, sendo necessário “estabelecer um vínculo de participação em uma prática coletiva, seja ela concreta ou virtual”. O fenômeno do conflito intergeracional redobra a complexidade da questão.

Em consonância com Oghenerioborue (2025, p. 317), conflitos constituem “um elemento inerente e pervasivo nas interações humanas”, sendo sua emergência relacionada à “percepção de incompatibilidades em termos de objetivos, interesses, valores ou crenças, que geralmente resultam em tensões, oposições ou embates” entre indivíduos e grupos – destacando-se os conflitos intergeracionais como “um fenômeno persistente e incrivelmente visível nas sociedades contemporâneas” (*id.*, p. 318). Atravessados por narrativas históricas e culturais acerca de transformações sociais, autoridade e mudanças nos papéis desempenhados por grupos de diferentes faixas etárias, os conflitos geracionais envolvem, de maneira ampla, divergências e fricções em termos de valores, expectativas, estilos e preferências comunicacionais, visões de mundo e experiências de vida (*ibid.*).

Os conflitos intergeracionais ampliam-se na atualidade, crê Hiromitsu (2024), sendo alguns deles particularmente recorrentes: por exemplo, as gerações mais jovens são encarregadas pelas antigas de imaginar futuros possíveis, mas delas não recebem a autonomia para tomar decisões na construção de tais futuros; as gerações mais velhas percebem-se como as guardiãs dos princípios morais garantidores da continuidade daquela sociedade, mas queixam-se do descaso concedido à dimensão moral por parte das gerações mais jovens.

No universo das organizações, Drury e Fasbender (2024, p. 1790) definem conflitos intergeracionais como “discordâncias, fricções ou tensões durante interações entre funcionários mais jovens e mais velhos”, sendo a tais conflitos genericamente atribuída a propriedade de “danificar o desempenho das equipes, a satisfação dos membros dos grupos e o bem-estar”. Os autores argumentam que os conflitos geracionais nascem, usualmente, da percepção aumentada

de que a identificação de uma pessoa a um dado grupo caracterizado a partir do fator “geração” pode funcionar como um gatilho para que aquela pessoa proteja seu próprio grupo, levando à desvalorização dos indivíduos e grupos identificados com outras gerações.

A ausência de estratégias para endereçar o problema dos conflitos intergeracionais pode levar, segundo Oghenerioborue (2025), a resultados indesejáveis, tais como ao enfraquecimento da coesão interpessoal, ao desengajamento no trabalho e à redução na colaboração entre indivíduos identificados com diferentes gerações. Sem programas de treinamento e desenvolvimento focados na escuta ativa, na comunicação empática, na resolução conjunta de problemas, na competência cultural, no crescimento mútuo, na conexão e no diálogo entre gerações, acredita o autor, dificilmente podem ser superadas, por exemplo, as tendências das gerações mais antigas em escorar-se na tradição, na estabilidade e na hierarquia, ou das gerações mais recentes em priorizar a inovação, a flexibilidade e o igualitarismo.

Ressaltando que os conflitos intergeracionais “vêm crescendo nas organizações na medida em que mais gerações adentram o mercado de trabalho e trabalham juntas”, Appelbaum *et al.* (2022, p. 7), explicam que tais conflitos fundamentam-se em três dimensões: baseados em comportamentos, em valores ou em identidade. A faceta mais significativa dos conflitos baseados em comportamentos envolve problemas de comunicação, os quais, segundo os autores, revelam-se na constatação empírica de que 66% dos trabalhadores mais velhos reportam nenhuma ou muito pouca interação com seus colegas mais jovens. As dificuldades na comunicação conduzem a entraves na colaboração, isolamento de indivíduos e grupos, disfunções no trabalho em equipe, ineficiência em processos de *feedback* e emergência de tensões interpessoais. Infelizmente, segundo Appelbaum *et al.* (*op. cit.*, p. 12), “pesquisas recentes demonstram haver lacunas de treinamento e mesmo de reconhecimento dos conflitos geracionais” – sendo as atividades de treinamento essenciais para que as pessoas possam desenvolver as competências necessárias para transformar conflitos intergeracionais por meio da valorização da empatia, da inclusão e da valorização da diversidade.

Na contemporaneidade, aditam Radulescu *et al.* (2018, p. 829), os desafios relacionados à variável intergeracional nos processos laborais compreenderiam acolher uma força de trabalho marcada pela diversidade, que “comporta múltiplas gerações com diferentes perspectivas no que tange a emprego, desenvolvimento de carreira, trabalho em equipe, autoridade e outros aspectos” (*id.*), bem como lidar com as transformações “na comunicação dentro e fora da organização, na senioridade e no engajamento de funcionários” (*op. cit.*, p. 840). A presença de gerações diferentes em uma organização pode, assim, disparar problemas de ordem diversa. Wu *et al.* (2024), por exemplo, discorrem acerca de clima organizacional deteriorado por conta de choques “geracionais”, bem como preconceitos relacionados a idade, decréscimos na satisfação no trabalho, dificuldade de retenção de indivíduos não identificados com as “gerações” que ocupam posições de destaque, assédio moral, etarismo e outros aspectos relacionados a uma ampla percepção da “geração” como repositório de conflitos.

Para Manongcarang e Guimba (2024, p. 68), os desafios intergeracionais em contexto organizacional envolvem um sem-número de fatores que podem ser relacionados a categorias de maior abrangência, dentre as quais destacam-se: (1) valores em relação ao trabalho, que compreendem a percepção da carreira, padrões de competitividade, ética no trabalho, equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, independência e autonomia, senso de propósito, valorização da diversidade, espírito empreendedor, responsabilidade social, tendências colaborativas, senso de comunidade, alinhamento à missão e aos valores da organização; (2) comunicação, que engloba

conexões interpessoais, transparência e assertividade no diálogo, preferências por interações face-a-face ou formas escritas, utilização das modalidades digitais de comunicação, pragmatismo na linguagem, informalidade, velocidade e brevidade, empatia, estilos de *feedback*, participação em eventos sociais e ações formais para fomentar conexões; e (3) motivação, que reúne aspirações em termos de ascensão e sucesso financeiro, segurança no trabalho, lealdade com relação ao empregador, chances de crescimento e desenvolvimento contínuos, independência e liberdade, relação com recursos tecnológicos, controle do próprio ambiente, aprendizagem no trabalho, reconhecimento de pares e chefias, projetos pessoais, valorização da inovação e da criatividade, comprometimento, sentido, explorar novas ideias, mentoraç o e colabora o cruzada. Obviamente a lista não se pretende exaustiva, e dela constam variáveis que podem atender a mais de uma classifica o. As autoras sobrealham atividades de treinamento e desenvolvimento para ajudar a mitigar problemas decorrentes de descompassos e incompatibilidades intergeracionais no que tange a algumas destas variáveis.

Retornando   dicotomia entre conflito e conexão, e então ressaltando que os conflitos intergeracionais constituem “um fenômeno comum no trabalho” não necessariamente negativo,  zan *et al.* (2024, p. 4) alertam para o fato de que podem decorrer s rios problemas advindos “de tensões e da falta de entendimento entre funcionários”. No intuito de combater tais consequências, os autores defendem a cria o de um ambiente de compreensão e segurança, que proporcione às pessoas a oportunidade de conhecer as perspectivas de cada gera o e promover o mútuo aprendizado. As estratégias recomendadas pelos autores são o foco no conhecimento compartilhado e na aprendizagem organizacional, o incentivo ao *teamwork* e atividades sistemáticas de treinamento e desenvolvimento, que “podem criar intera o repletas de significado e edificar o senso de companheirismo”, além de “encorajar a colabora o e capacitar as diferentes gera o a se comunicarem melhor uma com a outra” (*id.*, p. 8).

Neste sentido, Manongcarang e Guimba (2024) creem que, para fomentar um ambiente laboral harmonioso e promover a efetiva colabora o entre funcionários de diferentes gera o   necessário cultivar uma cultura de trabalho inclusiva que valorize os pontos fortes e as contribui o distintas de cada gera o. Mais especificamente, Wu *et al.* (2024) crêem que a transforma o dos conflitos intergeracionais passa necessariamente pela ado o de estratégias holísticas de gestão de pessoas que incorporem a valoriza o da diversidade geracional nas metas de desenvolvimento sustentável da organiza o, incluindo práticas de treinamento e desenvolvimento de pessoas orientadas para mitigar vieses inconscientes, para estabelecer contatos autênticos e orgânicos entre os participantes e para criar estruturas dinâmicas de trabalho voltadas para a partilha intergeracional.

Na busca do entendimento acerca da dicotomia entre conflito e conexão intergeracionais, ganha particular relevância a dimensão da comunica o. Caracterizando as organiza o como ambientes eminentemente multigeracionais, Wakil *et al.* (2021) alertam para o fato de que os hiatos entre as gera o costumam provocar problemas comunicacionais variados, tais como dificuldades na escuta e na compreensão, mal-entendidos, desentendimentos e, não raramente, ausência total de comunica o. Para os autores, as estratégias para mitigar problemas intergeracionais atribuídos a problemas na comunica o devem envolver a remo o de estereótipos, o repensar da cultura organizacional, a ado o de formas mais variadas e generosas de comunica o, o investimento em programas de mentoria e a sistematiza o de atividades de treinamento focadas em habilidades e atitudes relacionadas ao processo comunicacional. Drury *et al.* (2017) aditam que o treinamento profissional

orientado para que as pessoas possam lidar com a complexidade, os desafios, e as questões potencialmente problemáticas envolvendo a dimensão intergeracional apresenta-se como imperativo para lidar com os aspectos comunicacionais dos encontros intergeracionais.

3. Método de pesquisa

Em conformidade aos critérios taxionômicos sugeridos por Vergara (2016), quanto aos fins, classifica-se o presente estudo como descritivo e metodológico, em razão de propor a descrição de métodos e técnicas de intervenção em contexto aplicado – particularmente, por analisar os jogos de teatro de improviso como recursos de capacitação para a comunicação e a conexão intergeracionais. Com relação aos meios de investigação, realiza-se uma pesquisa bibliográfica de natureza transdisciplinar, em que são revistos materiais teóricos na interseção entre os campos das ciências sociais aplicadas e dos estudos da performance. Como deslinda Mobjörk (2010, p. 866), epistemologicamente o termo “transdisciplinaridade” refere-se a um princípio integrativo que enfatiza a “produção extensiva de conhecimento” por meio da “abertura para a relevância de diferentes formas de saberes”, dentre os quais a arte e a ciência.

A partir de tais diretrizes epistemológicas, o artigo desenvolve-se como um ensaio teórico orientado por finalidade metodológica. Para Burgoon (2001, p. 47), um ensaio tem como objetivo “proporcionar uma perspectiva mais significativa acerca do mundo ao redor – uma maior habilidade para predizer ou explicar (...) algum fenômeno de interesse”. No presente texto, parte-se da propositura de Henry (2014), acerca de que os conflitos geracionais usualmente são originados ou agravados por problemas de conexão e comunicação entre as diferentes gerações, oferecendo-se o treinamento alicerçado em práticas de teatro de improviso como alternativa de capacitação para pessoas de diferentes gerações.

A improvisação teatral apresenta-se, aqui, como ponto de convergência para os caminhos da ensaística, enquanto, metodologicamente, à pesquisa interessam os benefícios dos jogos do teatro de improviso como recursos de treinamento e desenvolvimento, em alinhamento a estratégias de gestão de pessoas voltadas para a transformação de conflitos intergeracionais. Descrita por Hassan (2019, p. 7) como “um constructo sócio-cognitivo” ancorado na espontaneidade, a improvisação constitui uma habilidade que pode ser conquistada e treinada. O autor acrescenta que a improvisação pode ser entendida como um recurso que desenvolve a criatividade e a imaginação, “ajudando as pessoas a lidarem com uma situação complexa e imprevisível por meio da habilidade de suspender seu julgamento” (*id.*, p. 8). Assim, no jogo improvisado, a suspensão do julgamento permite que uma pessoa aceite as contribuições de outra abstendo-se de classificar aquelas ideias como “ultrapassadas”, “tolas”, “velhas” ou excessivamente “inovadoras”. Abre-se um diálogo criativo com o diverso.

De acordo com Proença (2025, p. 11-12), o teatro de improviso, também designado como impro ou *improv* (no referencial anglo-saxão), consiste em uma forma teatral que se fundamenta na espontaneidade de seus praticantes e que confia na “participação do público para criar” – em outros termos, impro refere-se a uma modalidade de improvisação que “cria o espetáculo enquanto se apresenta”, e que geralmente “tem como gatilho de criação uma sugestão solicitada à plateia”. Para Arterburn (2012, p. 2-3), impro é “uma atividade puramente comunicativa”: em decorrência de seus *performers* geralmente não poderem contar com um

texto dramático, nem com cenários ou figurinos, forçosamente “os improvisadores precisam se tornar melhores comunicadores, pois simplesmente não há outra escolha”.

A prática do teatro de improviso pode focar diversos objetivos, consoante Seppänen e Toivanen (2023, p. 3): pode ser apresentada como performance resultante de um processo artístico-criativo; pode constituir-se como atividade pedagógica na formação de atores; e, em sua faceta de “improvisação aplicada”, pode ser acessada em ambientes não-teatrais para alcançar resultados para além da própria experiência artística, incluindo-se “a promoção de empoderamento, o desenvolvimento de capacitações e a transformação social”.

Dufresne (2020, p. 125) registra que os benefícios academicamente documentados do treinamento com improvisação aplicada compreendem “o desenvolvimento de habilidades intrapessoais como autoconsciência, autoconfiança, criatividade, adaptabilidade ao ambiente, remissão de erros e estar presente para os outros”, assim como habilidades interpessoais tais como “escuta, colaboração, empatia, tomada de perspectiva, partilha de perspectivas, dar suporte a outras pessoas e construir segurança psicológica”. Segundo Hassan (2019), os proveitos decorrentes da prática do teatro de improviso podem ser resumidos por intermédio de alguns termos-chave: imaginação, criatividade, pensamento divergente, resolução de problemas complexos, auto-realização, flexibilidade e agilidade mental.

A prática do teatro de improviso oferece, segundo Ross (2010, p. 36), “novos meios expressivos e comunicativos de encontro, que ajudam a criar um diálogo comum”, um modo interativo de encontrar-se no “aqui e agora” com o outro, em uma atitude de plena colaboração. Na improvisação, a comunicação leva à comunhão criativa e, dali, conduz à co-criação pelos participantes, em um processo contributivo no qual “a ética improvisacional busca transcender as hierarquias” previamente instituídas, estabelecendo-se “um regime de igualdade” na busca por atingir objetivos comuns (*id.*, p. 87). Como resultado desse processo criativo, a impro tende a nutrir as habilidades de comunicação e de interação dos participantes, de maneira generosa e livre, valorizando a emergência da sensibilidade e o desabrochar de uma linguagem comum.

Jogos teatrais afiguram-se como propostas vivenciais de natureza performativa e orientadas por um objetivo e/ou um desafio oferecido a um grupo de pessoas, que podem ser praticados em contexto artístico ou em ambientes não teatrais, valendo-se da imaginação e da performance verbal e corporal. Segundo Selman (2015, p. 33), jogos de improvisação teatral oferecem aos praticantes a experiência de solucionar problemas comuns, concedendo-lhes a “habilidade de se conectar criativamente com os outros”, por meio de uma dinâmica desenhada para ser divertida e para proteger os treinandos de sucumbirem à autocrítica.

Dentre os benefícios decorrentes da participação em jogos de improvisação aplicada, Seppänen e Toivanen (2023) salientam a diminuição da ansiedade social, o incremento da autoconfiança nas interações, o aumento da tolerância à falha em si e nas outras pessoas, o acréscimo nos comportamentos associativos, a melhora nas capacidades de escuta e de observação, bem como o engajamento do participante na ação. A principal vantagem da impro, acrescenta Stewart (2009), está na capacidade da técnica em gerar múltiplas soluções coletivas para conflitos aparentemente impossíveis de resolver.

A prática dos jogos de teatro de improviso promete converter tensão em conexão, movimento interessante para dar suporte à transformação de conflitos entre gerações. Como explica Cole (2016, p. 56), improvisadores são treinados “para permanecerem presentes e sintonizados com seus parceiros” e, a partir dessa atitude, a impro “serve como veículo para a

prática de *mindfulness* interpessoal, fomentando o bem-estar interpessoal e os relacionamentos positivos”, objetivos alinhados com a premência de se promover a conexão intergeracional.

4. Resultados

Como minudenciam Frost e Yarrow (2015), um jogo teatral é uma atividade dirigida e viva, baseada na interação entre os participantes, na excitação de suas imaginações e na redução de barreiras espaciais e temporárias convencionais, por meio de um exercício performativo vivenciado em um ambiente reconfortante e recompensador. Os autores asseveram que os jogos teatrais baseados na improvisação substituem a pressão de se atingir um objetivo específico por um desafio lúdico e propositivo a ser conquistado em grupo, tendo por consequência o fortalecimento das relações entre os jogadores, cuja energia canaliza-se para os outros participantes, harmonizando o trabalho naturalmente, com o fluxo performativo conduzindo o processo. Os jogos de improvisação operam a partir de uma tríade intitulada por Drinko (2018, p. 35) como o “paradigma impro”: escutar, aceitar e não julgar. Exercitados e progressivamente introjetados pelos jogos, tais princípios ajustam os comportamentos dos treinandos momento a momento, para estabelecer um ambiente livre e fértil, que favorece uma dinâmica de aprendizagem “confiável e colaborativa”, capaz de “fomentar a ideação criativa” (*id.*).

O princípio da escuta é essencial na improvisação e na vida cotidiana, pondera Drinko (2021), para quem os pensamentos autocentrados depauperam a capacidade de perceber os outros e com eles estabelecer relações mais profundas. O princípio da aceitação – notabilizado pela expressão “*Yes, and...*” (Sim e...), coração da improvisação – encoraja a concordância e a colaboração, permitindo o fluxo natural das cenas espontaneamente criadas pelo grupo. A aceitação torna-se essencial na criação improvisada para que os improvisadores abandonem a tendência de dizer “não” por medo ou insegurança, e então acolham as contribuições uns dos outros, abrindo-se para as ideias do grupo, construindo suas propostas criativas a partir da partilha. Fora do palco, a aceitação esteia o engajamento e a conexão, possibilita o aprofundamento dos afetos e aponta para relações sustentadas pela interação, pela troca e pelo equilíbrio. A ausência de julgamento, terceiro princípio do “paradigma impro”, enseja a valorização dos aspectos positivos das outras pessoas, impugna os mecanismos de autodefesa em relação aos demais indivíduos e, assim, possibilita que a interação genuína possa emergir e a experiência de conexão seja potencializada.

À guisa de resultados da investigação, no presente trabalho são oferecidos três exemplos de jogos a serem performados em treinamentos baseados nos princípios do teatro de improviso, embora outros possam ser evocados. Os jogos aqui apresentados encomiam os pilares do “paradigma impro” – escutar, aceitar e não julgar –, essenciais para transformar os conflitos intergeracionais por meio da comunicação e da conexão, e ainda abordam outros aspectos necessários para trabalhar a questão sob a perspectiva da capacitação de indivíduos e grupos para superar as tensões da coexistência de gerações no ambiente organizacional.

Citado por Dufresne (2020, p. 127), o jogo “Planejando uma Festa” investe na conexão interpessoal por meio do absurdo cômico, tendo por objetivo tornar orgânica a abordagem “*Yes, and...*”. Performado em duplas ou trios, que devem repetir a dinâmica durante três rodadas seguidas, o jogo coloca os participantes no espaço imaginário de um supermercado, onde devem listar itens não convencionais para celebrar uma festa. Na primeira rodada, a cada proposta de

produto a ser adquirido, os demais participantes devem cortar veementemente a ideia do jogador anterior, não apenas bloqueando-a com a palavra “não”, mas antes criando uma justificativa para rejeitar aquela ideia (“dinamite em uma festa infantil seria um equívoco fatal, pois sua detonação poderia transferir a comemoração para um hospital”). Depois de algumas recusas de itens, os jogadores discutem a dinâmica, sobre como se sentiram em termos de conexão, sobre as dificuldades de comunicação, sobre o estabelecimento de tensões e embates. Na segunda rodada, os jogadores retornam ao mercado, mas, dessa vez, todos os produtos sugeridos são aceitos, embora assujeitados a alguma condicionante, segundo a asserção “Sim, mas...”. Na terceira e última rodada, as ideias são entusiasticamente aceitas pelo grupo, com cada improvisador acrescentando uma razão para sua concordância, consoante a diretiva “Sim e...” (“bananas de dinamite são uma escolha perfeita, e a explosão irá nos proporcionar a chance de pintar o teto da sala, que realmente precisa de uma revitalização!”).

O clássico jogo “Sentado, Em Pé, Ajoelhado” envolve, além do “paradigma impro”, o trabalho com o fator *status*, especialmente relevante quando se endossa a posição de Wachholz e Fiamoncini (2006, p. 9) acerca de que as relações intergeracionais são costumeiramente assimétricas, “devido ao forte impacto que a percepção dos diferentes papéis sociais exerce na relação de poder” entre as pessoas. Como ensina Cole (2016, p. 64-65), no jogo “Sentado, Em Pé, Ajoelhado”, em um dado local proposto pela audiência, três improvisadores constroem uma cena, na qual, a qualquer momento, uma personagem deve estar em pé, outra precisa estar sentada e a terceira deve estar ajoelhada, em um fluxo no qual, “à medida que um improvisador se move, os outros devem se movimentar conforme necessário para atender à regra do jogo e, seguidamente, justificar suas posições”. No jogo, as posturas assumidas pelas personagens muitas vezes transmitem *status*: se alguém põe-se de pé enquanto as outras pessoas não podem levantar-se, talvez aquela pessoa tenha autoridade sobre as demais, como um treinador desportivo instruindo seus atletas; o oposto também pode ser verdadeiro, pois um garçom de baixo *status* pode estar em pé para servir clientes em um restaurante. O jogo subverte o fator *status* e brinca com suas sutilezas, o que pode ajudar a explorar questões sobre poder em conflitos intergeracionais, a partir de surpresas descobertas em cena. No exemplo de Cole (*op. cit.*), se a postura em pé de um chefe pode inicialmente indicar autoridade na relação – quando ele olha para baixo e oprime subordinados que se comportam mal –, caso os mesmos funcionários “submetam-se voluntariamente na cena, sabendo que o chefe não fará nada sobre seu comportamento, eles estão, de fato, ressaltando um alto *status* no jogo”.

Ao improvisar, explica Stewart (2009, p. 31), um jogador “precisa estar constantemente ouvindo, olhando a performance corporal dos outros improvisadores e antecipando” para onde eles encaminham suas ideias, ou, sinteticamente, “escutar o que eles dizem, perceber como se sentem e explorar porque estão tomando aquelas decisões”. Referendado por Carvalho (2024, p. 213) e inspirado no homônimo herói televisivo, o popular jogo “MacGyver” promove um diálogo performativo com base na tomada conjunta de decisões para que o grupo possa sobreviver a um “desafio mortal”. A dinâmica pode ser interessante para colocar em movimento a resolução integrada de problemas por pessoas de diferentes gerações, que trazem experiências e perspectivas bastante distintas. No jogo, duas ou três personagens entram em modo “MacGyver” para escapar de uma situação-limite utilizando somente objetos do cotidiano sugeridos pela direção ou pela audiência. As sugestões envolvem, portanto, uma ameaça letal a ser superada e três objetos facilmente encontráveis, que são imaginariamente manipulados durante o jogo para fazer avançar a cena e salvar as vidas de todos. Aqui, novamente,

sobressaem-se os princípios do “paradigma impro” de Drinko (2018). Segundo Joos (2012), como os improvisadores não sabem como as demais pessoas irão se comportar, nem o que irão dizer, para sobreviverem como improvisadores em estado de “MacGyver”, devem praticar a escuta ativa, apreciar as falas e as ações espontaneamente oferecidas pelos companheiros e aceitar sem julgamento as ideias surgidas em cena: como a criação acontece a partir do “nada”, cada elemento trazido para o jogo precisa ser acolhido e valorizado.

5. Discussão

No âmbito organizacional ou fora dele, conflitos não podem ser contemplados sob uma perspectiva predominantemente negativa. Como demonstra Ury (2024), o problema não é necessariamente o conflito, antes sendo questionável a maneira como se lida com ele. Extinguir ou resolver um conflito talvez seja menos interessante do que transformá-lo, movimento que proporciona oportunidades de crescimento e aprendizagem. Conflitos intergeracionais surgem a partir dos choques de perspectivas e valores, das diferenças entre expectativas e vivências que emergem pela coexistência de gerações em termos de espaços e de subjetividades, pelas tensões decorrentes de atitudes combativas, pelos desencontros referentes ao devir. Problemas nos processos de comunicação aumentam as distâncias, acirram as diferenças e as oposições, geram afastamentos, impedem a partilha, inviabilizam os intercâmbios geracionais.

Como todas as modalidades de conflitos, aqueles devidos à diversidade geracional podem exacerbar os desencontros ou então, quando adequadamente transformados, também podem edificar pontes entre pessoas de diferentes gerações. Acredita-se que os jogos teatrais baseados na improvisação atuem como essas pontes, como caminhos para a conexão.

A comunicação amparada pelos três princípios do “paradigma impro” apresentado por Drinko (2018) – escutar, aceitar, não julgar – representa uma possibilidade efetiva de interação, a ser exercitada em um espaço seguro e lúdico de compreensão, colaboração e co-criação, onde questões de poder, hierarquia, autoridade, primazia e autorreferência podem esvair-se em dinâmicas que sobrelevem a empatia, a flexibilidade e a abertura para o outro. Como evidenciam Newman e Hatton-Yeo (2008), os intercâmbios intergeracionais transformam embates e cisões em oportunidades de prover suporte ao crescimento e à aprendizagem, de fortalecer valores e princípios éticos, de compartilhar saberes, de promover suporte afetivo, de incrementar a vitalidade no trabalho, de aumentar a autenticidade nas relações pessoais, de fomentar uma tomada de decisão mais efetiva, de multiplicar habilidades sociotécnicas e de otimizar processos de transformação organizacional. Espera-se que os jogos teatrais estendam as pontes para que essa transformação possa descobrir seus caminhos entre as gerações.

6. Conclusões

O presente artigo foi norteado pelo objetivo de analisar como jogos de teatro de improviso podem apresentar-se como recursos de capacitação em competências interpessoais, considerando a comunicação e a conexão como alavancas para a transformação dos conflitos intergeracionais. Nas palavras de Ross (2010, p. 78), improvisar é uma oportunidade de se recriar, uma predisposição a ser surpreendido, “um estado de provocação baseado na intenção

dos praticantes de ir além do familiar, do confortável, de reavaliar o que se conhece e o que é possível realizar”. Nesta pesquisa, a arte de improvisar propicia o suporte para a complexa tarefa de oferecer oportunidades de conexão entre pessoas de diferentes gerações.

Em sua investigação teórico-empírica, Drury e Fasbender (2024) determinaram que, para reduzir conflitos geracionais, as organizações devem promover treinamentos baseados em algumas premissas: as atividades propostas precisam acontecer em um ambiente de segurança e confiabilidade, em que sejam favorecidas interações de boa qualidade entre funcionários mais jovens e mais velhos; os exercícios e as vivências devem enfatizar o clima positivo e a cooperação produtiva; as tarefas precisam conter oportunidades de colaboração cruzada entre as pessoas identificadas com as diferentes gerações. No presente ensaio teórico, os jogos teatrais – que atendem a tais premissas – parecem constituir uma promissora alternativa para transformar conflito em conexão, substituindo a tensão por intercâmbio intergeracional.

Referências

APPELBAUM, S.; BHARDWAJ, A.; GOODYEAR, M.; GONG, T.; SUDHA, A.; WEI, P. A study of generational conflicts in the workplace. **European Journal of Business and Management Research**, v. 7, n. 2, p. 7-15, 2022.

ARTERBURN, J. **Communication and the art of improvisation**. Dissertação de Mestrado submetida ao Departamento de Estudos da Comunicação da University of Kansas. 2012.

ATTIAS-DONFUT, C.; ARBER, S. Equity and solidarity across the generations. In: Arber, S.; Attias-Donfut, C. (Eds.). **The myth of generational conflict: the family and state in ageing societies**. London / New York: Routledge, 2000. p. 1-21.

BURGOON, J. The challenge of writing the theoretical essay. In: ALEXANDER, A.; POTTER, W. (Eds.). **How to publish your communication research – an insider’s guide**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001. p. 47-56.

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

ČIČ, Ž.; ŽIŽEK, S. Intergenerational cooperation at the workplace from the management perspective. **Naše Gospodarstvo / Our Economy**, v. 63, n. 3, p. 47-59, 2017.

COLE, J. **I’ve got your back: utilizing improv as a tool to enhance workplace relationships**. Dissertação de Mestrado submetida ao Departamento de Psicologia Aplicada da University of Pennsylvania. 2016.

DRINKO, C. **Play your way sane: 120 improv-inspired exercises to help you calm down, stop spiraling, and embrace uncertainty**. New York: Simon & Schuster, 2021.

DRINKO, C. 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.

DRURY, L.; ABRAMS, D.; SWIFT, H. **Making intergenerational connections: what are they, why do they matter and how to make more of them**. London: Age UK, 2017.

DRURY, L.; FASBENDER, U. Fostering intergenerational harmony: can good quality contact between older and younger employees reduce workplace conflict? **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 97, p. 1789-1812, 2024.

DUFRESNE, R. Using improvisation to develop leadership for a volatile world. **Journal of Leadership Education**, v. 19, n. 4, p. 123-133, 2020.

ENNUYER, B. La ‘fracture des générations’, slogan ou risque réel? **Tiers**, v. 30, n. 1, p. 147-158, 2021.

FEIXA, C.; LECCARDI, C. O conceito de geração nas teorias sobre juventude. **Revista Sociedade e Estado**, v. 25, n. 2, p. 185-204, 2010.

FROST, A.; YARROW, R. **Improvisation in drama, theatre and performance: history, practice, theory**. 3. ed. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2015.

HASSAN, K. Creativity trilateral dynamics: playfulness, mindfulness, and improvisation. **Creativity Studies**, v. 12, n. 1, p. 1-14, 2019.

HATCHER, G.; ION, W.; MacLACHLAN, R.; MARLOW, M.; SIMPSON, B.; WODEHOUSE, A. Evolving improvised ideation from humour constructs: a new method for collaborative divergence. **Creativity and Innovation Management**, v. 27, p. 91-101, 2018.

HENRY, H. **Intergenerational conflict in the workplace: an integration of dual concern model and social identity theory**. Tese de Doutorado submetida ao Departamento de Ciências Sociais Aplicadas da City University of Hong Kong. 2014.

HIROMITSU, T. The role of moral principles in resolving intergenerational conflicts of interest. **Politics and Governance**, v. 12, p. 1-18, 2024.

JOOS, A. Improvisation: an empirical study on improvisational action. **Cuadernos de Filosofía Latinoamericana**, v. 33, n. 106, p. 79-91, 2012.

KUYKEN, K.; COSTANZA, D. Because work is changing: a new paradigm for intergenerational workplace knowledge sharing. **Journal of Intergenerational Relationships**, v. 23, n. 1, p. 91-107, 2024.

- LOWE, J.; BARRY, E.; GRUNBERG, N. Improving leader effectiveness across multi-generational workforces. **Journal of Leadership Studies**, v. 14, n. 1, p. 1-7, 2020.
- MANNHEIM, K. The problem of generations. In: Kecskemeti, P. (Ed.). **Karl Mannheim: essays**. London: Routledge, 1952. p. 276-322.
- MANONGCARANG, S.; GUIMBA, S. Intergenerational challenges and how they manifest in the public workforce: a basis for designing effective performance management strategies. **International Journal of Entrepreneurship and Management Practices**, v. 7, n. 25, p. 67-87, 2024.
- MOBJÖRK, M. Consulting versus participatory transdisciplinarity: a refined classification of transdisciplinary research. **Futures**, v. 42, n. 8, p. 866-873, 2010.
- NEWMAN, S.; HATTON-YEO, A. Intergenerational learning and the contributions of older people. **Ageing Horizons**, n. 8, p. 31-39, 2008.
- OGHENERIOBORUE, O. Intergenerational conflict and conflict resolution strategies. **International Journal of Home Science**, v. 11, n. 2, p. 317-327, 2025.
- ÖZAN, M.; GAYRETTI, Ş.; ARPINAR, M.; ALI, I. A scale development study on the perceived level of workplace generational conflict. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 18, n. 4, p. 1-22, 2024.
- PERIVOLAROPOULOU, N. Temps socio-historique et générations chez Karl Mannheim. **L'Homme et la Société**, v. 111, p. 23-33, 1994.
- PILCHER, J. Mannheim's sociology of generations: an undervalued legacy. **The British Journal of Sociology**, v. 45, n. 3, p. 481-495, 1994.
- PROENÇA, L. **Traço dos traços: uma topografia nada aleatória**. Ouro Preto: Caravana, 2025.
- RADULESCU, M.; GHINEA, V.; CANTARAGIU, R. Intergenerational gap dynamics. **Proceedings of the 12th International Conference on Business Excellence**, Bucareste, Romênia, v. 12, n. 1, p. 829-842, 2018.
- ROSS, D. **ImprovEd: changing thoughts about learning**. Tese de Doutorado submetida ao Departamento de Estudos Integrados em Educação da McGill University. 2010.
- ROUET, G. Les stéréotypes générationnels: fondements, limites et dangers. **Hermès, La Revue**, v. 83, n. 1, p. 125-133, 2019.
- SELMAN, M. Getting 'witness' thinking through theatrical improvisation. **Context**, n. 138, p. 32-34, 2015.

SEPPÄNEN, S.; TOIVANEN, T. Improvisation in the brain and body: a theoretical and embodied perspective on applied improvisation. **Drama Australia Journal**, v. 46, n. 1, 2023.

SIREGAR, L.; SANTATI, P.; NIA, M. Conflict of generational gap in the workplace. **Advances in Economics, Business and Management Research**, v. 647, p. 370-374, 2022.

STEWART, C. Utilizing improvisation in higher education. **Magis: A Student Development Journal**, v. 3, p. 27-33, 2009.

STRAUSS, W.; HOWE, N. **Generations: The history of America's future**. Fort Mill: Quill House Publisher, 1991.

TING, H.; LIM, T.; RUN, R.; KOH, H.; SAHDAN, M. Are we Baby Boomers, Gen X and Gen Y? A qualitative inquiry into generation cohorts in Malaysia. **Kasetsart Journal of Social Sciences**, v. 39, p. 109-115, 2018.

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.

WACHHOLZ, A.; FIAMONCINI, F. Diferenças intergeracionais no contexto brasileiro: reflexões e perspectivas. **Estudos Interdisciplinares sobre o Envelhecimento**, v. 9, p. 7-24, 2006.

WAKIL, N.; WAHAB, N.; RAHIM, S. Intergenerational communication: conflicts and strategies to defuse them. **International Journal of Social Policy and Society**, v. 17, n. 1, p. 127-139, 2021.

WELLER, W. A atualidade do conceito de gerações de Karl Mannheim. **Revista Sociedade e Estado**, v. 25, n. 2, p. 205-224, 2010.

WU, J.; O'DARE, C.; GREENE, J. Ageism and intergenerational dynamics in the workplace: a scoping review with implications for gender and sustainable Human Resource Management (HRM). **Gender and Sustainability in the Global South**, p. 1-28, Jan. 2025.