

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS FUNDAMENTADO
NA ABORDAGEM DO TEATRO APLICADO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA
LITERATURA**

*DEVELOPMENT OF PROFESSIONAL SKILLS BASED ON THE APPLIED THEATER
APPROACH: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW*

FRANCIANE FREITAS SILVEIRA
UFABC - UNIVERSIDADE FEDERAL DO ABC

ROBERTO LIMA RUAS
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Comunicação:

O XIII SINGEP foi realizado em conjunto com a 13th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS FUNDAMENTADO NA ABORDAGEM DO TEATRO APLICADO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Objetivo do estudo

Conduzir uma revisão sistemática da literatura sobre o uso do teatro aplicado no contexto organizacional. Especificamente pretende-se identificar e caracterizar as práticas teatrais empregadas em intervenções organizacionais e identificar as competências profissionais que são efetivamente desenvolvidas por meio dessas práticas.

Relevância/originalidade

A relevância desta investigação reside em abordar temática promissora ainda pouco sistematizada na literatura acadêmica e na prática organizacional. Ao consolidar evidências empíricas disponíveis e identificar padrões de aplicação, esta pesquisa visa subsidiar futuras intervenções práticas e orientar programas de desenvolvimento organizacional.

Metodologia/abordagem

O estudo é realizado por meio da metodologia revisão sistemática da literatura identificando publicações que utilizam metodologias e práticas do teatro aplicado para o desenvolvimento de competências profissionais no contexto específico de treinamentos e workshops organizacionais relacionados à área de gestão.

Principais resultados

A revisão sistemática revelou o amplo potencial do uso do teatro aplicado em contextos organizacionais diversificados. Os resultados indicam o desenvolvimento de competências múltiplas e transversais, sendo as competências pessoais e sociais as mais recorrentes nos resultados das publicações analisadas.

Contribuições teóricas/metodológicas

Apesar de a literatura apresentar alguns indícios positivos, ainda existem lacunas consideráveis quanto à sistematização do conhecimento sobre o uso do teatro para o desenvolvimento de competências profissionais. Especificamente, faltam estudos que identifiquem as metodologias teatrais mais usadas em ambientes organizacionais.

Contribuições sociais/para a gestão

Os resultados oferecem subsídios para que facilitadores e consultores integrem as práticas do teatro aplicado em programas de desenvolvimento profissional, alinhando essas práticas às competências exigidas no mercado de trabalho.

Palavras-chave: Competências profissionais, Teatro aplicado, Práticas teatrais, Contexto organizacional, Revisão Sistemática da Literatura

DEVELOPMENT OF PROFESSIONAL SKILLS BASED ON THE APPLIED THEATER APPROACH: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

Study purpose

To conduct a systematic review of the literature on the use of applied theater in organizational contexts. Specifically, the aim is to identify and characterize the theatrical practices employed in organizational interventions and identify the professional competencies that are effectively developed through

Relevance / originality

The relevance of this research lies in addressing a promising topic that is still little systematized in academic literature and organizational practice. By consolidating available empirical evidence and identifying application patterns, this research aims to support future practical interventions and guide organizational

Methodology / approach

The study is carried out using the systematic literature review methodology, identifying publications that use applied theater methodologies and practices for the development of professional skills in the specific context of organizational training and workshops related to the management area.

Main results

The systematic review revealed the broad potential of theater applied in diverse organizational contexts. The results indicate the development of multiple and transversal skills, with personal and social skills being the most recurrent in the results of the analyzed publications.

Theoretical / methodological contributions

Although the literature presents some positive evidence, there are still considerable gaps in the systematization of knowledge about the use of theater for the development of professional skills. Specifically, there is a lack of studies that identify the theatrical methodologies most used.

Social / management contributions

The results provide support for facilitators and consultants to integrate applied theater practices into professional development programs, aligning these practices with the skills required in the job market.

Keywords: Professional competences, Applied Theater, Theatrical Practices, Organizational Context, Systematic Literature Review

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS FUNDAMENTADO NA ABORDAGEM DO TEATRO APLICADO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

1 Introdução

A compreensão do conceito de competência é central no âmbito das organizações. Competência representa uma ação (articulação, mobilização, direcionamento) de recursos (conhecimentos, habilidade e atitudes pessoais e profissionais) a fim de resolver, de forma eficaz, situações (familiares ou inéditas) características, por exemplo, de um contexto profissional específico (Le Boterf, 1994, Ruas, 2005). O cenário das organizações contemporâneas, caracterizado por volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, demanda profissionais com competências que transcendem o domínio técnico especializado.

Nesse cenário, as organizações se deparam com o desafio de criar condições e estratégias para que seus colaboradores desenvolvam simultaneamente competências técnicas (*hard competences*) e comportamentais (*soft competences*) (Salman, 2020). Assim, torna-se essencial contar com profissionais que não só sejam tecnicamente competentes, mas que também possuam habilidades interpessoais — como lidar com pessoas, comunicar-se de maneira eficaz, trabalhar em equipe, resolver conflitos e estabelecer relacionamentos baseados em confiança (Sinha & Souza, 2022) —, além de competências criativas e adaptativas, como a capacidade de desenvolver soluções inovadoras, aprender de forma contínua e adaptar-se rapidamente a incertezas e mudanças, essenciais para atuar em ambientes organizacionais complexos e dinâmicos (Ukko et al., 2016). Essas observações preliminares sobre a perspectiva ‘aplicada’ das competências, revelam sua importância na elaboração de projetos voltados ao desenvolvimento e aperfeiçoamento de competências organizacionais (Ruas, 2014).

Nesse contexto, a metodologia do teatro aplicado (*Applied Theater*) surge como uma estratégia pedagógica promissora para o aprimoramento de competências profissionais. O teatro aplicado é um campo interdisciplinar que emprega metodologias e práticas teatrais em contextos não-teatrais, especialmente em programas de formação para adultos em ambientes sociais, na área da saúde ou voltados ao desenvolvimento organizacional (Descubes & McNamara, 2015; Montargot & Redon, 2020). Ao contrário do teatro tradicional, que se concentra na performance artística, o teatro aplicado dá prioridade ao processo de aprendizagem e transformação dos participantes, utilizando técnicas como intervenções narrativas, jogos teatrais, dramatização, improvisação e role-play como ferramentas pedagógicas (Nicholson, 2005). Seu objetivo principal é observar, interpretar e construir coletivamente entendimentos sobre questões específicas (Descubes & McNamara, 2015).

A eficácia dessa estratégia se baseia na combinação das dimensões cognitivas, emocionais e corporais do aprendizado, criando experiências imersivas que ajudam na assimilação de conhecimentos e no aprimoramento de competências complexas. Anand e Winters (2008) afirmam que o teatro aplicado “*permite que os participantes vivenciem indiretamente os problemas, especialmente os sutis, que os trabalhadores enfrentam*” em suas atividades diárias, o que possibilita o desenvolvimento e o aprimoramento de competências como comunicação, fornecimento de feedback, escuta reflexiva e resolução de problemas.

O teatro aplicado alinha-se teoricamente com o modelo de aprendizagem experiencial de Kolb (1984), que compreende quatro fases interconectadas: experiência concreta, observação reflexiva, conceitualização abstrata e experimentação ativa. Diferente do treinamento tradicional, no qual a compreensão precede a ação, a aprendizagem experiencial propõe o inverso: mudanças no comportamento antecedem transformações cognitivas (Crossan & Sorrenti, 2001), ou seja, a ação vem antes da compreensão. Assim, essa abordagem participativa e centrada no indivíduo promove resultados profundos e significativos ao conectar intelecto e emoções, indo além dos métodos tradicionais de treinamento (Sinha & D’Souza, 2022).

Não obstante o potencial epistemológico evidenciado, o teatro aplicado continua sendo subutilizado como uma abordagem de intervenção para o desenvolvimento organizacional (Descubes & McNamara, 2015; Reddick & Smith, 2020). Apesar de a literatura apresentar alguns indícios positivos, ainda existem lacunas consideráveis quanto à sistematização do conhecimento sobre o uso do teatro para o desenvolvimento de competências profissionais. Especificamente, faltam estudos que identifiquem as metodologias teatrais mais usadas em ambientes organizacionais; as competências que são aprimoradas por meio dessas práticas; e a eficácia dessas intervenções, com base em evidências empíricas. Essa fragmentação do conhecimento torna mais difícil a adoção sistemática no campo do desenvolvimento organizacional e restringe o avanço teórico-prático do campo.

De acordo com Tawadros (2015), as revisões sistemáticas são fundamentais para identificar lacunas e sintetizar evidências, aprofundando a compreensão sobre como as práticas teatrais podem aprimorar as competências profissionais. Balachandra (2019) corrobora essa visão, sugerindo que pesquisas sistemáticas sobre teatro em contextos organizacionais fomentam o diálogo interdisciplinar e estimulam futuras aplicações no desenvolvimento profissional.

Nesse contexto, o objetivo central deste estudo é conduzir uma revisão sistemática da literatura sobre o uso do teatro aplicado no contexto organizacional. Especificamente pretende-se identificar e caracterizar as práticas teatrais empregadas em intervenções organizacionais e identificar as competências profissionais que são efetivamente desenvolvidas por meio dessas práticas.

A relevância desta investigação reside em abordar temática promissora ainda pouco sistematizada na literatura acadêmica e na prática organizacional. Ao consolidar evidências empíricas disponíveis e identificar padrões de aplicação, esta pesquisa visa subsidiar futuras intervenções práticas e orientar programas de desenvolvimento organizacional fundamentados no teatro aplicado. Além disso, contribui para a construção de uma reflexão teórico-prática que possibilite a adoção mais efetiva do teatro aplicado por educadores corporativos, consultores e gestores de recursos humanos, atendendo à crescente demanda por desenvolvimento de competências comportamentais no cenário das organizações contemporâneas.

Além disso, autores como Ukko et al. (2016) reforçam que o desenvolvimento de competências comportamentais por meio de práticas imersivas contribui para a formação de profissionais mais preparados para lidar com os desafios da complexidade e incerteza organizacional. Assim, ao propor uma análise sistemática da literatura e apresentar um modelo teórico fundamentado, esta pesquisa não apenas preenche lacunas existentes, mas também oferece recomendações práticas para a aplicação de jogos e dramatizações teatrais em ambientes corporativos diversos, visando ao aprimoramento de competências essenciais para o sucesso individual e organizacional.

2. Metodologia

A abordagem metodológica adotada nesta pesquisa foi a revisão sistemática da literatura (RSL). A RSL é reconhecida por sua rigorosidade e capacidade de fornecer uma síntese confiável e abrangente das evidências disponíveis sobre o tema que se quer estudar (Tranfield, Denyes & Smart, 2003). Essa metodologia foi escolhida por sua pertinência em reunir, avaliar e sintetizar de forma transparente e reproduzível os estudos relacionados ao desenvolvimento de competências profissionais com base em nas metodologias práticas do teatro aplicado. O processo foi estruturado em etapas claras e seguiu um protocolo bem definido para assegurar a validade e a consistência dos resultados.

A revisão sistemática seguiu as quatro etapas principais ilustradas no fluxograma (figura 1): identificação, seleção, elegibilidade e inclusão. Este processo, amplamente utilizado em revisões sistemáticas, assegura rigor e reprodutibilidade na coleta e análise de informações,

proporcionando uma estrutura organizada para a síntese das evidências disponíveis. De acordo com Moher et al. (2009), essas etapas são fundamentais para garantir a transparência e a validação dos resultados, sendo amplamente descritas no modelo PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*), referência essencial para revisões sistemáticas de qualidade (Moher, Tetzlaff, & Altman, 2009).

Na etapa de identificação, foram realizadas buscas em duas bases de dados acadêmicas consolidadas, *Scopus* e *Web of Science*, utilizando descritores, combinados por operadores booleanos (Quadro 1). A escolha das bases de dados *Scopus* e *Web of Science* (WoS) fundamenta-se na abrangência, confiabilidade e qualidade das fontes indexadas (Martín-Martín, 2018).

O Quadro 1 apresenta as chaves de busca utilizadas para realizar a busca. As chaves de busca foram classificadas em três blocos, o primeiro relacionado ao tema ‘teatro aplicado’, o segundo relacionado a ‘competências’ e o terceiro à ‘gestão organizacional’.

Temas	Chaves de Busca
Teatro Aplicado	<i>theat* OR "theat* game*" OR improvisation OR dramatization* OR "role-play*" OR dramatic games</i>
AND	
Competências	<i>competenc* OR skill* OR capabilit* OR abilit* OR leadership OR training OR learning OR education* OR "executive education" OR "talent development" OR "employee development" OR "adult education" OR "professional development" OR "team building" OR creativit*</i>
AND	
Gestão Organizacional	<i>manage* OR Professional OR Business OR organizat* OR corporate OR workplace OR Negotiat* OR "human resource*"</i>
AND NOT	
<i>Digital OR Online OR Virtual</i>	

Quadro 1 – Chaves de busca utilizadas na coleta de dados

Fonte: os autores

O intervalo de dados incluiu artigos publicados entre Janeiro de 2010 a Julho de 2025. Para serem elegíveis os estudos deveriam abordar pelo menos uma das palavras constantes em pelo menos um dos temas das chaves de busca, terem sido publicado em periódicos revisado por pares. Anais de congressos, livros, resumos, editoriais e relatórios técnicos foram excluídos (Meier, 2011). Apenas artigos relacionados à área de negócios e gestão foram selecionados. Assim, a busca gerou a identificação de 641 resultados (281 artigos da base *Web of Science* e 360 artigos da base *Scopus*). A busca em bases de dados eletrônicas foi complementada por amostragem em bola de neve de periódicos de qualidade para evitar a perda de estudos importantes e relevantes (Greenhalgh & Peacock, 2005), essa etapa resultou na identificação de 7 artigos adicionais, resultando num total de 648 artigos identificados. O primeiro passo foi a exclusão de 191 estudos por duplicidade, resultando num total de 457 artigos selecionados para leitura e avaliação do resumo.

A etapa de triagem foi conduzida por meio da leitura dos títulos e resumos das publicações sendo realizada em duas fases sequenciais.

Primeira fase da triagem: exclusão de 325 publicações, com base nos seguintes critérios:

- Artigos que não apresentavam descrição clara dos elementos teatrais utilizados;
- Artigos que não estabeleciam relação entre as práticas do teatro aplicado com o desenvolvimento de competências;
- Artigos que versavam sobre outras áreas de conhecimento não relacionadas à gestão.

Segunda etapa de triagem: exclusão de 73 publicações, com base no seguinte critério:

- Artigos que, apesar de versarem sobre práticas do teatro aplicado e competências em contextos de gestão focavam experiências realizadas no ambiente educacional e não no organizacional. Ressalta-se que esses artigos serão considerados em estudos futuros

dos autores, que pretendem ampliar a investigação para incluir estudos tanto dos contextos organizacionais quanto educacionais.

- Adicionalmente, 2 artigos foram excluídos por indisponibilidade de acesso ao texto completo, resultando em 57 artigos para leitura e análise completa.

Na etapa de elegibilidade, as 57 publicações foram e avaliados de forma detalhada, considerando aspectos como objetivos da pesquisa, metodologia, práticas do teatro aplicado e competências desenvolvidas. Nesta etapa mais 22 publicações foram excluídas e assim, foram aprovados para a síntese qualitativa 5 publicações.

A Figura 1 resume essas etapas, seguindo a metodologia de RSL PRISMA.

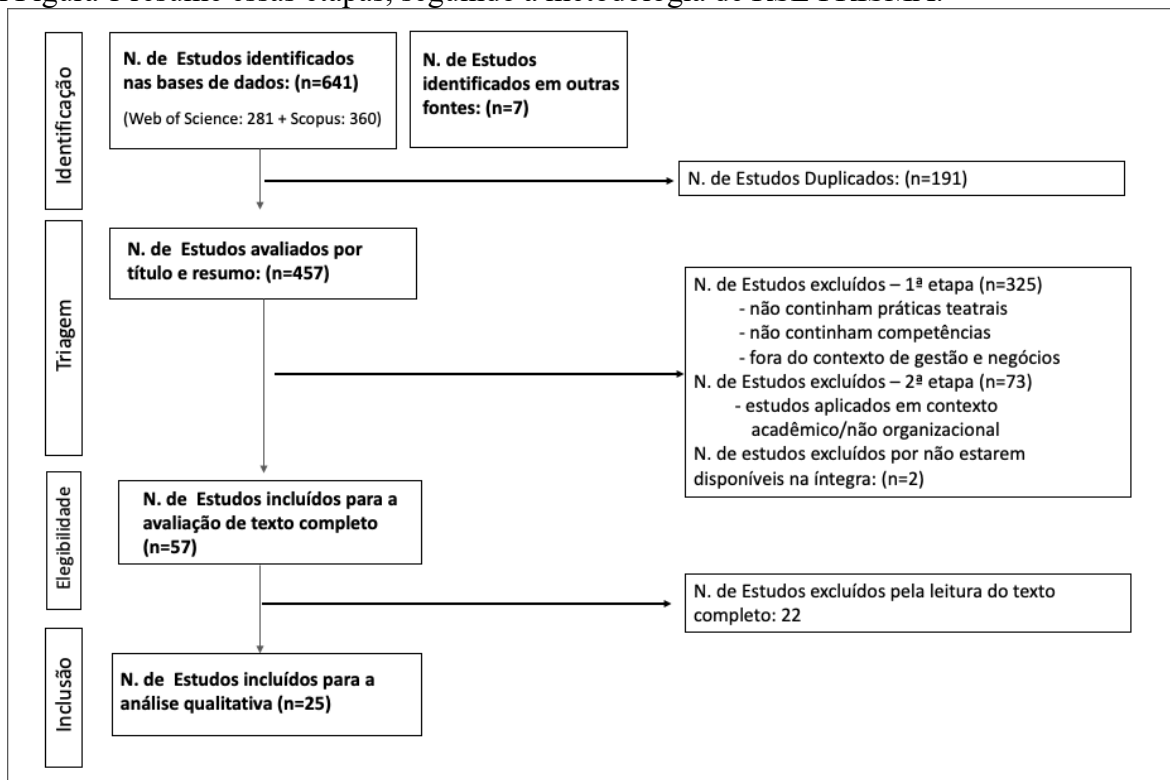


Figura 1 - Diagrama de fluxo PRISMA com as diferentes etapas da seleção das publicações para a RSL
Fonte: os autores

Para organizar e sistematizar os dados obtidos na RSL, os metadados dos artigos selecionados foram baixados e consolidados em uma tabela do software Microsoft Excel. Essa tabela incluiu nove aspectos essenciais para a análise, como: título do artigo, autores, ano de publicação, periódico, área de estudo, objetivos e metodologia da pesquisa, práticas do teatro aplicado; competências profissionais abordadas, e resultados principais. Esta estruturação possibilitou a identificação de padrões, lacunas e tendências.

Para facilitar a visualização e análise da lista de competências que emergiu dos dados, foi realizado dois procedimentos: a) agrupamento semântico que utilizou o critério de significados similares ou relacionados, mesmo quando expressas com terminologias diferentes (ex: ‘flexibilidade’, ‘adaptabilidade’; ‘comunicação’, ‘escuta’) e b) utilização de referência acadêmica (Young & Chapman, 2010) para estabelecer as nomenclaturas finais dos agrupamentos identificados, adicionalmente foram feitos ajustes dado que essa listagem mostrou-se insuficiente. Após esses procedimentos, a lista resultando num total de 20 competências agrupadas (advindos da lista 347 competências identificadas). Nota-se que as competências estão apresentadas de acordo com a ordem de recorrência nos resultados da RSL.

3. Apresentação e análise dos resultados

3.1 Apresentação e análise das publicações selecionadas

O Quadro 2 apresenta os 25 estudos selecionados para análise. As abordagens mais recorrentes foram de teor qualitativo (9 publicações) juntamente com abordagens teóricas (9) que relatam experiências prévias do autor e/ou que propuseram modelos de intervenção prática.

Poucas publicações utilizaram métodos quantitativos (3) e métodos mistos (4). Por exemplo com abordagem mista o estudo de Kim (2019) – *‘Role-playing game for training a design process of startup company compensation plan’* - utilizou técnicas qualitativas (análise interpretativa do conteúdo dos feedbacks para mensurar percepções (ex.: clareza do jogo, engajamento, efetividade para aprendizagem) e quantitativa (estatísticas descritivas) com vistas a desenvolver competências de negociação, decisão e trabalho em equipe. O uso de métodos mistos não apenas amplia a confiabilidade dos resultados, mas também fornece insights mais completos sobre o impacto dessas práticas. Isso mostra que esse campo de pesquisa se encontra em fase exploratória, caracterizada pela predominância de abordagens qualitativas e estudos teórico-experienciais baseados em vivências dos autores ou propostas conceituais de intervenção. Essa configuração metodológica é típica de campos emergentes, oferece insights valiosos sobre aplicações práticas, mas também apresenta limitações importantes, incluindo potencial viés de confirmação e dificuldades de generalização devido à ausência de controles metodológicos adequados. Não obstante, tal panorama justifica a relevância desta RSL.

#	Autor	Título	Revista	Tipo de Estudo
1	Barnabé et al. (2013)	The strategic micro-firm: a role play in management training for dynamic businesses	Journal of Workplace Learning	Qualitativo
2	Bil, (2014)	Theater Metaphor in Organizations and Application into in-Service Training	Journal of Education And Future-Egitim Ve Gelecek Dergisi	Teórico/Relato de Experiência
3	Boerner, Moormann, e Wang (2012)	Staff training for business process improvement The benefit of role-plays in the case of KreditSim	Journal of Workplace Learning	Quantitativo
4	Boje et al. (2015)	Using Storytelling Theatrics for Leadership Training	Advances in Developing Human Resources	Teórico/Modelo e intervenção
5	Descubes e McNamara (2015)	Theatre-based learning to foster corporate legacy change	Journal of Organizational Change Management	Qualitativo
6	Elm e Taylor (2010)	Representing Wholeness: Learning via Theatrical Productions	Journal Of Management Inquiry	Qualitativo
7	Gagnon, Vough e Nickerson (2012)	Learning to Lead, Unscripted: Developing Affiliative Leadership Through Improvisational Theatre	Human Resource Development Review	Qualitativo
8	Harding e Chet (2020)	Applying Principles of Improvisation to Negotiation	Negotiation Journal	Teórico /Relato de experiência
9	Hersted (2017)	Reflective Role-Playing in the Development of Dialogic Skill	Journal of Transformative Education	Qualitativo
10	Jacques (2013)	Borrowing From Professional Theatre Training to Build Essential Skills in Organization Development Consultants	Journal Of Applied Behavioral Science	Teórico
11	Kim (2019)	Role-playing game for training a design process of startup company compensation plan	International Journal of Game-Based Learning	Qualitativo e Quantitativo
12	Larsen e Bogers (2014)	Innovation as Improvisation 'In The Shadow'	Creativity and Innovation Management	Qualitativo
13	Leyer, Hirzel e Moormann (2018)	Achieving sustainable behavioral changes of daily work practices: The effect of role plays on learning process-oriented behavior	Business Process Management Journal	Quantitativo

14	Morrow et al. (2025)	In Situ—Leadership as Practice Development and Improvisational Theatre: Practicing Interpersonal and Social Dynamics through Improv to Develop Collective Leadership Capacity	Journal of Change Management	Teórico/Modelo de Intervenção
15	Nisula Kianto (2018)	Stimulating organizational creativity with theatrical improvisation	Journal of Business Research	Qualitativo
16	Ratten Hodge (2016)	So much theory, so little practice: a literature review of workplace improvisation training	Industrial and Commercial Training	Teórico /Relato de experiência
17	Ricci Bravo (2022)	Live-Action Role Playing for Safety Training: Effectiveness Evaluation in two Italian Companies	New Solutions	Qualitativo e Quantitativo
18	Ruas (2005)	Literatura, Dramatização e Formação Gerencial: A Apropriação de Práticas Teatrais ao desenvolvimento de Competências Gerenciais	Organizações & Sociedade	Teórico /Relato de Experiência
19	Sinha D'Souza (2022)	Experiential learning through applied theatre in corporate training: a qualitative approach	Journal Of Management Development	Qualitativo
20	Sirignano, Buccolo Allodola (2023)	Gestire lo stress lavoro-correlato attraverso la metodologia del teatro d'impresa: Un percorso pedagogico di ricerca-formazione	Ricerche di Pedagogia e Didattica	Qualitativo e Quantitativo
21	Tawadros (2015)	Developing the Theater of Leadership: An Exploration of Practice and the Need for Research	Advances In Developing Human Resources	Teórico/Modelo de Intervenção
22	Ukko et al. (2016)	Effectiveness of innovation capability development methods	Innovation	Qualitativo e Quantitativo
23	Wang e Chia (2020)	Perspectives in AE-Towards an arts-based approach to developing shared leadership	New Horizons in Adult Education and Human Resource Development	Teórico/Modelo de Intervenção
24	West, Hoff e Carlsson (2017)	Enhancing team creativity with playful improvisation theater: a controlled intervention field study	International Journal of Play	Quantitativo
25	Woolsey, Carroll O'Connor (2025)	Leadership development and the politics of intentionality: A case study of organisational theatre	Management Learning	Qualitativo

Quadro 2: Publicações selecionadas para análise

Fonte: os autores

3.2 Apresentação e análise das práticas do teatro aplicado

As análises permitiram observar que as práticas do teatro aplicado foram adaptadas para se adequarem às necessidades e aos contextos organizacionais onde foram aplicados, seja no formato de treinamentos ou workshops. As práticas foram aplicadas nos mais contextos da gestão organizacional, tais como: negociação, administração pública, desenvolvimento organizacional, desenvolvimento de liderança, cultura de inovação, gestão de serviços, melhoria de processos operacionais, entre outras. As práticas mais recorrentes na literatura foram: jogos teatrais, role-play, dramatizações e improvisações, detalhadas a seguir:

a) Jogos Teatrais: atividades lúdicas estruturadas com regras claras e objetivos específicos, focados na exploração de habilidades expressivas, espontaneidade e criatividade (Spolin, 1963). O jogo oferece um ambiente seguro onde os participantes podem experimentar, arriscar e explorar, sem a pressão de “acertar” ou “atuar bem” (*Ibid*). A sistematização dos

jogos teatrais deve-se primordialmente ao trabalho de Viola Spolin (1963). Os exercícios têm o intuito de facilitar e instigar o reconhecimento (individual, grupal e espacial), o entrosamento entre os participantes, a disciplinaridade e responsabilidade com o trabalho realizado. Nessa prática, O senso intuitivo de ludicidade dos participantes é gradualmente descoberto e demonstrado (Ukko et al., 2016). Operam como ponte entre a resistência inicial dos participantes e técnicas mais complexas como improvisação e dramatização. Não são meros aquecimentos, mas funcionam como uma progressão metodológica - do simples ao complexo, do lúdico ao aplicado como forma de potencializar os resultados de aprendizagem.

b) Role-play: quando aplicados no contexto organizacional, funcionam como simulação de situações profissionais específicas, frequentemente focado em uma crise, que permite experimentação segura de comportamentos e estratégias (Tawadros, 2015), na qual os participantes assumem papéis e executam tarefas em cenários simulados e pré-definidos; podem ser roteirizados ou não e visam replicar situações sociais ou desafios organizacionais reais, através da improvisação. O principal objetivo é explorar novas formas de superar desafios específicos e melhorar práticas. Essa abordagem proporciona uma aprendizagem profunda através do "aprender fazendo" em um contexto seguro, livre de consequências diretas do mundo real. O role-play distingue-se pela participação ativa ("vivenciar" ao invés de simplesmente "observar") e engajamento físico e psicológico, o que favorece a reflexão crítica e criativa, com o suporte de facilitadores e equipes de reflexão polifônicas que oferecem múltiplas perspectivas sobre os dilemas vivenciados (Ricci & Bravo, 2022). O role-play amplia a capacidade dos profissionais de se conectarem com diferentes perspectivas e enfrentarem incertezas com maior resiliência e colaboração.

c) Dramatização Teatral: prática pedagógica experiencial que mobiliza o potencial simbólico e vivencial do teatro para simular situações reais promovendo reflexão, empatia e criatividade através da representação de papéis e situações. Oferece um espaço seguro para refletir, experimentar, e modificar comportamentos (Fernandez & Kullu, 2019). Proporciona "aprendizado pela vivência", onde os participantes vivem situações (simuladas) em primeira pessoa, permitindo o aprendizado e uma posterior observação e introspecção dos comportamentos em ambientes controlados. Ela cria um ambiente de aprendizado interativo, que facilita a transferência de conhecimento da sala de treinamento para a vida real. Diferentemente do role-play tradicional, que focam em condições concretas, a dramatização coloca o participante em situações transcendentais, fora de seu habitat, que rompem com o pensamento convencional (Ruas, 2005). Uma variação da prática é o drama interativo onde a cena é interrompida para que a audiência possa interagir, discutindo, sugerindo mudanças ou participando ativamente como performer e experimentando soluções alternativas (Jacques, 2013). O impacto da representação teatral é considerado mais forte e incisivo do que as aulas frontais tradicionais, produzindo efeitos duradouros (Sirignano, Buccolo & Allodola, 2023).

d) Improvisação Teatral: caracterizada pela co-criação espontânea de ideias novas, sem roteiro, preparação prévia ou processo definido, a narrativa é construída no momento presente por meio das interações entre participantes, das pistas não verbais e das circunstâncias emergentes em "um processo semelhante à improvisação no jazz", em que o tema é construído e transformado coletivamente. Esta modalidade distingue-se de outras formas de aprendizado experiencial, como o role-play, por ser totalmente "sem roteiro" e exigir respostas mais rápidas e frequentes aos estímulos. Com apenas uma breve descrição de cena ou palavra inicial, os participantes criam a história de forma espontânea, dependendo da colaboração, da atenção e da responsividade uns dos outros (Gagnon, Vough & Nickerson, 2012). Essa prática tem aplicações em contextos de liderança, aprendizagem e desenvolvimento organizacional e sobretudo em contexto de eventos inesperados onde os processos estruturados não funcionam. Elas aprimoraram a tomada de decisão em situações de incerteza (Tawadros, 2005). O Quadro 3, apresenta exemplos da aplicação das práticas do teatrais e a relação com as competências.

Práticas Teatrais	Exemplo de Aplicação das Práticas do Teatro Aplicado	Competências Desenvolvidas	Referências-chave
Jogos Teatrais	No Jogo Coro da História" (Story Choir) , grupos de seis a oito participantes onde uma pessoa por vez assume o papel de "regente" que guia a narrativa sem falar, usando uma batuta para indicar quem deve continuar a história. A rotatividade do regente permite que cada participante experimente o impacto de suas ações como líder. O objetivo do regente - apoiar e proteger os membros do grupo - não é revelado até o final, incentivando uma liderança espontânea e autêntica. O resultado é que os líderes têm posturas variadas na sua condução, alguns deixam o orador terminar uma frase, enquanto outros mudam no meio de uma palavra, outros mantêm o foco em um participante mesmo quando ele está "travado". Assim, o jogo ilustra como a postura de um líder formal pode influenciar o ambiente de colaboração e a criatividade, edificando ou minando a confiança do grupo. Gerando auto-reflexão sobre as responsabilidades da liderança (Gagnon, Vough, e Nickerson, 2012; Wang & Chia, 2020)	Os jogos teatrais são projetados para ensinar e desenvolver habilidades como escuta, tomada de perspectiva, construção de confiança, aceitação e responsabilidade compartilhada (Ukko et al., 2016). Ajudam os participantes a se concentrarem no momento presente e com seus parceiros, além de facilitarem respostas autênticas e espontânea às situações propostas. Privilegiam a colaboração e empatia em vez da liderança centralizadora. Estimulam o foco externo, a atenção plena, a escuta integral e o cuidado com o parceiro, promovendo a coautoria e a abertura a múltiplas perspectivas. Além disso, fortalecem a confiança e o compartilhamento do controle, mostrando que resultados coletivos dependem da participação e criatividade do grupo. Dessa forma, esses jogos cultivam habilidades socioemocionais e colaborativas essenciais para a liderança e o trabalho nas organizações Gagnon, Vough, & Nickerson, 2012).	Gagnon, Vough, e Nickerson, 2012) Ukko et all, (2016)
Role Play	Role-play aplicado em uma situação de fusão de duas organizações. O objetivo foi o de ajudar as lideranças a explorar maneiras inovadoras de melhorar as práticas de comunicação interna. Os participantes criam e compartilham cenários de desafios de liderança baseados em suas próprias experiências a partir das dificuldades da fusão, e, por meio de improvisação, exploram soluções alternativas para superar os desafios. Ao utilizar cenários autênticos e relevantes para os participantes, o aprendizado permanece situado no contexto de seus desafios organizacionais atuais. Com a mediação do facilitador, ocorre uma reflexão coletiva que gera novos aprendizados e aprimora as práticas de liderança e comunicação organizacional (Morrow et al. 2025).	O role-play ajuda a desenvolver competências para lidar com situações difíceis, superar desafios e encontrar soluções criativas, além de permitir a visualização de situações sob diversos ângulos. Estudos empíricos também indicam que o role-play é eficaz em aumentar a capacidade de resolução de problemas (Boerner, Moormann & Wang (2012), a motivação intrínseca, a autoeficácia e a percepção da aplicabilidade prática do aprendizado (Leyer, Hirzel & Moormann, 2018), tornando o processo educacional e reflexivo mais envolvente e divertido. Também está relacionado ao desenvolvimento de motivação intrínseca, autoeficácia e percepção da aplicabilidade prática do Aprendizado (Leyer, Hirzel & Moormann, 2018).	Barnabé et al. (2013) Leyer, Hirzel e Moormann (2018) Morrow et al., (2025) Ricci e Bravo (2022) Hersted (2017) Kim (2019) Boerner, Moormann e Wang (2012)
Dramatização Teatral	Dramatização de texto clássico: A atividade se desenvolve em duas etapas. Na primeira, os participantes, divididos em grupos adaptam livremente um texto clássico da literatura dramática —	A dramatização — seja via participação ativa dos membros da organização ou por sua atuação como público (dramatização interativa) — promove a reflexividade e favorece uma mudança no	Bil (2014)

	como <i>Macbeth, de Shakespeare</i> —, transformando suas situações centrais para refletir características e desafios das organizações contemporâneas. Os participantes recebem a síntese da tragédia (ex: <i>Macbeth</i>) e questões orientadoras para o debate e a adaptação do texto, que ajudam a estabelecer paralelos entre a história original e o mundo dos negócios. Na segunda etapa, cada grupo escolhe uma cena emblemática da história adaptada e a apresenta em dramatização, elaborando cenário, figurino e adereços a partir de materiais disponíveis. A adaptação e encenação de textos clássicos vai além de uma atividade lúdica: trata-se de um recurso que utiliza o simbolismo das narrativas para conectar-se à realidade organizacional dos participantes, estimulando a reflexão sobre conflitos e desafios de gestão. Os textos clássicos são particularmente adequados por apresentarem situações emblemáticas e socialmente recorrentes que podem ser atualizadas para diferentes tempos e espaços (Ruas, 2005). Após as representações, um <i>debriefing</i> é conduzido para integrado os desafios organizacionais às histórias encenadas, visando a reflexão e mudança de atitude (Sirignano, Buccolo & Allodola, 2023).	modo de perceber e uma crítica emergente sobre si mesmos e sobre o contexto organizacional. Estimula competências como abstração, adaptabilidade, (Ruas, 2005). Estimula a comunicação eficaz (clareza, abertura e confiança no diálogo com os colegas), fortalece liderança colaborativa ao incentivar uma postura colaborativa e orientada para resultados. Fortalece a capacidade de inovação e criatividade (imaginação, pensamento espacial e soluções originais). Também favorece a gestão da mudança (adaptação a novos contextos e abertura ao novo) e desenvolve inteligência emocional (empatia, autopercepção e compreensão do outro). A prática estimula a resolução criativa de problemas, estimulada pelo enfrentamento de desafios divergentes, com múltiplas soluções possíveis, o pensamento crítico e reflexivo, por meio do questionamento de atitudes, e fortalece autoconfiança e gestão de emoções (capacidade de lidar com medo e ansiedade). Em síntese, contribui não apenas para o desempenho individual, mas também para competências coletivas e organizacionais (Sinha & D'Souza, 2022).	Elm e Taylor (2010) Leyer, Hirzel e Moormann (2018) Sinha e D'Souza (2022) Sirignano, Buccolo e Allodola (2023) Ruas (2005) Tawadros (2015) Ukko (2016)
Improvisação Teatral	No exercício de improvisação “Sim, e...” (“yes, and...”) os atores recebem um personagem, uma situação e uma tarefa ou problema que geralmente é oferecido pelo facilitador (ou plateia) e que eles devem representar na hora. Os envolvidos aceitam todas as informações dadas pelo facilitador, ou colegas (“Sim”) e constroem sobre elas adicionando algo novo (“e...”). O desafio é aceitar todos os termos dados pelos colegas à medida que a cena se desenvolve. Nenhum dos envolvidos pode contestar, ignorar ou negar qualquer informação, por mais difícil que seja a informação ou o comportamento; daí o nome do exercício, “Sim, e...”. (Jacques, 2012). Já no exercício “sim, mas...” (yes, but...) que utiliza a mesma estrutura do “yes, and...”, mas com uma dinâmica oposta, os resultados mostram que essa postura de resistência inibe interações e fluxo de ideias. Essa experiência de contraste torna evidente o poder transformador da aceitação e co-criação nas dinâmicas organizacionais (Nisula & Kianto, 2018).	A improvisação não apenas ajuda a desenvolver habilidades individuais fundamentais de foco no momento, escuta plena (para receber e reagir rapidamente), observação, comunicação (inclusive não-verbal) e autoconsciência, mas também desenvolve as próprias habilidades necessárias para descobrir significados discursivos em diálogos dentro das organizações. Na improvisação, a realidade é co-construída (relaciona-se à colaboração e trabalho em equipe e na confiança), a verdade intersubjetiva é negociada (remete à comunicação eficaz, negociação e resolução de conflitos) e a experiência é mediada pela linguagem (conecta-se à competência linguística e discursiva, pensamento crítico) (Jacques, 2013) A improvisação cultiva a aceitação de informações sem disputa, a capacidade de antecipação e um senso de humor. Ela também aprimora a criatividade, a flexibilidade, a engenhosidade e a espontaneidade (Jacques, 2013).	Descubes e McNamara, (2015) Gagnon, Vough e Nickerson (2012) Jacques (2013) Larsen e Bogers (2014) Nisula e Kianto (2018) Ratten e Hodge (2016) Tawadros (2015) Wang e Chia (2020) West, Hoff e Carlsson (2017)

Quadro 3: Aplicação de aprendizagem baseada em teatro (ABT) por meio da prática Role-Play e competências desenvolvida

As buscam elicitam a espontaneidade e a ludicidade dos participantes, mantendo, ao mesmo tempo, uma estrutura pedagógica por meio da participação ativa e da auto-reflexão (West, Hoff & Carlsson, 2017). Assim, os exercícios proporcionam aprendizagem experiencial intensiva (Kolb, 1984), envolvendo os participantes física, afetiva e cognitivamente; mantém o foco no processo, em vez de apenas nos resultados.

A análise das quatro práticas teatrais identificadas nos resultados da RSL mostra particularidades e usos específicos para o ambiente organizacional. Cada experiência mapeada propõe uma metodologia particular para o aprimoramento de competências, desde os jogos teatrais, com uma estrutura lúdica e objetivos claros, até a improvisação teatral, marcada por sua espontaneidade e co-criação. Poucos artigos focalizaram especificamente os jogos teatrais, contudo, grande parte das publicações relataram o uso de jogos como componentes das práticas utilizadas. Além disso, cada prática teatral engloba um repertório diversificado de exercícios, técnicas e metodológicas específicas proporcionando um conjunto diversificado de ferramentas adaptáveis às diferentes aplicações pretendidas, o que permite personalizar as intervenções.

Apesar de diferenças nas abordagens, elas compartilham princípios essenciais: a construção de espaços seguros para experimentação, o engajamento físico, emocional e cognitivo dos participantes, e a ênfase no "aprender fazendo" por meio da experiência em primeira pessoa. Essa abordagem experiencial se opõe aos métodos convencionais de treinamento organizacional, proporcionando opções dinâmicas que, além de facilitarem a aquisição de conhecimento, possibilitam a transformação de comportamentos e perspectivas. Elm e Taylor (2010) advogam que, ao contrário do ambiente organizacional que muitas vezes privilegia o conhecimento puramente intelectual e racional, as performances instigam a reflexão sobre si mesmo e a análise da organização. As experiências teatrais geraram uma interação coletiva e um senso de comunidade. As performances em geral, são descritas pelos participantes como "memoráveis" gerando aprendizados duradouros. Para West, Hoff e Carlsson (2017), o que todas as práticas tem em comum é a participação ativa e auto-reflexão.

A recorrência dessas quatro práticas do teatro aplicado indica um consenso emergente sobre sua eficácia em contextos organizacionais, sugerindo um campo de aplicação com potencial para expansão em diferentes setores e níveis hierárquicos.

3.4 Apresentação e análise das competências desenvolvidas

Depois de realizado o agrupamento semântico, foram mapeadas vinte (20) principais competências nos estudos analisados. Entre as mais recorrentes tem-se 'auto-consciência e autorregulação', 'colaboração e trabalho em equipe', 'comunicação', 'empatia e relacionamento', liderança e gestão', criatividade e inovação', pensamento crítico', 'resolução de problemas e 'pensamento crítico'. A competências 'inteligência emocional' foi bastante mencionada entre as competências desenvolvidas sobre tudo no que diz respeito à conexão intelecto-emoção. 'Responsabilidade e ética' estão entre as menos mencionadas. 'Abertura à múltiplas perspectivas' foi uma competência recentemente mencionada.

Depois da etapa de agrupamento semântico, as competências foram agrupadas por categorias. Após a consulta de várias fontes para proceder com a categorização das competências, como por exemplo Salman (2020), optou-se por utilizar a categorização feita por Ruas (2014) em sua pesquisa: "*Desenvolvimento de competências para atuar em ambiente de incerteza com base em dinâmicas das artes cênicas*". Essa categorização foi realizada em uma pesquisa cujo contexto é similar à nossa e, além disso, foi a categorização que mais se adequou às competências que emergiram nos resultados da RSL e são elas: competências pessoais, sociais, técnicas e de inovação (Ruas, 2014).

O Quadro 4 apresenta a lista de competências categorizadas relacionando às práticas teatrais discutidas nas publicações (jogos teatrais, role-play, dramatização e improvisação).

	Publicações	#1	#3	#8	#12	#16	#2	#6	#10	#17	#19	#21	#24	#4	#5	#11	#14	#15	#18	#22	#23	#7	#25	#13	#9	#20	
	Práticas Teatrais utilizadas	Role-play	Role-play	Role-play	Role Play	Role Play	Dramatização	Dramatização	Dramatização	Dramatização	Dramatização	Dramatização	Dramatização	Improvisação	Improvisação	Improvisação	Improvisação	Improvisação	Improvisação	Improvisação	Improvisação/ Jogos	Improvisação/ Jogos	Improvisação/ Role-play	Improvisação/ Dramatização	Improvisação/ Role Play/ Dramatização	Total	
Pessoal	Autoconsciência e Autoregulação	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X			X		X	X	X	20
	Confiança		X		X		X		X						X		X	X	X	X		X	X	X	X	X	13
	Adaptabilidade e Flexibilidade						X			X			X			X	X	X	X			X	X	X	X	X	12
	Abertura a múltiplas perspectivas			X			X	X		X		X		X		X	X			X		X	X				11
	Motivação		X	X		X	X		X							X	X	X					X				9
	Inteligência Emocional					X		X			X						X		X	X				X	X	X	8
	Presença e Atenção					X										X	X	X		X		X		X	X	X	8
	Proatividade e Iniciativa					X							X				X	X				X					4
Responsabilidade e Ética									X						X		X						X			3	
Social	Comunicação	X	X	X	X	X	X	X		X	X			X	X	X	X		X	X		X	X		X	X	19
	Colaboração e Trabalho em Equipe	X	X		X	X	X			X	X	X	X	X	X		X	X	X	X		X	X	X	X	X	19
	Empatia e Relacionamento	X		X			X	X		X	X	X				X	X		X	X		X		X	X	X	15
	Liderança e Gestão	X				X				X		X	X	X	X		X		X	X		X		X		X	13
Técnica	Pensamento Crítico e Reflexivo	X	X		X	X		X		X	X		X	X	X	X	X		X				X	X			15
	Resolução de Problemas	X	X		X	X	X		X	X			X		X				X			X	X		X	X	14
	Cognição e Memória	X	X		X	X		X		X				X					X			X					9
	Meta Competência	X			X	X				X			X	X					X								6
Inovação	Criatividade e Inovação			X			X			X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	16
	Enfrent. Incerteza/ Ambiguidade/ Risco	X						X						X		X				X			X	X			7
	Disponibilidade para Mudança		X		X					X	X		X											X			6
	Total	10	8	6	9	12	10	8	4	14	8	6	9	8	9	10	14	7	12	10	1	12	9	12	10	9	

Quadro 4: Práticas teatrais e competências desenvolvidas nas publicações analisadas

Fonte: os autores

Nota 1: As publicações estão identificadas pelos números [#] em quem aparecem no Quadro 1.

Nota 2: cada uma das competências do Quadro 4 é resultado de um agrupamento semântico realizado de acordo com os dados que emergiram da pesquisa.

- Exemplos de descritores da competência: Comunicação: escuta atenta, habilidades dialógicas, comunicação não-verbal e criação de linguagem em comum.
- Exemplos de descritores da colaboração e trabalho em equipe: conscientização sobre si, reflexividade, ver-se mais claramente, reflexão crítica e auto-exame, autodescoberta, auto-análise.

A análise do Quadro 4, constata uma grande sobreposição de competências, mostrando um efeito transversal e multidimensional das práticas do teatro aplicado, já que a maioria das competências aparece em múltiplas práticas. Mostrando que cada prática teatral desenvolve um espectro bastante diverso de competências. Em outras palavras, nenhuma prática parece “especializada” no desenvolvimento de um conjunto específico de competências.

Análise das competências por categoria revelou uma maior recorrência das competências pessoais, seguidas pelas competências sociais. Embora esse resultado não indique, por si só, uma sequência temporal de desenvolvimento de competências, ele dialoga com a literatura que sugere uma interdependência entre esses dois níveis. A literatura sugere que mudanças no nível individual, como o aumento da autoconsciência e a capacidade de lidar com as próprias emoções, por exemplo, podem funcionar como base ou catalisadores para interações interpessoais mais eficazes. Jacques (2012) afirma que “*sem as habilidades básicas de ouvir, observar e autoconsciência, as habilidades relacionais de reciprocidade, colaboração e harmonia interna do grupo não podem se desenvolver*”.

Nota-se que a ‘categoria competências pessoais’ tem uma distribuição equilibrada entre todas as práticas e a competência ‘autoconhecimento e regulação’ aparece em quase todos os estudos. De modo geral os estudos mostram consenso sobre o desenvolvimento intrapessoal por meio das práticas teatrais. Autores como Ukko et al. (2016) (*Effectiveness of Innovation Capability Development Methods*) mostra que a prática de role-play, por exemplo, permite que os participantes se preparem para situações reais, como apresentações ou negociações, com maior confiança em interações sociais e maior inteligência emocional. Competências como resiliência e adaptabilidade são recorrentemente exploradas nos estudos, com organizações e equipes demonstrando maior resistência e flexibilidade em suas operações diárias. Jacques (2012) (*Borrowing From Professional Theatre Training to Build Essential Skills in Organization Development Consultants*) destaca que a empatia não apenas melhora a comunicação interpessoal, mas também fortalece o trabalho em equipe e a capacidade de lidar com conflitos. Ou seja, o desenvolvimento de uma competência parece ter uma natureza interconectada, onde o aprimoramento de uma competência catalisa o desenvolvimento de outras.

Na categoria ‘competências sociais’, ‘comunicação’ é a competência mais recorrente, juntamente com ‘trabalho em equipe’. De modo geral, os estudos mostram um consenso sobre o impacto das práticas do teatro aplicado sobre as competências sociais. As práticas do teatro aplicado criam um ambiente onde os participantes precisam cooperar e comunicar-se de maneira eficaz para atingir objetivos comuns. Em termos de desenvolvimento de liderança, destaca-se um preparo mais completo e engajado dos líderes, que se tornam mais colaborativos, inclusivos e empáticos. Estudos como o de Gagnon, Vough e Nickerson (2012) (*Learning to Lead, Unscripted: Developing Affiliative Leadership Through Improvisational Theatre*) demonstram que essas atividades ajudam os líderes a desenvolverem um estilo mais afiliativo, baseado em empatia e conexões interpessoais e se distanciando da postura de ‘líder héroi’. Da mesma forma, Sinha e D'Souza (2022) ressaltam que tais práticas também melhoram significativamente as habilidades de comunicação em contextos de alta pressão.

A categoria de ‘competências técnicas’, embora menos exploradas nos estudos analisados, também se beneficiam dessas práticas. Nessa categoria, “pensamento crítico e reflexivo” e ‘resolução de problemas’ são competências recorrentes. ‘desenvolvimento cognitivo’ é reconhecido, porém menos uniformes entre os estudos.

Na categoria ‘competências de inovação’ há uma associação visivelmente presente entre as práticas do teatro aplicado e as capacidades adaptativas e criativas. Os autores Ukko et al. (*Effectiveness of Innovation Capability Development Methods*) apontam que a improvisação teatral estimula a criatividade e a capacidade de gerar soluções inovadoras em cenários

desafiadores. As práticas do teatro aplicado contribuem também para uma maior capacidade de inovação e criatividade dentro das organizações, promovendo gestores criativos e processos de inovação dinâmicos.

Em suma, a utilização de jogos teatrais e dramatizações no contexto organizacional tem se mostrado uma ferramenta eficaz para o desenvolvimento de diversas competências profissionais, abrangendo aspectos intrapessoais, sociais, técnicos e relacionados à inovação organizacional. Essas práticas promovem um aprendizado experiencial, que possibilita aos participantes vivenciarem situações simuladas em um ambiente seguro e reflexivo. Estudos como o de Sinha e D'Souza (2022) (*Experiential Learning Through Applied Theatre in Corporate Training: A Qualitative Approach*) destacam que essa abordagem proporciona uma interação profunda entre intelecto e emoção, resultando na formação de competências fundamentais para o mercado de trabalho.

Os estudos analisados mostraram que as práticas do teatro aplicado realizam o desenvolvimento integrado (multidimensional) dessas competências. Além disso, pôde-se observar que o desenvolvimento de uma competência acaba contribuindo para o desenvolvimento de outras, contribuindo para a formação de profissionais mais preparados para os desafios de trabalhar com as incertezas e ambiguidades do contexto contemporâneo (Ruas, 2014).

4. Conclusão

Esta pesquisa teve por objetivo empreender uma revisão sistemática da literatura sobre teatro aplicado no contexto organizacional, a fim de identificar as práticas do teatro aplicado empregadas em intervenções organizacionais, bem como as competências desenvolvidas.

A pesquisa mostrou que as práticas do teatro aplicado empregadas em ambientes organizacionais são ferramentas que promovem competências transversais e multidimensionais.

A análise das competências desenvolvidas seguiu um processo metodológico estruturado, iniciando-se com o mapeamento sistemático de todas as competências identificadas pelos estudos como resultantes das intervenções teatrais implementadas. Depois de mapeadas, foi realizado um agrupamento semântico a partir da lista de competências que emergiu das análises, resultando numa lista consolidada de vinte competências. Essas competências foram então classificadas em quatro categorias - pessoais, sociais, técnicas e de inovação-, conforme o framework de Ruas (2014), possibilitando uma análise ampla do panorama de práticas teatrais versus competências desenvolvidas.

A revisão sistemática revelou o amplo potencial do uso do teatro aplicado em contextos organizacionais diversificados, incluindo negociação, administração pública, desenvolvimento organizacional, liderança e gestão de processos.

Os achados mostraram que as práticas do teatro aplicado foram capazes de estimular o desenvolvimento de múltiplas competências simultaneamente, evidenciando o potencial multidimensional dessa abordagem. Foram relatados desenvolvimento de competências em todas as quatro categorias de analisadas, sendo as competências pessoais e sociais as mais recorrentes.

Contudo, não foi possível estabelecer relações específicas entre práticas particulares do teatro aplicado e conjuntos específicos de competências, sugerindo que nenhuma prática teatral se mostra "especializada" no desenvolvimento de competências determinadas. Essa generalidade pode decorrer da diversidade de contextos investigativos e das diferentes abordagens metodológicas utilizadas nos estudos analisados. Esse resultado aponta para a necessidade de estudos futuros que trabalhem essa relação - práticas teatrais versus competências - de modo mais granulado. Esse tipo de estudo poderia contribuir fortemente para a aplicação e o desenvolvimento do campo.

A análise evidenciou a escassez de estudos que avaliem o impacto dessas práticas de forma quantitativa e longitudinal. Essas limitações reforçam a necessidade de investigações futuras que ampliem a compreensão sobre os mecanismos e resultados de tais intervenções.

Como contribuição prática, este trabalho pode ser visto como um ponto de partida útil para que os pesquisadores e professores movam as práticas do teatro aplicado do reino da teoria para o teste empírico na prática. Além disso, oferece subsídios para que facilitadores e consultores integrem as práticas do teatro aplicado em programas de desenvolvimento profissional, alinhando essas práticas às competências exigidas no mercado de trabalho.

4. Referências Bibliográficas

Anand, R., & Winters, M. F. (2008). A retrospective view of corporate diversity training from 1964 to the present. *Academy of Management Learning & Education*, 7(3), 356-372.

Barnabe, F., Busco, C., Davidsen, P. I., Lambri, M., & Zatta, G. (2013). The strategic micro-firm: a role play in management training for dynamic businesses. *Journal of Workplace Learning*, 25(5), 328-342.

Bil, E. (2014). Theater Metaphor in Organizations and Application into in-Service Training. *Journal of Education and Future*, (6), 115-126.

Boje, D. M., Rosile, G. A., Saylor, J., & Saylor, R. (2015). Using storytelling theatrics for leadership training. *Advances in Developing Human Resources*, 17(3), 348-362.

Börner, R., Moormann, J., & Wang, M. (2012). Staff training for business process improvement: The benefit of role-plays in the case of KreditSim. *Journal of Workplace Learning*, 24(3), 200-225.

Crossan, M. and Sorrenti, M. (2001), "Making sense of improvisation", in Kamoche, K., Cunha, N. and da Cunha, J.V.M.P. (Eds), *Organizational Improvisation*, Routledge, Oxford, pp. 27-48.

Descubes, I., & McNamara, T. (2015). Theatre-based learning to foster corporate legacy change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(4), 565-578.

Elm, D. R., & Taylor, S. S. (2010). Representing wholeness: Learning via theatrical productions. *Journal of Management Inquiry*, 19(2), 127-136.

Gagnon, S., Vough, H. C., & Nickerson, R. (2012). Learning to lead, unscripted: Developing affiliative leadership through improvisational theatre. *Human Resource Development Review*, 11(3), 299-325.

Greenhalgh, T., & Peacock, R. (2005). Effectiveness and efficiency of search methods in systematic reviews of complex evidence: audit of primary sources. *Bmj*, 331(7524), 1064-1065.

Harding, C. (2020). Applying principles of improvisation to negotiation. *Negotiation Journal*, 36(2), 217-231.

Hersted, L. (2017). Reflective role-playing in the development of dialogic skill. *Journal of Transformative Education*, 15(2), 137-155.

- Jacques, S. L. (2013). Borrowing from professional theatre training to build essential skills in organization development consultants. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(2), 246-262.
- Kim, S. (2019). Role-playing game for training a design process of startup company compensation plan. *International Journal of Game-Based Learning (IJGBL)*, 9(2), 40-54.
- Kolb, D. (1984). *Experiential learning*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall. 25
- Larsen, H., & Bogers, M. (2014). Innovation as improvisation ‘in the shadow’. *Creativity and Innovation Management*, 23(4), 386-399.
- Le Boterf, G. (1995). *De la compétence*. Paris, Les Editions d’Organisation.
- Leyer, M., Hirzel, A. K., & Moormann, J. (2018). Achieving sustainable behavioral changes of daily work practices: The effect of role plays on learning process-oriented behavior. *Business Process Management Journal*, 24(4), 1050-1068.
- Martín-Martín, A., Orduna-Malea, E., Thelwall, M., & López-Cózar, E. D. (2018). Google Scholar, Web of Science, and Scopus: A systematic comparison of citations in 252 subject categories. *Journal of informetrics*, 12(4), 1160-1177.
- Meier, M. (2011). Knowledge management in strategic alliances: A review of empirical evidence. *International journal of management reviews*, 13(1), 1-23.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *Bmj*, 339.
- Montargot, N., & Redon, G. (2020). Gender Equality Training through Corporate Theatre: An Analysis of Scenes. *Relations Industrielles-Industrial Relations*, 75(2), 272-295.
- Morrow, C., Barnhart, D., Wefald, A., & Smith, A. (2025). In Situ–Leadership as Practice Development and Improvisational Theatre: Practicing Interpersonal and Social Dynamics through Improv to Develop Collective Leadership Capacity. *Journal of Change Management*, 25(1), 31-40.
- Nicholson, H. (2005). *Applied Drama. The Gift of Theatre*. New York: Palgrave Macmillan.
- Nisula, A. M., & Kianto, A. (2018). Stimulating organisational creativity with theatrical improvisation. *Journal of Business Research*, 85, 484-493.
- Ratten, V., & Hodge, J. (2016). So much theory, so little practice: a literature review of workplace improvisation training. *Industrial and Commercial Training*, 48(3), 149-155.
- Reddick, R., & Smith, D. L. (2020). Celebrity house party, or the networking role-playing game: Using theatre as a tool to increase social emotional learning in adults with a focus on building success in the business sector. *Teaching Artist Journal*, 18(1-2), 45-78.

Ricci, F., & Bravo, G. (2022). Live-action role playing for safety training: Effectiveness evaluation in two Italian companies. *New solutions: a journal of environmental and occupational health policy*, 32(2), 144-154.

Ruas, R. (2005). Literatura, dramatização e formação gerencial: a apropriação de práticas teatrais ao desenvolvimento de competências gerenciais. *Organizações & Sociedade*, 12(32), 121-142.

Salman, M., Ganie, S. A., & Saleem, I. (2020). The concept of competence: a thematic review and discussion. *European Journal of Training and Development*, 44(6/7), 717-742.

Sinha, E., & D'Souza, K. (2022). Experiential learning through applied theatre in corporate training: a qualitative approach. *Journal of Management Development*, 41(7/8), 431-449.

Sirignano, F. M., Buccolo, M., & Allodola, V. F. (2023). Gestire lo stress-lavoro correlato attraverso la metodologia del teatro d'impresa: Un percorso pedagogico di ricerca-formazione. *Ricerche di Pedagogia e Didattica. Journal of Theories and Research in Education*, 18(3), 1-26.

Spolin, V. (1963). Improvisation for the theater: A handbook of teaching and directing techniques. (No Title).

Tawadros, T. (2015). Developing the theater of leadership: An exploration of practice and the need for research. *Advances in Developing Human Resources*, 17(3), 337-347.

Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British journal of management*, 14(3), 207-222.

Ukko, J., Saunila, M., Parjanen, S., Rantala, T., Salminen, J., Pekkola, S., & Mäkimattila, M. (2016). Effectiveness of innovation capability development methods. *Innovation*, 18(4), 513-535.

Wang, J., & Chia, I. (2020). Perspectives in AE—Towards an Arts-Based Approach to Developing Shared Leadership. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 32(1), 47-55.

West, S., Hoff, E., & Carlsson, I. (2017). Enhancing team creativity with playful improvisation theater: A controlled intervention field study. *International Journal of Play*, 6(3), 283-293.

Woolsey, L., Carroll, B., & O'Connor, P. (2025). Leadership development and the politics of intentionality: A case study of organisational theatre. *Management Learning*, 56(2), 323-343.

Young, J., & Chapman, E. (2010). Generic competency frameworks: A brief historical overview. *Education Research and Perspectives*, 37(1), 1-24.