

**Ana Victória Alves Rosa**

**Teatro como estratégia de comunicação interna nas Organizações de Trabalho**

**Uberlândia**

**2019**

**Ana Victória Alves Rosa**

**Teatro como estratégia de comunicação interna nas Organizações de Trabalho**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial à obtenção do Título de Bacharel em Psicologia.

Orientador: Prof. Dr. Sinésio Gomide Júnior.

**Uberlândia**

**2019**

**Ana Victória Alves Rosa**

**Teatro como estratégia de comunicação interna nas Organizações de Trabalho**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial à obtenção do Título de Bacharel em Psicologia.

Orientador: Prof. Dr. Sinésio Gomide Júnior.

Banca Examinadora

Uberlândia, 29 de agosto de 2019.

---

Prof. Dr. Sinésio Gomide Júnior (Orientador)  
Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia, MG

---

Ricardo Augusto Santos de Oliveira (Examinador)  
Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia, MG

---

Juliana Soares Bom-Tempo (Examinadora)  
Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia, MG

**Uberlândia**

**2019**

## **RESUMO**

O presente trabalho tem por objetivo investigar as dimensões do papel do Teatro como uma estratégia interna de comunicação nas Organizações de trabalho a partir da ótica de participantes ativos deste processo. A pesquisa contou com 14 participantes pré-selecionados, distribuídos em 4 grupos: atores e atrizes (n=7), jornalista/professora do curso de comunicação em uma universidade privada de Uberlândia, MG (n=1), alunos de comunicação de uma universidade privada em Uberlândia, MG (n=5) e diretora de RH de uma empresa de médio porte (n=1). A seleção dos participantes considerou dois aspectos: a experiência com a prática do teatro em empresas e a familiaridade com o tema da comunicação interna nas organizações. A partir da investigação buscou-se fundamentar um conceito e o estabelecimento de critérios de finalidade, efetividade, vantagens e desvantagens e motivos ou possibilidade de adesão da estratégia pelas empresas. Os resultados demonstram familiaridade entre as respostas para os diferentes grupos em todos os fatores averiguados. Observa-se que os distanciamentos ocorrem sobre pontos específicos, peculiares à natureza do trabalho de cada grupo de participante.

**Palavras chave:** Gestão de Pessoas; Comunicação Organizacional; Teatro Empresarial.

## **ABSTRACT**

The objective of this work is to investigate the dimensions of the role of theater as an internal communication strategy in working organizations from the perspective of active participants in the process. The research consisted of 14 pre-selected participants, distributed in 4 groups: actors and actresses (n = 7), journalist / teacher of the communication course at a private university in Uberlândia, MG (n = 1) private university in Uberlândia, MG (n = 5) and director of HR of a medium-sized company (n = 1). The selection of the participants considered two aspects: the experience with the practice of the theater in companies and the familiarity with the subject of the internal communication in the organizations. Based on the research, intended to form a concept and establish criteria of purpose, effectiveness, advantages and disadvantages and reasons or possibility of adherence of the strategy by companies. The results demonstrate familiarity between the responses at the different groups in all factors investigated. It is observed that the distances occur on specific points, peculiar to the nature of the work of each participant group.

**Key words:** People Management; Organizational Communication; Business Theater.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO-----	6
1- Comunicação Empresarial -----	7
2- Teatro como estratégia de Comunicação -----	11
OBJETIVOS -----	13
METODOLOGIA -----	14
RESULTADOS -----	16
DISCUSSÃO -----	22
CONCLUSÃO -----	25
REFERÊNCIAS -----	27

## INTRODUÇÃO

O ponto de partida desta pesquisa emerge da minha experiência pessoal com o Teatro, lugar intangível onde se concentra boa parte das experiências significativas para mim. Vivências que refletem diretamente sobre minha compreensão do mundo, das relações e da comunicação. A entrada na graduação em Psicologia marca também o início da minha vida profissional como atriz em uma Companhia conhecida por estar voltada para soluções criativas com foco em Teatro Empresarial, unindo uma paixão pessoal com o propósito de atender uma demanda crescente na área da comunicação interpessoal.

Trata-se de uma experiência rica em aprendizado que permite compreender na prática e explorar conceitos dos conteúdos de Processos de Gestão proporcionados pela minha formação ao criar e desenvolver recursos teatrais para o universo corporativo. Contudo, a proposição de práticas de interlocução de disciplinas e tópicos pertinentes ao âmbito organizacional com a teatralidade e suas possibilidades revelou a existência de uma lacuna entre o processo empírico e o amparo teórico-metodológico.

Não ocorre de modo frequente na literatura, principalmente em pesquisas nacionais, a tratativa do Teatro Empresarial como conteúdo integrante da Comunicação Organizacional. Por isso, de mesmo modo, fatores importantes como conceito, objetivos, efetividade, vantagens e desvantagens revelam-se vagos e pouco explorados. Movida pelas implicações pessoais e pela necessidade de um amparo teórico que sustente a utilização do Teatro Empresarial e sua exploração enquanto gênero, me propus a realizar o presente estudo. Antes, porém, é necessário resgatar conceitos pertinentes para a fundamentação do uso do Teatro enquanto estratégia de comunicação intra-organizacional.

## 1- Comunicação Empresarial

Entende-se por comunicação o ato que envolva dois fatores tendo a mensagem como elemento comum - sua transmissão e, por consequência, a recepção. Trata-se de uma ação interpessoal, uma interação entre transmissor e receptor através da linguagem seja ela escrita, oral, gestual ou aplicada através de normas e convenções de símbolos e signos (Michaelis, 2018). Pela origem etimológica, a palavra comunicação deriva do termo em latim *Communio* que significa “tornar comum” (Martino, 2017). Dada à circunstância de ser um ato que abrange transmissão e compartilhamento de forma concomitante, comunicar-se constitui uma ação cuja perspectiva é bastante extensa.

Considerando a amplitude de possibilidades que esta conceituação proporciona, Martino (2017) pondera que “de certa maneira, o ponto comum é a preocupação de vários autores em pensar a realidade a partir das relações de comunicação ou, mais ainda, como as relações de comunicação podem se articular com as relações sociais” (Martino, 2017, p.9). Ou seja, recorre-se à comunicação como uma condição humana estabelecida em suas relações.

Partindo da compreensão de que as empresas e organizações de trabalho, ainda que mecanizadas ou guiadas por recursos digitais, são por excelência um celeiro de relações humanas, deve-se tomar a comunicação como um fator primordial dos vínculos nestes ambientes. Assim, é necessário estabelecer que

A comunicação, em primeiro lugar, tem que ser entendida como parte inerente à natureza das organizações. Essas são formadas por pessoas que se comunicam entre si e que, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais num contexto de diversidades e de transações complexas. Portanto, sem comunicação as organizações não existiriam. A organização é um fenômeno comunicacional contínuo (Kunsch, 2006, p.167).

Quando se investiga os indicadores e as dimensões da qualidade de vida e bem estar no trabalho, nota-se que existem correlações bastante significativas entre relação com os colegas, salários e benefícios e relação entre supervisores e empregados (Silva & Ferreira, 2013). Ou seja, dentro do que se é apurado, os vínculos mostram-se tão relevantes quanto às questões materiais (benefícios e remunerações) para uma configuração salutar do clima em uma organização e o bem-estar individual dos trabalhadores. Em relação a este fator, Kunsch (2006) corrobora ressaltando que

as organizações não podem ser vistas e compreendidas como entidades que existem apenas para cumprir objetivos ou fins específicos, [...] O fato de as organizações serem compostas por pessoas que possuem os mais diferentes universos cognitivos e as mais diversas culturas e visões de mundo implica por si só a complexidade que é pensar a comunicação nas organizações ou as organizações como comunicação (Kunsch, 2006, p.168).

Em outras palavras, a comunicação empresarial deve estar fundamentada no processo relacional entre os membros da organização. Contudo, é necessário analisar que os diferentes tipos de comunicações existentes neste contexto atuam em diferentes atmosferas sociais. Internamente, os modelos tradicionalistas de gestão de comunicação empresarial prezam pela linearidade e verticalidade, priorizando os resultados em detrimento dos processos de comunicação, ou seja, não contemplam a complexidade dos vínculos relacionais posto que estabelece uma condição de unilateralidade na comunicação. (Mazzola, 2012).

Em um contexto, porém, no qual as novas tecnologias e meios de comunicação instigam inovações, é necessário à empresa que deseja ajustar-se, coerentemente, às questões da contemporaneidade, fomentar práticas de comunicação interna que levem em consideração a realidade de seus trabalhadores e as necessidades que dela emergem. Trata-se de promover uma cultura comunicativa que favoreça o compartilhamento não apenas das informações

práticas para execução de tarefas mas também de princípios, valores, fatos do cotidiano empresarial, ideias e valores para que com um fluxo ampliado de informações diminuam-se as incertezas e pontos de obstrução no trabalho.

Estabelecendo comparações entre o comportamento pessoal e o comportamento organizacional, Appel e Pucci (2007) elencam a comunicação como uma ferramenta de liderança, fator de aproximação entre organização em seus níveis hierárquicos, responsáveis pelo planejamento, projeções e objetivos da empresa, e seus colaboradores. Neste caso a comunicação promove a compreensão das operações que a empresa demanda, favorecendo o comprometimento de modo que a eficácia deste processo é prerrogativa para satisfação no trabalho, incentivando o bom desempenho (Appel & Pucci, 2007).

Em um levantamento empírico sobre cultura organizacional e seu impacto nos processos inovativos, Godoy e Peçanha (2009) pontuam que a comunicação clara é um elemento de grande relevância na literatura sobre o tema. No estudo realizado em uma empresa de base tecnológica, as autoras obtiveram como resultado da investigação que a qualidade da comunicação corresponde à eficiência do suporte entre os níveis da organização. Segundo elas, além dos conhecimentos técnicos

os colaboradores entrevistados informaram que era a comunicação transparente do gestor que garantia um ambiente de trabalho saudável. Através desta atitude, os colaboradores se percebiam ouvidos, reconhecidos e valorizados pelas sugestões diferenciadas que desenvolviam. Para eles, o que oferecia o suporte era a liberdade de criação e expressão de ideias proporcionada pela empresa (Godoy & Peçanha, 2009, p.155).

Além da inovação, a comunicação interna apresenta forte correlação com construtos relacionados à Autoridade para as Condições de Trabalho - ACT (Neto & Cruz, 2017). Em um questionário aplicado a inspetores de trabalho com o objetivo de determinar o efeito da comunicação interna no comprometimento organizacional, Neto e Cruz (2017) verificaram

que a comunicação com o supervisor, a qualidade dos meios de comunicação e a informação organizacional estão vinculadas ao comprometimento afetivo.

Dada a relevância da comunicação interna, Reyes (2012) estabelece um parâmetro de sustentação orientado em quatro eixos geridos por princípios comunicacionais: vínculo, eficácia, orgulho e identidade. O primeiro elemento está ancorado no princípio da reciprocidade e corresponde à ampliação de um espaço emocional, aos elos que se estabelecem tanto com as pessoas que compõem a organização quanto com a organização em si. A eficácia está relacionada ao propósito da organização em sua dimensão atitudinal, a necessidade de atribuir sentido ao comportamento dos funcionários para que sejam consistentes para o alcance dos objetivos, sustentada pelo princípio comunicacional de construção de significados e realização. Amparado pelo fundamento da comunicação de validação social, o orgulho é a dimensão relacionada à necessidade de servir e fornecer benefícios para a sociedade. A identidade, atrelada ao fator comunicacional da consistência, sustenta o pertencimento à um grupo dotado de sua própria peculiaridade.

Deste modo, observa-se a necessidade de que o receptor da mensagem esteja aberto e receptivo a ela. Tendo em vista este caráter afetivo que circunda a assimilação efetiva da mensagem, o receptor deve identificar-se em algum nível com o que está sendo transmitido (Mazzola, 2012). Esta consideração vai na contramão dos moldes tradicionais de comunicação interna empresarial que, de forma linear, articula seus temas centralizando a mensagem apenas nas necessidades da organização, mantendo a informação fechada em si mesma e situando o receptor como um complemento ou parte final do processo ou linha de comunicação (Mazzola, 2012).

Na prática, romper com o tradicionalismo nos processos de comunicação organizacional interna demanda transpor o conceito clássico e repensar a condição do receptor passando a encará-lo como ator social, ou seja, abster a condição passiva de mero

decodificador da mensagem e atribuir um sentido individual, interativo e participante. Esta mudança de perspectiva atravessa o entendimento de mensagem como um conteúdo persuasivo e apresenta a farta possibilidade de reconhecimento, alimentando no receptor a identificação como parte do processo comunicativo, alinhando o interesse individual com o objetivo compartilhado (Mazzola, 2012). Contudo, a aplicação de um novo modelo demanda por consequência estratégias inovadoras como, por exemplo, o teatro.

## **2 - Teatro como estratégia de comunicação**

Absorvendo a temática da comunicação, esta é concebida como o objetivo primeiro do fazer teatral. A conexão que se estabelece entre artista e público no momento da apresentação se dá antes de mais nada por vias informacionais, ou seja, a performance estabelece o vínculo entre palco e platéia pela transmissão de alguma informação, seja ela qual for. A liga entre o que é emitido e o que é recebido é determinada pelos códigos ou significados atribuídos tanto partindo de quem transmite quanto a quem interpreta a mensagem, permitindo o entendimento. Estes sinais comuns à ambas as vias da informação confabulam não uma linha de comunicação, mas um sistema comunicativo no qual todos atuam, em sentidos diferentes, mas sobre o mesmo objetivo. (Alves, 2001).

Este sistema comunicativo é chamado por Stanislavski (1936/2017), em termos teatrais, de comunhão referindo-se a troca constante de informação, sob diversos estímulos (visuais, auditivos, sensoriais, emocionais, etc.) entre o artista e seu público, bem como com seus parceiros de cena. O termo esclarece a complexidade do processo cênico que envolve a mensagem, os fatores de transmissão e recepção, os códigos pelos quais ela é transmitida e os recursos através dos quais isto se dá, tudo ocorrendo simultaneamente.

Sobre esta multiplicidades de fatores que o teatro fornece, Bulik (2001) reitera a noção de receptor participante suscitada anteriormente: “a comunicação resulta de uma relação

*eufórica*; o comunicado não é o que um diz mas o que de fato o outro recebeu; e é tanto mais eficiente quando os significados em jogo implicam valores *eufóricos*” (Bulik, 2001, p.15-16). Partindo da compreensão do termo eufórico como aquilo que concilia o ser com os conteúdos apresentados, ou seja, o elemento de identificação da pessoa com o conteúdo, torna-se bastante pertinente a colocação da autora em afirmar que os conteúdos são mais eficientemente transmitidos quando podem ser reconhecidos por quem recebe a mensagem.

Resgatando os aspectos lúdicos e a licença poética do fazer teatral nos processos de criação, Capellini (1994) apresenta a descrição do teatro como “um rito que permita ao homem se reconhecer nesta aventura que é a vida” (Capellini, 1994, p.39). Este potencial de propor situações que deslocam os envolvidos para condições de alteridade é o que torna útil o teatro enquanto uma estratégia de comunicação interna no ambiente organizacional. Pela reprodução de passagens cotidianas através dos recursos teatrais, a cena promove identificação do espectador com a mensagem e une emissor e receptor em um único ato/situação comunicacional.

Neste sentido, saindo de uma lógica de gestão (i) sistêmico-controladora das organizações de trabalho e transitando para a lógica (ii) processual-relacional o teatro transforma-se em uma possibilidade estratégica cabível nas práticas de comunicação interna. O primeiro modelo (i) toma o indivíduo como uma estrutura particular e independente em termos sociais, isolando o fator emocional do seu campo de trabalho e as organizações como agremiações sistematizadas por regras e enrijecida por termos de conduta que conduzem ao objetivo. Em contraponto, a lógica processual-relacional (ii) abarca as relações como fatores fundantes e concomitantemente resultantes dos processos de gestão (Watson, 2005), aproximando-se da razão comunicativa das práticas teatrais.

A partir desta aproximação de conceitos origina-se a conceituação de teatro organizacional que “significa, antes de mais nada, peças customizadas encenadas para uma

determinada organização ou subgrupo em uma organização” (Schreyögg, 2002, p.30). A prática é definida por quatro elementos: a apresentação teatral em si, a especificidade organizacional que tematiza, um público definido e a encomenda da produção (Schreyögg, 2002).

Isto é, a partir de uma demanda identificada pelos processos de gestão de uma organização, a empresa-cliente encomenda uma apresentação e paga pela produção. O grupo/companhia/artista contratado desenvolve uma criação que aborda o problema ou um contexto organizacional específico, dramatizando uma situação que se aproxime da situação conflituosa. O processo resulta em uma peça teatro apresentada para o público interno da empresa (Schreyögg, 2002).

Pesquisas na área da comunicação organizacional estudam os fenômenos comunicacionais (Kunsch, 2006), o impacto da comunicação sobre as relações (Silva & Ferreira, 2013), as dimensões e a necessidade de inovação na comunicação interna em organizações seja tema de estudo (Reyes, 2012; Mazzola, 2012). O teatro como estratégia de comunicação organizacional surge como uma possibilidade voltada para objetivos internos e demandas de mudança (Schreyögg, 2002). Contudo, a escassez de informações empíricas revela a necessidade de se explorar a temática da comunicação interna e as estratégias adotadas pelas organizações para tal finalidade, em especial, o uso do teatro conforme propõe o presente estudo.

## **OBJETIVOS**

A presente pesquisa tem por objetivo investigar as dimensões do papel do Teatro como uma estratégia interna de comunicação nas Organizações de trabalho a partir da ótica de participantes ativos deste processo. A partir da investigação busca-se a fundamentação de um

conceito e o estabelecimento de critérios de finalidade, efetividade, vantagens e desvantagens e motivos ou possibilidade de adesão da estratégia pelas empresas.

Devido a amplitude do sistema comunicativo que o teatro constitui, levanta-se a hipótese de que seu uso enquanto estratégia de comunicação interna organizacional justifica-se para a ampliação dos vínculos entre os setores de uma empresa e a otimização do campo relacional, podendo favorecer o clima organizacional e colocando-o como um possível colaborador de processos de mudança.

## **METODOLOGIA**

A pesquisa contou com 14 participantes pré-selecionados, distribuídos em 4 grupos: atores e atrizes (n=7), jornalista/professora do curso de comunicação em uma universidade privada de Uberlândia, MG (n=1), alunos de comunicação de uma universidade privada em Uberlândia, MG (n=5) e diretora de RH de uma empresa de médio porte (n=1). A seleção dos participantes considerou dois aspectos: a experiência com a prática do teatro em empresas e a familiaridade com o tema da comunicação interna nas organizações.

Os atores convidados a integrar a pesquisa participam ou já participaram de projetos teatrais realizados em empresas, sob demanda da organização. A Coordenadora de RH é cliente de uma companhia teatral cujos trabalhos são majoritariamente voltados para atender empresas e usou recentemente o teatro como recurso complementar a um projeto contínuo de desenvolvimento interno e alcance de metas. A Professora do curso de comunicação é especialista em Comunicação Empresarial e Gestão de Processos Comunicacionais e atua tanto no mercado quanto no meio acadêmico. Os estudantes estão matriculados nos curso de Publicidade, tendo contado com disciplinas de Comunicação e Estratégia Empresarial. Os grupos foram estabelecidos a fim de captar a percepção do Teatro realizado em empresas sob

diferentes pontos de vista, cerceando as aproximações e distanciamentos entre as perspectivas quanto aos processos de realização e resultados obtidos pela estratégia.

Foi elaborado um questionário contendo cinco perguntas referentes a fatores investigados pela pesquisa acerca do uso do Teatro como estratégia de comunicação organizacional. Respectivamente os fatores aferidos correspondem à conceito, finalidade, efetividade, vantagens e desvantagens e motivos para o uso da linguagem teatral como recurso comunicacional nas empresas.

Os dados foram coletados a partir da aplicação *online* dos questionários. O link contendo o instrumento foi encaminhado para o e-mail pessoal de cada participante, juntamente com uma breve informação sobre o tema da pesquisa e contatos da pesquisadora, do orientador e do Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia. O prazo para a coleta dos dados foi estipulado em até 15 dias.

De acordo com a Resolução 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde referente à Ética na Pesquisa na área de Ciências Humanas e Sociais todos os participantes concordaram com suas participações e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Após a coleta, os dados foram distribuídos em uma planilha para comparação dos enunciados obtidos pelos participantes dos diferentes grupos e categorização das respostas. As categorias foram criadas a partir das temáticas e pontos levantados pelas respostas e permitem estabelecer um parâmetro quantitativo em relação à frequência com que foram mencionadas, possibilitando a mensuração de sua relevância para o fator proposto pela pergunta.

Em sequência ao processo de categorização foram feitos os cálculos de frequência e porcentagem de cada um dos predicados mencionados pelos grupos. Para melhor compreensão das categorias e seus representantes numéricos, os resultados foram dispostos em tabelas comparativas entre os grupos, separadas por questões e seus respectivos fatores.

## RESULTADOS

De modo geral, os resultados demonstram familiaridade entre as respostas para os diferentes grupos em todos os fatores averiguados. Observa-se que os distanciamentos ocorrem sobre pontos específicos, peculiares à natureza do trabalho de cada grupo de participante. A Tabela 1 refere-se ao fator conceito, cujas respostas categorizadas intentam o estabelecimento de uma definição prática para Teatro Empresarial e seus objetivos.

**Tabela 1**

Frequências e percentuais das categorias de respostas relativas à conceituação de teatro empresarial.

Pergunta 1. Em sua opinião, para fins de conceito o que é 'teatro empresarial'? Quais são seus objetivos?												
Categorias	Atores (n=7)	F	%	Professora/ Jornalista (n=1)	F	%	Estudantes (n=5)	F	%	Coordenadora de RH (n=1)	F	%
	Fins teatrais/ organizacionais	8		24,2	Foco na organização (Valores, cultura, mudança, engajamento)	2	50	Diálogo com o colaborador	6	54,5	Aprendizagem de temas específicos através de linguagem lúdica	1
Temáticas específicas ou valores	8		24,2	Diálogo com o colaborador		1	25		Temáticas específicas	4		
Canal de diálogo com o colaborador	6		18,2									
Gênero teatral	4		12,1									
Forma lúdica	3		9,1	Linguagem alternativa	1	25	Foco na eficácia da comunicação	1	9,1			
Acesso a bens culturais	2		6,1									
Dimensões Pedagógicas	2		6,1									
<b>Total</b>	<b>33</b>		<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

**Nota:** elaborado pela autora.

Sobre os reflexos da natureza do trabalho nas resoluções observa-se nas categorias organizadas a partir das respostas do grupo de Atores que a classificação do Teatro Empresarial enquanto Gênero Teatral (Fr=12,1%) é pertinente às metodologias de estudo e desenvolvimento de técnicas, linguagens e códigos que o Teatro sugere. Ainda referente à natureza das funções artísticas, nota-se a menção de dimensões pedagógicas e Acesso à bens culturais (ambos com Fr=6,1%) e Forma lúdica (Fr=9,1%).

Embora estas dimensões também tenham sido contempladas pelo grupo de Atores, percebe-se que entre Professora, Estudantes e Coordenadora de RH, as respostas fazem menção exclusivamente à organização e suas questões. Esta percepção pode ser um reflexo da natureza das atividades dos relacionados grupos, todos os três voltados para o ambiente

organizacional que mencionam em suas considerações sobre o conceito de Teatro Empresarial os termos pertinentes a este âmbito valores, cultura, mudança, engajamento e aprendizagem.

Nota-se que de forma abrangente a categoria Diálogo com o Colaborador revela-se como um objetivo significativo para o conceito de Teatro Empresarial (54,5% entre os Estudantes, 25% pela Professora e 18,2% entre os Atores). Ainda para fins de um conceito em comum, a utilização da linguagem teatral para a obtenção de algum efeito sobre a organização está presente nas respostas de todos os grupos, explicitamente citadas em categorias entre o grupo de Atores (Fins teatrais/organizacionais, Fr=24,2%) e pela Diretora de RH (Aprendizagem de temas específicos através da linguagem lúdica, Fr=100%).

**Tabela 2**

Frequências e percentuais das categorias de respostas relativas às finalidades do teatro empresarial.

Pergunta 2. Para que a empresa recorre a esta prática? Visando resultado em quais áreas?												
Categorias	Atores (n=7)	F	%	Professora/ Jornalista (n=1)	F	%	Estudantes (n=5)	F	%	Coordenadora de RH (n=1)	F	%
	Abordagem de temas específicos	7	38,89	Abordagem de temas específicos	1	33,3	Abordagem de temas específicos	4	80	Resultados para toda a organização	1	100
Forma lúdica	5	27,78										
Resultados para toda a organização	3	16,67	Forma lúdica	1	33,3	Resultados para toda a organização	1	20				
Interlocução com colaboradores, gestores e clientes	2	11,1										
Ferramenta de sensibilização	1	5,56	Resultados para toda a organização	1	33,3							
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100</b>	

**Nota:** elaborado pela autora.

Sobre a finalidade de se utilizar o teatro como linguagem de comunicação organizacional a Tabela 2 mostra que a categoria Resultados para toda a organização foi citada por todos os grupos (Atores Fr=16,67%, Professora Fr=33,3%, Estudantes Fr=20% e Coordenadora de RH Fr=100%). A categoria com maior frequência relativa citada pela maioria dos grupos foi Abordagem de temas específicos (Atores FR=38,89%, Estudantes Fr = 80% e Professora Fr=33,3%). A Forma Lúdica como forma de expressão também foi citado

de modo expressivo pelos Atores (Fr=27,78%) e pela Professora (Fr= 33,3%) conferindo relevância ao modo como são transmitidas as informações transmitidas pelo Teatro no âmbito organizacional.

**Tabela 3**

Frequências e percentuais das categorias de respostas relativas à efetividade do teatro empresarial.

Pergunta 3. Esta prática é efetiva?												
Categorias	Atores (n=7)	F	%	Professora/ Jornalista (n=1)	F	%	Estudantes (n=5)	F	%	Coordenadora de RH (n=1)	F	%
	Sim	7	100	Sim	1	100	Sim	4	80	Sim	1	100
	Não	-	-	Não	-	-	Não	-	-	Não	-	-
	Depende	-	-	Depende	-	-	Depende	1	20	Depende	-	-
	Total	7	100	Total	1	100	Total	5		Total	1	100
Em que?												
Categorias	Atores (n=7)	F	%	Professora/ Jornalista (n=1)	F	%	Estudantes (n=5)	F	%	Coordenadora de RH (n=1)	F	%
	Leitura lúdica	4	36,4	Leitura lúdica	1	50	Facilitar aprendizagem	2	50	Formato assertivo	1	50
	Possibilidade de debate/reflexão/ socialização	3	27,2				Ilustrar procedimentos	1	25			
	Assimilação de informações	2	18,2	Assimilação de informações	1	50	Motivação do colaborador	1	25	Comunicação efetiva com toda a organização	1	50
	Inovação	1	9,1									
	Entretenimento	1	9,1									
	Total	11	100	Total	2	100	Total	4	100	Total	2	100

**Nota:** elaborado pela autora.

A efetividade do uso do teatro como estratégia de comunicação organizacional foi atestada por todos os grupos conforme demonstra a Tabela 3. Quanto aos fatores da efetividade categorias relacionadas à qualidade da comunicação e compreensão da mensagem transmitida foram mencionados por todos os grupos de participantes: Assimilação de informações entre os Atores (Fr= 18,2%) e pela Professora (Fr= 50%), Facilitar a aprendizagem pelos Estudantes (Fr= 50%) e Formato assertivo pela Coordenadora de RH (Fr=50%). A atenção quanto à forma como as cenas se constituem também esteve presente entre as respostas e se expressa nas categorias Leitura lúdica (Atores Fr=36,4%; Professora Fr=50%) e Ilustrar procedimentos (Estudantes Fr=25%).

Levando em consideração as dimensões empíricas, a integração dos espectadores promovida pela natureza do teatro enquanto ferramenta de comunicação foi mencionada pelo grupo de Atores (Possibilidade de debate/reflexão/socialização Fr=27,2%) e pela

Coordenadora de RH, que relata a experiência que teve ao incluir cenas ao projeto de desenvolvimento pessoal na empresa em que atua (Comunicação efetiva com toda a organização, Fr=50%). Dimensões de caráter intencionais também foram mencionados entre os Atores e Estudantes (Entretenimento Fr=9,1%; Inovação Fr=9,1%; Motivação Fr=25%).

**Tabela 4**

Frequências e percentuais das categorias de respostas relativas às vantagens e desvantagens do teatro empresarial.

Pergunta 4. Descreva possíveis vantagens e desvantagens deste tipo de ação.												
	Atores (n=7)	F	%	Professora/ Jornalista (n=1)	F	%	Estudantes (n=5)	F	%	Coordenadora de RH (n=1)	F	%
	Vantagens	Reflexos/ mudança na postura	3	27,2	Forma lúdica	1	33,3	Fácil compreensão	3	42,8	Sociabilidade	2
Visualização de problemas e soluções		2	18,2	Motivação				1	14,3			
Estrutura lúdica vinculada à realidade do indivíduo		2	18,2	Retenção de mensagens	1	33,3	Reflexos/ mudança na postura	1	14,3	Apreensão rápida do conteúdo/ objetivo	2	33,3
Sociabilidade		1	9,1				Forma lúdica	1	14,3			
Acesso à cultura da empresa		1	9,1	Quebra da Rotina	1	33,3	Engajamento	1	14,3	Engajamento	1	16,7
Acessibilidade da linguagem artística		1	9,1									
Forma descontraída		1	9,1									
<b>Total</b>		<b>11</b>	<b>100</b>							<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>
Desvantagens	Atores (n=7)	F	%	Professora/ Jornalista (n=1)	F	%	Estudantes (n=5)	F	%	Coordenadora de RH (n=1)	F	%
	Mobilidade reduzida	1	14,286	Possibilidade de distorção da mensagem	1	50	Uso inadequado	3	60	Trabalho se perde se interrompido	1	100
	Casos pontuais	1	14,286									
	Temas técnicos/ informativos	1	14,286	Custos mais elevados	1	50	Distorção da mensagem	1	20			
	Custo elevado	1	14,286				Dispersão	1	20			
	Tempo de preparação e demanda de recursos técnicos	1	14,286									
	Escassez de profissionais	1	14,286									
	Visto como meio de entretenimento	1	14,286									
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100</b>	

**Nota:** elaborado pela autora.

Na Tabela 4 verifica-se uma boa amplitude nas categorias citadas como vantagens e desvantagens. No que tange as vantagens, categorias que perpassam a compreensão do conteúdo aparecem em respostas de todos os grupos (Acessibilidade da linguagem artística Fr=9,1%; Visualização de problemas e soluções Fr=18,2%; Retenção de mensagens Fr=33,3%; Fácil compreensão Fr=42,8%; Apreensão rápida do conteúdo/objetivo Fr=33,3%).

Efeitos sobre o clima da organização e o comportamento dos funcionários foram os itens mais citados pelos participantes, presentes nas respostas dos Atores (Sociabilidade Fr=9,1%; Acesso à cultura da empresa Fr=9,1%; Reflexos/mudança na postura FR=27,2%), Estudantes (Engajamento Fr=14,3%; Motivação Fr=14,3%; Reflexos/mudança na postura Fr=14,3%) e Coordenadora de RH (Sociabilidade Fr=33,3%; Engajamento Fr=16,7%; Ambiente colaborativo Fr=16,7%), resultando um total de nove categorias. A forma de transmissão da mensagem também se mostrou relevante conforme demonstram as categorias Forma descontraída (Fr=9,1%) e Estrutura lúdica vinculada à realidade do indivíduo (Fr=18,2%) compiladas pelos Atores, e Forma lúdica mencionada pela Professora (Fr=33,3%) e pelos Estudantes (Fr=14,3%).

Quanto às desvantagens constata-se que elas se distribuem de forma pulverizada. Somente duas categorias foram citadas por mais de um grupo: Custo Elevado, apontada pelos Atores (Fr=14,286%) e Professora (Fr=50%), e, no caso do trabalho não ser bem executado, Possibilidade de Distorção da Mensagem conforme observam as respostas da Professora (Fr=50%) e dos Estudantes (Fr=20%). Ainda ancorados no receio de que o trabalho não seja bem executado o grupo de Estudantes ainda pontua a Dispersão (Fr=20%) e o Uso inadequado (Fr=60%) como ocorrências desvantajosas.

Entre os Atores, as desvantagens categorizadas esbarram em características técnicas do processo de produção e execução do trabalho: Mobilidade Reduzida (Fr=14,286%); Casos Pontuais (Fr=14,286%); Temas técnicos/informacionais (Fr=14,286%); Tempo de preparação

e demanda de recursos técnicos (Fr=14,286%); Escassez de Profissionais (Fr=14,286%). Em sua resposta sobre os aspectos desfavoráveis da utilização do Teatro Empresarial, a Coordenadora situou a experiência vivenciada na empresa em que trabalha e a importância de se executar todas as etapas do projeto ou, do contrário, não se alcançam os objetivos esperados pela adoção da estratégia comunicacional (Trabalho se perde se interrompido Fr= 100%).

### Tabela 5

Frequências e percentuais das categorias de respostas relativas à pertinência e necessidade do emprego do teatro empresarial.

Pergunta 5. Em que situações você julga possíveis/pertinentes/necessárias ações desta natureza?												
Categorias	Atores (n=7)	F	%	Professora/ Jornalista (n=1)	F	%	Estudantes (n=5)	F	%	Coordenador a de RH (n=1)	F	%
	Qualquer situação	3	42,8	Mudança de atitude/ comportamento	1	100	Mudança de atitude/ comportamento	2	50	Todas as situações	1	50
Promoção de envolvimento/ engajamento	2	28,6	Aprendizagem mais efetiva				1	25				
Substituição de métodos tradicionais	1	14,3	Eventos motivacionais				1	25	Mudança de atitude/ comporta- mento	1	50	
Necessidade de informações voltadas para o bem-estar	1	14,3										
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>				<b>1</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>

**Nota:** elaborado pela autora.

Na tabela 5 observa-se o uso do teatro no ambiente empresarial pode ser motivado para incidir sobre questões atitudinais conforme expressam a categorias Mudança de atitude/comportamento presente nas respostas da Professora (Fr=100%), dos Estudantes (Fr=50%) e da Coordenadora de RH (Fr=50%), bem como na categoria Promoção de envolvimento/engajamento provinda do grupo de Atores (Fr= 28,6%). Atenta-se novamente para a dimensão empírica apontada em respostas que consideram a linguagem teatral e seus aspectos criativos como algo passível de enquadre em ocasiões diversas, conforme surgem nos enunciados entre os Atores (Qualquer situação, Fr= 42,8%) e da Coordenadora de RH (Todas as situações Fr= 50%).

A natureza das ocupações parece refletir sobre as respostas conforme se observa entre os grupos de artistas e alunos no que tange o escopo das atividades com as quais estão envolvidos. Entre os Estudantes verificam-se motivação e aprendizagem como outros dois conceitos relativos aos aspectos intencionais da promoção de ações comunicacionais no âmbito interno das organizações (Eventos motivacionais Fr=25%; Aprendizagem mais efetiva Fr=25%). Entre os atores espelha-se a intenção voltada para o contentamento e a criatividade (Necessidade de informações voltadas para o bem-estar Fr=14,3%; Substituição de métodos tradicionais Fr=14,3%).

## **DISCUSSÃO**

A comunicação é um processo complexo, contínuo e parte inerente à natureza das organizações em suas múltiplas dimensões - desde o funcionamento, passando pelas relações e áreas estratégicas, até os aspectos mais subjetivos refletidos no clima e no comportamento organizacional. Trata-se de um campo de proporções tanto específicas quanto globais (Ruão, 1999). Fazendo um recorte sobre os processos de comunicação interna, destaca-se o papel da Gestão como o pilar de gerenciamento da comunicação especialmente no diligência de somar recursos e informações para manejar as diversas situações que ocorrem nos processos integrados à aprendizagem e socialização (Vieira, 2004).

A importância do gerenciamento sobre a comunicação organizacional fica evidente nos resultados obtidos pela pesquisa quando se observa as características atribuídas ao teatro empresarial enquanto uma estratégia de comunicação intra-organizacional. As profissionais da área de Gestão de Pessoas - Professora de processos de Gestão e Coordenadora de RH - fornecem em suas respostas um delineamento quanto à forma, linguagem, objetivos, integração e resultados.

As categorias postuladas pelas respostas destes dois grupos caracterizam o uso do teatro nas organizações como uma estratégia que emerge da gestão, focada na organização e suas características (valores, cultura, mudança, etc) e que visa o diálogo com o colaborador através de uma linguagem alternativa. Pertinente aos processos de aprendizagem e assimilação de informações, a linguagem teatral pautada nos aspectos lúdicos configura-se como uma alternativa que promove a quebra da rotina e proporciona a retenção de mensagens e reflete sobre as atitudes, impactando o comportamento e incentivando ao engajamento em projetos e processos coletivos da organização.

Do ponto de vista de sujeitos externos à Gestão e seus processos, o emprego do teatro como um recurso comunicacional da organização aparenta conectar-se de forma mais frequente com os aspectos subjetivos da comunicação, conforme demonstram as respostas do grupo de Atores. Os aspectos psicológicos, sociais e as variáveis da organização do trabalho são componentes que agregam os sentidos e significados do trabalho (Morin, 2001; Tolfo & Piccinini, 2007). Das categorias estruturadas pelas respostas entre os Atores, além dos itens informacionais, práticos e objetivos citados pelos outros dois grupos, surgem características ligadas à sociabilidade, sensibilização, identificação pessoal com o conteúdo através da acessibilidade da linguagem artística, convite à reflexão e um espaço para visualização dos problemas e suas soluções, bem como incentivo à condutas salutareis pela promoção de informações voltadas ao bem estar.

Entre o grupo de Estudantes, as categorias demonstram o uso do teatro como uma possibilidade de implementação do conceito de comunicação estratégica, na qual a gestão deve ser profissionalizada e dirigida com competência, englobando aspectos atitudinais e comportamentais pautados em maior ou menor escala na responsabilidade social (Kunsch,2006). As respostas fornecidas por este grupo parecem remeter o uso do teatro

empresarial como um processo facilitador e/ou promotor de mudanças de atitudes e comportamento, motivação e engajamento, ampliando a eficácia da comunicação.

Adotando a consideração de que, no interior da organização, cabe à comunicação o papel de sustentar as relações tanto em nível de socialização quanto para fins institucionais (seleção, integração, desenvolvimento de pessoal, avaliação de desempenho, treinamento e canais de aprendizagem, etc.), vale considerar a necessidade de práticas de comunicação que se adequem à demandas formais ou informais, verticais ou horizontais, diretas ou indiretas (Ruão, 1999). Os resultados da pesquisa demonstram que a linguagem teatral, pela sua versatilidade e aspecto lúdico, é capaz de roteirizar situações que se adequem às mais distintas situações.

Assim, conforme a ótica dos participantes ativos no processo, o teatro empresarial parece perpassar a comunicação organizacional em diversos níveis, corroborando com três dimensões postuladas por Baldissera (2009) que indicam diferentes graus de complexidade: (i) a fala referente à identidade da organização, que conjuga processos formais e/ou disciplinadores e objetiva retornos de imagem e capital simbólico (lucro, reconhecimento, vendas etc.) chamada de *organização comunicada*, que pode ser contemplada pela linguagem teatral através de espetáculos situacionais, apresentação de metas, incentivo de objetivos, premiações, entre outros; (ii) a *organização comunicante* que transpõe a fala autorizada e engloba os processos comunicacionais nos quais sujeitos diversos se relacionam com a organização, através de processos planejados ou por ações informais - na linguagem teatral pode ser traduzida por ações que abordem temáticas alheias às questões internas da organização (saúde mental, doenças sexualmente transmissíveis, segurança no trânsito e outros temas cabíveis, por exemplo, em SIPAT's e intervenções livres ou espetáculos cômicos usados em eventos e situações de confraternização da organização); (iii) quando a comunicação ocorre fora do ambiente organizacional repercutindo temáticas ou questões da

organização por um processo informal indireto (como um diálogo sobre a organização entre colegas de trabalho que se encontram fora da empresa para atividades recreativas, por exemplo) processo chamado pelo autor de *organização falada*, ocasiões em que intervenções promovidas através do teatro empresarial se tornam assunto para além do momento da apresentação.

Sobre as desvantagens, destaca-se a possibilidade de distorção da mensagem que, em fins práticos, para ser evitada demanda ação conjunta entre roteiristas/atores e os profissionais da Gestão de Pessoas dilatando o tempo de planejamento. Por se tratar de uma ação com características específicas, também demanda recursos técnicos e tempo de preparação (montagem, ensaios, figurinos, recursos de iluminação/som, etc.) conforme pontuam os Atores. Em razão destes aspectos, justifica-se a elevação de custos do uso do teatro empresarial em relação a outras estratégias comunicacionais. Embora tenham sido apreendidas múltiplas categorias para este fator, isto se dá de forma pulverizada, levantando a hipótese de que, com amostras maiores, pode-se obter resultados mais concentrados e/ou distintos.

## **CONCLUSÃO**

O teatro enquanto estratégia de comunicação interna nas organizações de trabalho demonstra utilidade e eficácia sob diferentes pontos de vistas - profissionais, acadêmicos e de Gestão. Contudo, a escassez de literatura específica sobre o tema, sobretudo de publicações brasileiras cujo enfoque seja o teatro empresarial, faz desta pesquisa um estudo inicial acerca do assunto.

Os resultados apontam a possibilidade de inovação no que tange a comunicação organizacional interna. Rompendo padrões tradicionais e verticalizados nos processos comunicacionais, o Teatro Empresarial convida o público interno a tornar-se espectador de

processos com ou quais se identifica através dos espetáculos e a tornar-se agente da ação por meio de intervenções. Porém, ao mesmo passo que inovam, revelam a necessidade de novas pesquisas sobre o tema e a importância do aprofundamento dos estudos para melhoramento e amplificação da efetividade do teatro como ferramenta de comunicação interna nas organizações.

**REFERÊNCIAS**

- Alves, M. A. (2001) O Teatro como um sistema de comunicação. *Trans/Form/Ação*, 24(1) 24, 85-90.
- Appel, Z. M. & Pucci, V. R. (2007). Comportamento pessoal versus comportamento organizacional. *Psicologia para América Latina*, (9) Recuperado em 13 de dezembro, 2018 de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-350X2007000100007&lng=pt&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2007000100007&lng=pt&tlng=pt).
- Baldissera, R. (2009). Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. *Organicom*, (10/11), 115-120. Recuperada em 20 de junho, 2019 de <http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139013/134361>
- Bulik, L. (2001) *Comunicação e Teatro*. São Paulo: Arte e Ciência.
- Capellini, Z. (1994) Teatro-Educação: A iniciação ao Teatro. *Comunicação e Educação*, (1), 38-39.
- Comunicação. (2018). In Dicionário Michaelis Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa. São Paulo: Melhoramentos. [On-line] Recuperado de <http://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/comunica%C3%A7%C3%A3o/>
- Godoy, R. S. P. & Peçanha, D. L. N. (2009). Cultura organizacional e processos de inovação: um estudo psicossociológico em empresa de base tecnológica. *Boletim - Academia Paulista de Psicologia*, 29(1), 142-163. Recuperado em 13 de dezembro, 2018, de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-711X2009000100012&lng=pt&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-711X2009000100012&lng=pt&tlng=pt).

- Kunsch, M. M. Krohling. (2006). Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: Marchiori, M. *Faces da cultura e da comunicação organizacional*, 167-190. São Caetano do Sul: Difusão Editora.
- Martino, L. M. S. (2017) *Teoria da comunicação: ideias, conceitos e métodos*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Mazzola, C. (2012). Repensar la comunicación en las organizaciones: Del pensamiento en línea hacia una mirada sobre la complejidad de las prácticas comunicacionales. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos*, (40), 85-95. Recuperado em 17 de dezembro, 2018, de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1853-35232012000200008&lng=pt&tlng=es](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-35232012000200008&lng=pt&tlng=es).
- Morin, E.M. (2001). Os sentidos do trabalho. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 41 (3), 8-19. Recuperado em 20 de junho, 2019, de <http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n3/v41n3a02>.
- Neto, C. F. & CRUZ, S. A. (2017) Comunicação interna e comprometimento organizacional: o caso da Autoridade para as Condições do Trabalho, *Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, (34), 47 - 72.
- Reyes, J. (2012). Las Cuatro Dimensiones de la Comunicación Interna. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos*, (40), 127-138. Recuperado em 17 de dezembro, 2018, de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1853-35232012000200012&lng=pt&tlng=es](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-35232012000200012&lng=pt&tlng=es).
- Ruão, T. (1999). A Comunicação Organizacional e a gestão de Recursos Humanos. Evolução e actualidade, *Cadernos do Noroeste*, 12 (1-2), 179-194. CCHS - Centro de Ciências Históricas e Sociais, Universidade do Minho, Braga. Recuperado em 20 de junho, 2019,

de

[https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/2727/1/truao\\_ComRH\\_1999.pdf](https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/2727/1/truao_ComRH_1999.pdf)

Schreyögg, G. (2002). Teatro e mudança organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 42(4), 1-7. Recuperado em 15 de dezembro, 2018, de <https://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902002000400004>

Silva, C. A. & Ferreira, M. C. (2013). Dimensões e indicadores da qualidade de vida e do bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 29(3), 331-339. Recuperado em 17 de dezembro, 2018, de <https://dx.doi.org/10.1590/S0102-37722013000300011>

Stanislavski, C. (1936) *A preparação do ator* (35a ed.) Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2017.

Tolfo, S.R & Piccinini, V. (2007). Os sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. *Psicologia & Sociedade*, 19(1), 38-46. Recuperado em 20 de junho, 2019 de <http://www.scielo.br/pdf/psoc/v19nspe/v19nspea07>.

Vieira, R. F. (2004). *Comunicação organizacional: gestão de relações públicas*. Rio de Janeiro: Mauad.

Watson, Tony J.. (2005). Organização e trabalho em transição: da lógica "sistêmico-controladora" à lógica "processual-relacional". *Revista de Administração de Empresas*, 45(1), 14-23. Recuperado em 17 de dezembro, 2018, de <https://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902005000100003>