

Criatividade, Improvisação teatral e Educação em Administração

Autoria

Pérola Cavalcante Dourado - peroladourado.ufba@gmail.com

Núcleo de Pós-Grad em Admin – NPGA / UFBA - Universidade Federal da Bahia

Eduardo Paes Barreto Davel - davel.eduardo@gmail.com

Núcleo de Pós-Grad em Admin – NPGA / UFBA - Universidade Federal da Bahia

CIAGS / UFBA - Universidade Federal da Bahia

Vlad Petre Glaveanu - glaveanu@webster.ch

Resumo

A criatividade é fundamental ao sustentar o potencial de inovação nas organizações e como força motriz da economia criativa. Apesar de sua relevância, a criatividade encontra-se precariamente explorada nas pesquisas sobre ensino e aprendizagem em Administração (EAA). O objetivo desta pesquisa é discutir como pedagogias baseadas na prática possibilitam estimular a criatividade no ensino e aprendizagem da Administração. O método de pesquisa é baseado em um estudo baseado em prática (EBP) com elementos da improvisação teatral e duração de dois anos/vinte e quatro meses, ao longo de quatro semestres letivos em um componente curricular da graduação em Administração de uma Universidade Federal. Os resultados trazem a efetiva contribuição da prática de improvisação teatral para o ensino da criatividade por meio de quatro categorias identificadas: criatividade como expressão, como sentido, como fazer coletivo e como jogos/brincadeiras. Os resultados da pesquisa contribuem para expandir o campo de pesquisas sobre criatividade em contexto educacional e o campo de pesquisas sobre EAA que carecem de precisões sobre a criatividade. Palavras-chave: Ensino-aprendizagem; Educação; Criatividade; Administração; Prática.

Criatividade, Improvisação teatral e Educação em Administração

Resumo

A criatividade é fundamental ao sustentar o potencial de inovação nas organizações e como força motriz da economia criativa. Apesar de sua relevância, a criatividade encontra-se precariamente explorada nas pesquisas sobre ensino e aprendizagem em Administração (EAA). O objetivo desta pesquisa é discutir como pedagogias baseadas na prática possibilitam estimular a criatividade no ensino e aprendizagem da Administração. O método de pesquisa é baseado em um estudo baseado em prática (EBP) com elementos da improvisação teatral e duração de dois anos/vinte e quatro meses, ao longo de quatro semestres letivos em um componente curricular da graduação em Administração de uma Universidade Federal. Os resultados trazem a efetiva contribuição da prática de improvisação teatral para o ensino da criatividade por meio de quatro categorias identificadas: criatividade como expressão, como sentido, como fazer coletivo e como jogos/brincadeiras. Os resultados da pesquisa contribuem para expandir o campo de pesquisas sobre criatividade em contexto educacional e o campo de pesquisas sobre EAA que carecem de precisões sobre a criatividade.

Palavras-chave: Ensino-aprendizagem; Educação; Criatividade; Administração; Prática.

Introdução

Definida como a interação entre motivação, intenções e capacidade de transformar informações sensoriais recebidas em interpretações originais e úteis em determinado contexto (Amabile, 2017; Csikszentmihalyi, 2015; George, 2007), a criatividade é o fator mais importante para a produção inovadora das organizações, sendo o único componente necessário para todos os tipos de inovações (Stierand, 2015). A criatividade detém ainda relevância diferencial nas indústrias criativas, que por sua vez transformam a paisagem econômica e sociocultural em que se inserem (Jones, Lorenzen & Sapsed, 2015). Ainda enquanto agente transformador e gerador de valor de mercado para as organizações, há a crescente demanda e a necessidade central de compreensão de suas formas de geração, impactos em indivíduos, grupos, organizações, locais e em políticas de desenvolvimento (Amabile, 2017; Jones, Lorenzen & Sapsed, 2015).

Neste artigo, ampliamos a perspectiva da criatividade como construto individual, baseado em processos cognitivos e personalidades criativas (Kaufman & Sternberg, 2015) em direção à uma perspectiva mais ampla, que se desenvolva em um contexto coletivo, capaz de gerar novas ideias de forma mais rápida, mais apropriadas entre mercado e consumo e com soluções multidisciplinares para problemas complexos (Gilson, 2015). Adotamos o modelo teórico proposto por Choi, Glaveanu e Kaufmann (2020) pelo seu alinhamento com a perspectiva da criatividade coletiva, compartilhada ou distribuída. No mesmo, a criatividade é composta por cinco elementos interdependentes, intitulados de 5 A'S; atores, artefatos, acesso e audiência – este último bifurcando-se tanto como público-alvo, composto tanto por quem oferece orientação e feedback, quanto para quem interage com o produto final (Choi, Glaveanu & Kaufman, 2020).

Apesar da sua importância inequívoca, ainda são escassas e precárias as pesquisas que abordam o ensino da criatividade em Administração. Verifica-se nas atuais pesquisas a falta de

atribuição de centralidade da criatividade, ocupando papel adjacente e ainda pouca profundidade analítica. Consequentemente, carecemos de uma melhor compreensão sobre como a criatividade pode ser plenamente e centralmente contemplada na formação em Administração (Abdullah, Hanafiah & Hashim, 2013; Gray, Brown & Macanuso, 2010; James, 2015; Pretto, Filardi & de Pretto, 2010; Takahashi & Peres, 2000; Taha, Tej & Sirkova, 2016). Além disso, carecemos de pesquisas empíricas que promovam o enfoque no ensino da criatividade propondo metodologias pedagógicas alinhadas com as dimensões coletiva, colaborativa e processual da criatividade.

O objetivo desta pesquisa é discutir como pedagogias baseadas na prática possibilitam estimular a criatividade no ensino e aprendizagem da Administração. O método de pesquisa é indutivo e baseado nos EBP (Bispo, 2015; Gherardi, 2019), com duração de dois anos, vinte e quatro meses, ao longo de quatro semestres letivos em um componente curricular da graduação em Administração de uma Universidade Federal. Direcionada à prática de desenvolvimento de projetos criativos pelos estudantes, a experiência empírica voltou-se ao desenvolvimento da criatividade na prática entre os estudantes, com uso de práticas de improvisação teatral como agente eliciador da criatividade coletiva e compartilhada. Durante quatro semestres letivos em que o processo de ensino-aprendizagem da criatividade foi conduzido de forma a articular teoria e prática, os estudantes realizaram a elaboração processual de projetos voltados a organizações do setor cultural que atuam na cidade em um processo que incluiu as ações coletivas dos estudantes (em equipes) de criar, planejar, apresentar e obter feedbacks em versões parciais, até a finalização dos projetos.

Para trabalhar o conceito de criatividade na formação de futuros gestores, desenvolvemos um componente teórico-prático, que proporcione experiências práticas e procedimentais de improvisações teatrais em parceria com organizações artístico-culturais. Com o objetivo de desenvolver projetos de gestão criativa como produto final que sejam ao mesmo tempo criativos, viáveis e adequados à realidade dessas organizações. A improvisação teatral permite criar em coletivo, aproveitar o que o outro traz, velocidade de raciocínio e não deixar o fio cair (Spolin, 2010). Durante quatro semestres letivos em que o processo de ensino-aprendizagem da criatividade foi conduzido de forma a articular teoria e prática, os alunos realizaram a elaboração processual de projetos voltados para organizações do setor cultural que atuam na cidade em um processo que incluiu ações coletivas dos alunos (em equipes) para criar, planejar, apresentar e obter feedback em versões parciais, até à finalização dos projetos.

Os resultados da pesquisa evidenciam a efetiva contribuição da prática da improvisação teatral para o ensino da criatividade por meio de quatro categorias elaboradas indutivamente: criatividade como expressão, como sentido, como fazer coletivo e como jogo/brincadeira. A criatividade se manifestou na prática tanto na expressão verbal, mas não necessariamente em verbalizações formais, mas na observação de tons de voz, hesitações, conversas informais e até conflitos. Os sentidos e emoções manifestados refletiram a subjetividade no processo de aprendizagem individual e na convergência coletiva durante as práticas de improvisação e elaboração de projetos. O fazer coletivo mostrou-se como potencial para a realização da criatividade construída de forma compartilhada, quando elaboram processualmente projetos criativos para cada experiência docente. E o brincar mostrou-se uma estratégia de mobilização quase instantânea de habilidades e repertórios em ambiente lúdico e descontraído, para posterior mobilização da criatividade coletiva na elaboração de projetos criativos.

A pesquisa contribui para o avanço do conhecimento nas áreas de ME e da criatividade nas organizações, ao discutir a improvisação teatral como uma prática que elicia a criatividade

na formação em Administração. Trazendo também uma importante contribuição para os estudos baseados na prática (EBP), proporcionando um conhecimento inovador de como mobilizar a criatividade como prática.

1. Criatividade, Educação em Administração e Prática

Assumir que as teorias da prática podem oferecer novos caminhos para entender e explorar fenômenos sociais e organizacionais só é possível assumindo as pluralidades inerentes ao contexto a que se aplica (Nicolini, 2012, Schatzki, 2001). Feldman (2016) defende a praticidade da teoria da prática, ao propor à ME, quer sejam educadores ou gestores, a ver e compreender a ordem das atividades na vida cotidiana com maior clareza. Esse olhar e ordenamento por meio da prática possibilita fazer novas perguntas sobre relações complexas entre coisas, ações e ideias e como elas são mediadas pela prática nas organizações. Isso é apenas possível ao dissociar a racionalidade prática da racionalidade científica que fica fora da prática, gerando um conhecimento generalizável. Como gestores e futuros gestores têm que lidar com questões específicas nas organizações, há a tendência a não encontrar a teorização baseada em racionalidade científica útil, o que só a praticidade da prática daria conta (Feldman, 2016). Já especificamente para educadores, Raelin (2007) preconiza uma base de conhecimento prática de forma interativa com a educação formal em sala de aula. Para a síntese da teoria e prática na formação de futuros seriam então necessárias ferramentas como o conhecimento tácito, reflexão e domínio, proporcionando essencialmente o meio adequado para efetuar tal síntese (Raelin, 2007).

Ao propormos incluir o ensino da criatividade com papel central em uma disciplina no curso de Administração, houve a preocupação em uma metodologia pedagógica alinhada com as dimensões coletiva, colaborativa e processual da criatividade. Todavia, surgem dois desafios epistemológicos prementes: como ensinar a criatividade? Como repensar as atuais metodologias e conteúdos nessa formação? Adotamos para tal desafio a epistemologia da prática. Embora a prática se constitua de um termo amplamente utilizado, os Estudos Baseados em Prática (EBP) constituem uma abordagem que se caracteriza pela contextualização em um meio social constituído por reflexões entrelaçadas, e pela necessidade de encurtamento da distância entre a teoria e a prática. Como uma teia de práticas interconectadas e sustentadas por um conhecimento dinâmico e processual, que se renova e se transforma ao ser praticado (Gherardi, 2019; Gherardi & Nicolini, 2000), de forma semelhante ao desenvolvimento da criatividade coletiva ou compartilhada (Glaveanu, 2017; 2014b).

Na perspectiva de que o conhecimento é constituído por práticas situadas de produção e de reprodução de conhecimento, dentro de uma coletividade que a sustenta socialmente (Gherardi, 2012), a prática pedagógica - entre professores e alunos - envolve os elementos da corporeidade, estética, sociomaterialidade, da dinâmica interacional com elementos humanos e não humanos, da linguagem, e dos afetos e formas de afetar (Gherardi, 2019). Como metodologia, ajusta-se ao fenômeno complexo e multidimensional da criatividade, permitindo experienciar, ressignificar e aplicar o aprendizado na prática, enquanto processo de desenvolvimento e aprendizagem coletivo.

Outros importantes elementos situacionais na dinâmica de aprendizado e prática propostos da criatividade são a perspectiva cultural, a aprendizagem situada, a teoria da atividade e a teoria ator-rede (Gherardi & Nicolini, 2000). Embora cada um desses elementos tenha características próprias, o ponto de interseção são os próprios componentes da prática pedagógica - ações, artefatos, contextos, cultura, indivíduos, linguagem tácita (quase instintiva)

normas, signos, textos, discursos e inserção (Gherardi, 2019). Por considerar que o conhecimento e a capacidade de criar não são estáticos e restritos à cognição individual, a compreensão da prática preconiza uma construção, em que o conhecimento vem após o saber fazer, ou seja, de uma prática pedagógica essencialmente coletiva e compartilhada.

A prática da criatividade no ensino e aprendizagem da Administração aqui proposta significa então possibilitar aos estudantes experienciar plena e coletivamente o processo criativo, com todas as suas nuances, tensões, complexidades e não-linearidade, pois que desenvolver a criatividade envolve observar, ver possibilidades, encontrar problemas, correr riscos, cometer erros, fracassar, pensar, repensar, tentar coisas novas, resolver problemas e compartilhar o processo e o produto (Glaveanu, 2015; James, 2015). Isso requer um contexto ao mesmo tempo livre e seguro para a fluidez dessas interações, e com suficiente estímulo para o compartilhamento e desenvolvimento colaborativo das ideias advindas desse processo criativo. De forma coletiva, o processo criativo conduzido na prática é constantemente alimentado e possivelmente ajustado, considerando os possíveis entraves atitudinais, culturais e institucionais, num aprendizado reflexivo que possibilite mobilizar conhecimentos e experiências prévios, expor-se livremente, testar, redesenhar modelos anteriormente propostos, e sobretudo refletir continuamente sobre o efetivo aprendizado e suas reverberações e aplicações futuras.

1.1 Ensino e Aprendizagem em Administração voltado à aprendizagem da Criatividade

As atuais pesquisas sobre o Ensino e Aprendizagem em Administração preconizam a formação de futuros líderes e cidadãos globais (Mainemelis et al., 2015; Souza-Silva et al., 2018; Steyaert, Beyes & Parker, 2016), opondo-se a um modelo de educação estritamente instrumental, reiterado e fragmentado de conhecimento, centrado na lógica da reprodução e em ambientes conservadores e elitistas, que formam administradores e teóricos que tenderão a reproduzir os mesmos modelos e modos de pensar (Aktouf, 2005; Bureau & Komporozos-Athanasiou, 2016; Chim-Miki, Campos & Melo, 2019; Dey & Steyaert, 2007; Gagliardi & Czarniawska, 2006). Diante da necessidade de adequação dos processos de ensino-aprendizagem, de forma a torná-los mais atuais, relevante e significativos (Aktouf, 2005), a Criatividade é requerida como habilidade e competência que capacite os estudantes de Administração a atuarem em múltiplos e diversos cenários.

Entretanto, ainda são escassas e dispersas as pesquisas que apresentam interseção com as teorias de criatividade e o ensino e aprendizagem da Administração. Abordando a criatividade no ensino e aprendizagem da Administração, há pesquisas que abarcam conceitos correlatos, como a inovação, os estudos organizacionais, o desenvolvimento da criatividade nas organizações e até mesmo o ensino de componentes da Administração em outras formações (Abdullah, Hanafiah & Hashim, 2013; Gray, Brown & Macanuso, 2010; James, 2015; Pretto, Filardi & de Pretto, 2010; Taha, Tej & Sirkova, 2016; Takahashi & Peres, 2000). Identificamos como importante tendência apontada nessas pesquisas a proposição de jogos empresariais ou de negócios, e de recursos tecnológicos correlatos como forma de desenvolver a criatividade e inovação, ao simular ou resolver problemas organizacionais complexos por meio de jogos realizados de forma colaborativa.

Porém, ainda não se verifica a criatividade de fato contemplada e inserida como habilidade diferencial na formação de futuros gestores, embora se reconheça o potencial de uma formação criativa de formar educandos aptos a atuar como profissionais em realidades cada vez mais diversas e adversas (Kopelke & Boeira, 2016; Paula & Rodrigues, 2006; Maranhão &

Paula, 2011). Neles, ela ocupa papéis adjacentes, como apenas uma das habilidades secundárias necessária à atuação do futuro gestor. Há ainda predomínio da perspectiva individual da criatividade (Chim-Miki, Campos & Melo, 2019; Joo, McLean & Yang, 2013; Olatoye, Akintunde & Yakasi, 2010), em detrimento da perspectiva de compartilhamento aqui enfocada.

A aprendizagem da criatividade pressupõe que a mesma é tanto um processo cognitivo quanto uma habilidade a ser exercitada (Guilford, 1950; Lin, 2011; Lins & Miyata, 2008). Aqui adotamos a noção da criatividade coletiva como a constituição e legitimação contínuas das ideias, na medida em que as pessoas aprendem a praticar e conectar seus entendimentos às ideias dos outros, de novas maneiras (Coldevin et al., 2019; Glaveanu, 2020). Uma vez que a criatividade é um processo humano constituído em contextos sociais específicos e distintos, é, portanto, indissociável do contexto sociocultural em que os indivíduos estão inseridos (Glaveanu, 2014). A perspectiva da prática como um fenômeno sociocultural no ensino da criatividade foi por nós adotada pelo potencial de ampliar sua capacidade de descrição, reflexão, representação e compreensão das práticas organizacionais e seus fenômenos e sutilezas sociais, como poder, agência e aprendizagem (Dourado & Davel, 2022; Gherardi, 2016).

1.2 Prática e Formatividade no Ensino e Aprendizagem da Criatividade

A teoria da Formatividade é um importante referencial teórico para o estudo de práticas sociais em contextos organizacionais, particularmente nos estudos baseados na prática (EBP) (Gherardi & Strati, 2017). Segundo a mesma, a prática adquire sentido por meio também da estética organizacional. O que significa elementos subjetivos como gosto, percepção sensorial e julgamento estético por meio dos sentidos, imaginação e construção simbólica, pensamento mítico e lógica poética (Gherardi & Strati, 2017). Até mesmo as noções de beleza e do não belo são construídas coletivamente, mesmo em organizações não artísticas, por meio negociação da estética e da interação entre sentimentos estéticos que são como o pensamento do corpo em um mundo de conhecimento sensível.

A teoria da formatividade na prática implica em ação e corporeidade, no sentido de ativar faculdades proprioceptivas - capacidade de sentir o próprio corpo e como o mesmo se posiciona e movimenta em determinado espaço- , que permitem a mobilidade em determinada situação (Gherardi, 2016). Gherardi e Strati (2017) definem essa ação necessária em termos amplos desde a contemplação de uma obra de arte, ouvir um concerto, divertir-se com uma história, chegando até as práticas organizacionais, como participar de reuniões, compor e liderar equipes. Na prática, portanto, o "fazer" é entrelaçado de sensibilidade estética, aliando elementos como o conhecimento sensível, o compartilhamento de ideias e materialidades e a repetição antes e após a realização, e cuja performatividade é vital para a estética nas organizações.

A prática então implica em ação e corporeidade, de ativar faculdades perceptivas e julgamento estético para realizar uma tarefa, formular um produto, imaginar uma situação que ainda não existe, ou imergir em um contexto. O que vai ao encontro do objetivo da pesquisa, ao engajar diferentes perspectivas socioculturais na construção de uma criatividade coletiva ou compartilhada (Glaveanu, 2014; 2020).

2. O ensino da criatividade como prática por meio da improvisação teatral

Com a finalidade de trabalhar com o conceito da criatividade na formação dos futuros gestores, ministramos um componente teórico-prático visando proporcionar vivências práticas e processuais de improvisações teatrais. Tendo como produto final projetos criativos de gestão que sejam ao mesmo tempo criativos, factíveis e adequados à realidade dessas organizações. A improvisação teatral permite criar num coletivo, aproveitar o que o outro traz, rapidez de raciocínio, não deixar o fio condutor cair, etc. (Spolin, 2010). Tanto o ensino quanto a aprendizagem foram criativos, em duas vertentes: na medida em que foi oportunizado aprender ou desenvolver na prática projetos criativos por meio de um processo também criativo; e por meio das práticas de improvisação teatral, como recurso para desbloquear o potencial criativo dos estudantes, desenvolver a competência de improvisar, e incluir a noção de imperfeição na improvisação organizacional e desenvolver o senso de cooperação em processos criativos (Cunha, 2002; Kirschbaum et al., 2014; Weick, 1998, 2002). A contribuição dos recursos artísticos ao EAA tem o potencial de fornecer experiências revitalizadoras, desenvolver e melhorar estratégias de aprendizagem em sala de aula (Davel, Vergara & Ghadiri, 2007). Dentre as linguagens artísticas contributivas a esses processos figuram experiências audiovisuais com fotografia, filmes e curtas-metragens, ficção literária, pintura, desenhos, teatro, música e dança.

Elegendo o teatro de improvisação especificamente como forma privilegiada de mobilizar a criatividade e o engajamento físico e interpessoal de forma imediata, propomos sua mobilização como estratégia inovadora e diferenciada na condução dessa disciplina do curso de Administração. Tal processo foi proposto em experiências paulatinas de improvisação teatral em sala de aula e de elaboração coletiva (em equipes) de projetos criativos voltados a organizações da indústria criativa sediadas na cidade de Salvador, Estado da Bahia, Brasil. Os estudantes tiveram então a oportunidade aplicar conceitos e teorias sobre criatividade e gestão de projetos na prática, em um espaço de aprendizagem entre conteúdos teóricos e práticas relacionais, por meio da criatividade compartilhada, entre equipes. A prática da disciplina visou proporcionar momentos de aprendizagem experiencial, organizados em três grandes temas: (a) criatividade compartilhada, (b) gestão de projetos e (c) improvisação teatral. A dinâmica da disciplina compreendeu três eixos estruturantes, ao longo de cada semestre:

- a) Práticas de improvisação teatral, como ferramentas que constituem o diferencial dessa metodologia, através de atividades práticas e reflexões individuais e em grupo;
- b) Construção coletiva de projetos culturais (PCCult), quando os integrantes das equipes tiveram a oportunidade de trabalhar de forma colaborativa nos projetos, aplicando na prática aprendizados teóricos e derivantes das práticas de improvisação;
- c) Reflexividade continuada, por meio dos registros individuais a cada encontro nos Diários de Aprendizagem Criativa (DACria).

Com proposta de avaliação processual, compondo uma metodologia que visa intervir ao longo processo sempre que necessário, as entregas e apresentações parciais e final dos projetos Criativos (PCCult) e Diários de Aprendizagem Criativa (DACrias) foram avaliados entre pares (estudantes), professores e gestores das organizações. Como recursos adicionais foram feitos registros de áudio, fotografias e vídeo, visando capturar imagens e áudios para produção de conteúdos para ilustrar os diários. Na etapa final, mediante entrevista coletiva semiestruturada com todos, buscou-se verificar de que forma perceberam o aprendizado derivante da elaboração de um projeto para organizações reais, mobilizando os aprendizados das práticas de improvisação e os conteúdos de criatividade e gestão cultural.

Paulatinamente à explanação do conceito de criatividade coletiva, este também foi praticado enquanto fenômeno, dada a construção social. A proposta de aprender e aplicar a habilidade criativa visa a formação de líderes com perfil inovador por meio de atividades que desafiem o *status quo* e subvertam sistemas arraigados (Bureau & Kompouros-Athanasios, 2016; Steyaert, Beyes & Parker, 2016). A proposta foi de fazer com que os alunos se inspirem na potencialidade crítica das práticas criativas dessas organizações na aprendizagem, na vivência e imersão da dimensão subversiva do aprendizado.

2.1 Estrutura educacional e dinâmicas

O universo desta pesquisa é composto por estudantes da graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia (UFBA), os professores envolvidos na prática de ensino e aprendizagem – a pesquisadora, seu orientador e um profissional do teatro - e os gestores das organizações eleitas a cada semestre, provenientes da Economia Criativa. A experiência de ensino de um componente curricular foi realizada durante (4) quatro experiências, realizadas em semestres letivos, com duração média de seis meses cada, totalizando um tempo médio de dois anos de pesquisa empírica. A estratégia do experimento está fundamentada na condução do componente curricular na graduação em Administração, em que houve a oportunidade de a pesquisadora estar em contato direto com 42 (quarenta e dois) estudantes no total. No processo de ensino-aprendizagem foi enfocada a construção coletiva da Criatividade, por meio da articulação da perspectiva prática, tanto por meio dos jogos de improvisação teatral quanto na prática de elaboração de projetos criativos, intitulados Projetos Criativos Culturais (PCCult). O processo obteve como produto final a elaboração de 13 (treze) projetos criativos voltados a organizações da indústria criativa. Os estudantes desenvolveram processual e coletivamente – conforme descrito a seguir – a criação, organização e propostas como produto final os projetos aos gestores dessas organizações, realizando para isto o mapeamento prévio de suas áreas de atuação, os nichos de mercado em que estão inseridos e o planejamento estratégico adequado.

Em consonância com Estés (1994), que conceitua as fases do processo criativo em: inspiração, concentração, organização, implementação e manutenção, trabalhamos também com a lógica de elaboração de projetos criativos por meio de processos. No primeiro momento de cada um dos semestres letivos que compõem o estudo empírico foi apresentado aos alunos o plano de ensino da disciplina, com seus objetivos, referenciais, normas e critérios de avaliação. Em seguida, foram realizadas as primeiras práticas de improvisação entre os alunos, a fim de compor as equipes. Esse momento oportuniza que os alunos se conheçam melhor e facilite o engajamento interpessoal. A seguir, foram compostas as equipes, compostas de três a cinco integrantes cada uma. Cada equipe desenvolveu as atividades para a elaboração de um projeto criativo, cujas diretrizes de avaliação incluíram os critérios por nós intitulados de 5 C's: Criatividade, Consistência, Coerência, Capacidade de realização/viabilidade e Credibilidade.

Os projetos foram elaborados e avaliados processualmente, a fim de que os produtos finais fossem projetos tanto inovadores quanto exequíveis. As atividades concernentes à disciplina foram mediadas por três plataformas, utilizadas para as reuniões entre as equipes e a gestão de projetos, o *moodle/AVA*, o *PADLET* e o *Zoom*.

Durante cada semestre letivo as aulas contiveram atividades prioritariamente práticas, com os jogos de improvisação teatral e a consecução dos projetos. As aulas com temáticas teóricas foram conduzidas por teorias sobre a criatividade e a elaboração e gestão de projetos culturais. Além disso, foram disponibilizados nas plataformas virtuais diversos materiais de apoio e consulta, artigos e livros e capítulos, além de vídeos gravados pelos professores da

disciplina, discutindo sobre as teorias e suas aplicações e sobre os critérios de formatação de um projeto cultural. As plataformas também foram utilizadas para o gerenciamento das tarefas realizadas pelas equipes, com as postagens de cada uma das versões parciais dos projetos e dos diários, bem como as versões finais e suas respectivas avaliações.

Em todas as aulas, as equipes tiveram um tempo determinado para apresentarem e debaterem o avanço das atividades para a elaboração do projeto, a fim de sanar dúvidas e/ou expor questionamentos e inquietações. Dessa forma, foram constituídos momentos de reflexão entre teoria e prática, em que os estudantes refletiram sobre a experiência da colaboração e das práticas de improvisação teatral como fundamentos de aprendizagem para a criatividade.

Ao longo de todo processo de ensino-aprendizagem da criatividade os alunos refletiram de forma contínua sobre as aprendizagens, ou seja, como eles aprenderam elaborar o projeto de forma coletiva, e de que forma as práticas de improvisação e as teorias contribuíram para esse aprendizado. Os alunos foram avaliados por meio de 5 (cinco) atividades com notas, divididas em 3 (três) atividades por equipes, as versões parciais e final dos projetos (PCCult) e 2 (duas) atividades individuais, a versão parcial e final dos diários de aprendizagem criativa (DACria).

2.2 Métodos de pesquisa

Definida como um meio que possibilita explorar e entender o significado que os indivíduos ou determinados grupos atribuem a um problema social ou humano (Creswell, 2010; Gherardi, 2019), foi definida a pesquisa qualitativa e exploratória, visando explorar em profundidade o objeto de pesquisa, bem como investigar os elementos da prática enquanto ocorre (Gherardi, 2019) reconhecendo que o pesquisador integra a cena social não somente pela análise e interpretação, mas essencialmente como co-construtor do processo (Creswell, 2010; Uzzel & Barnett, 2010). Ainda considerando a amplitude do conceito central, e em função da inserção da pesquisadora no universo de pesquisa, depreendemos como mais adequados a abordagem indutiva e baseada na prática. Por meio desses, foi possível o contato direto entre a pesquisadora e os estudantes e também com as organizações, sendo estes os elementos engajados no processo de construção do conhecimento. As referidas abordagens foram eleitas pela adequação ao estudo de grupos e fenômenos sociais inseridos em contextos complexos e dinâmicos (Santos & Davel, 2018; Van de Ven, 2007) e pela busca de uma posição crítica em relação aos modos convencionais, e aos objetivos da compreensão do sentido de aprendizagem e construção coletiva, ao considerar a aprendizagem criativa como fruto de uma construção social e das interações em dado contexto histórico-cultural (Glaveanu, 2014).

A escolha epistemológica baseada na prática foi tomada levando em consideração a própria prática como unidade de análise (Bispo, 2015). Ao focar os indivíduos em meio à prática, no caso desse estudo, práticas de improvisação teatral e de elaboração de projetos criativos, essa metodologia confere a possibilidade dinâmica de acessar e compreender a ação, a agência e os agentes ou praticantes, com a flexibilidade de interpretar e reinterpretar fenômenos, com o devido rigor científico (Bispo, 2015; Gherardi, 2019).

O material empírico foi constituído a partir das seguintes fontes: documentos produzidos pelos participantes, observação direta e entrevistas coletivas. Os documentos foram organizados em duas categorias: documentos de aprendizagem (DACria) e documentos contextuais (PCCult), além de notas de observação e entrevistas coletivas semiestruturadas transcritas. As observações diretas foram realizadas durante as quatro experiências de ensino

pela pesquisadora e as entrevistas coletivas foram realizadas ao final de cada experiência de ensino, ao fazer o balanço final de cada experiência, com todos os alunos.

A análise do material empírico foi realizada a partir da análise de narrativas, considerando a expressividade e a subjetividade inerentes tanto aos jogos de improvisação quanto ao processo criativo. Por meio desse método, buscou-se compreender os significados que vão além das mensagens explícitas, para melhor compreender a experiência humana e certos fenômenos complexos inerentes a ela (Kim, 2016). As narrativas nos permitiram acessar e reavaliar memórias que poderiam ser fragmentadas, caóticas ou quase invisíveis antes de narrá-las (Riessman, 2008). Dessa forma, foi possível descrever processos que normalmente não se manifestam de forma lógica e coordenada.

O processo de análise foi realizado durante quatro experiências educativas (Exp1, Exp2, Exp3, Exp4) dentro do componente curricular do curso de graduação em administração; cada experiência durou um semestre acadêmico (cerca de 6 meses). Ao final de cada experiência educacional, os dados eram analisados e, em seguida, comparados com a análise realizada na experiência educacional anterior. Em outras palavras, os resultados do experimento E1 foram adicionados aos resultados do experimento E2 e assim por diante.

A partir do exame dos dados brutos, realizamos algumas codificações e categorizações que nos ajudaram a encontrar padrões e resultados relevantes ao nosso objetivo. A partir daí, ocorreu a codificação, decomposição e enumeração das categorias de análise, à luz das teorias. Foi então possível codificar os textos e cortá-los em unidades de registro (palavras, temas, objetos, eventos, personagens, documentos) e unidades de contexto (frases, parágrafos), definir regras de contagem e agregar informações em categorias temáticas. Ainda nessa etapa, os textos dos documentos e as transcrições das entrevistas foram recortados em unidades de registro. Seus parágrafos foram resumidos e serviram de base para a identificação das palavras-chave. Assim, o texto foi recortado em unidades de registro agrupadas tematicamente em categorias. Na etapa final, ocorreu o tratamento dos resultados, as inferências e suas interpretações. Nesse momento, os conteúdos explícitos e latentes presentes em todo o material analisado foram capturados nas narrativas dos alunos: documentos e transcrições.

2.3 Prática como dinâmica de Formatividade – criatividade no EAA

A prática nos traz a necessidade de análise acurada da relação entre as atividades que formam uma prática e o efeito que segue quando a prática é realizada, ou seja, o produto derivante ao final do processo. Embora determinado objetivo seja o resultado pretendido desse processo, o objeto de uma prática é a coisa, ou projeto, em que as pessoas trabalham para transformar (Gherardi & Strati, 2017). Assim, o objeto de uma prática é sempre capaz de adquirir novas propriedades, sendo simultaneamente dado, socialmente construído, contestado e emergente.

Já há na literatura o mapeamento de possíveis implicações da Criatividade inspiradas na epistemologia da prática, quer sejam: atividade e realização (ação situada, conhecimento em prática), corporeidade atuada rotineiramente (performance), prática da fala (discursividades institucionais, histórias), e o fazer coletivo baseado no conhecimento (Dourado & Davel, 2022). A prática da disciplina teve como objetivo proporcionar momentos de aprendizagem vivencial, organizados em três grandes temas: Criatividade compartilhada, Gestão de projetos e improvisação teatral. A dinâmica da disciplina compreendeu três eixos estruturantes, ao longo de cada semestre:

- a) Práticas de improvisação teatral, como ferramentas que constituem o diferencial desta metodologia, por meio de atividades práticas e reflexões individuais e em grupo;
- b) Construção coletiva de projetos culturais (PCCult), quando os membros da equipe terão a oportunidade de trabalhar colaborativamente em projetos, aplicando praticar o aprendizado teórico e as lições derivadas das práticas de improvisação;
- c) Reflexividade continuada, por meio de registros individuais em cada reunião no Diários de Aprendizagem Criativa (DACria).

Com uma proposta de avaliação processual, compondo uma metodologia que visa intervir em todo o processo sempre que necessário, as entregas e apresentações parciais e finais dos Projetos Criativos (PCCult) e Diários de Aprendizagem Criativa (DACrias) foram avaliadas entre pares (alunos), professores e gestores de organizações. Na etapa final, por meio de entrevista coletiva semiestruturada com todos, buscou-se verificar como eles perceberam o aprendizado advindo da elaboração de um projeto para organizações reais, mobilizando o aprendizado das práticas de improvisação e dos conteúdos de criatividade e gestão cultural. A seguir trataremos das categorias da criatividade como prática nesse estudo empírico. As mesmas emergiram da análise do material empírico, tanto os Diários de Aprendizagem Criativa (DACria) quanto na entrevista coletiva final.

2.4 Aprendizagem da criatividade como expressão

No contexto da educação para a aprendizagem da criatividade, a prática da criatividade como expressão significa essencialmente o que cada aluno expressa verbalmente. Mas não só isso, pois também foram considerados elementos não verbais, como hesitações, entonações, tons de voz, falas interrompidas e conversas informais entre os membros da equipe durante a elaboração dos projetos. Em outras palavras, expressar é um meio essencial de dar vida a novas ideias, mas existem muitas maneiras de expressar essas ideias e todas elas devem ser consideradas.

A expressão criativa por meio da fala foi uma das principais manifestações ao longo das práticas. Como os alunos foram estimulados a participar de jogos teatrais de improvisação, houve um constante estímulo à improvisação, liberdade de pensamento e expressão verbal e até verborragia. Isso para que no segundo momento, de elaboração coletiva dos projetos criativos, as ideias pudessem ser canalizadas na construção dos projetos culturais. A capacidade de expressar a criação de novas ideias e práticas reverberou ao longo do processo o significado atribuído por cada indivíduo, formando então uma malha de múltiplas ações criativas interligadas no coletivo. A partir do momento em que a ideia foi verbalizada, ela passou de um significado individual para a construção coletiva da criatividade.

Essa importância é evidenciada pelos alunos, como nos exemplos a seguir:

“É um momento de descontração, para mim, me deixo levar sem muitas perguntas. Nesse momento acho que é um crescimento pessoal porque sempre fui uma pessoa autocrítica que, mesmo nos momentos de brincadeira, não conseguia relaxar e entrava em um eterno ciclo de autoexigências (para não dizer bobagens)” (Estudante F, Exp4)

“Fizemos uma dinâmica de criação de histórias, que também fizemos na aula presencial em 2020.1. Foi muito criativo e conseguimos ampliar nossa criatividade para sair da zona de conforto, principalmente na primeira dinâmica, que nos pedia para falar palavras com alguma

letra que era orientada pelos professores. Pessoalmente, as improvisações envolvendo histórias criadas pela turma são as minhas favoritas” (Estudante G, Exp2)

“No quinto encontro, o clima era muito extrovertido! Percebi que estava muito mais livre na fala, criatividade e improvisação; a aula também era dotada de uma certa complexidade em termos do desenvolvimento natural da criatividade por nós alunos” (Estudante D, Exp3)

“Com cada um se conhecendo e entendendo quem é o outro, suas jornadas ou formas de jogar inicialmente na dinâmica, podemos colher características que também podem moldar nosso jeito de jogar e até garantir experiências fora da disciplina, seja trocando networking com um colega por admirar sua formação quando falou sobre quem é e o que faz da vida, por exemplo. Tudo nesse começo se mostra uma alavanca para a criatividade” (Estudante B, Exp1)

2.5 Aprendizagem de criatividade como sentido

No contexto da educação para a aprendizagem da criatividade, a aprendizagem da criatividade como sensação significa mobilizar o significado atribuído por cada indivíduo, bem como as emoções subjetivas de cada um deles. Em outras palavras, a prática mobilizou cada um desses elementos na aprendizagem e construção coletiva, tanto na dinâmica de improvisação quanto na elaboração de projetos.

Tanto as práticas de improvisação teatral quanto a elaboração de projetos criativos mobilizaram elementos emocionais e de sentido. Para que os alunos aprendessem praticando, interagindo e sentindo diferentes experiências, conforme relatos abaixo. Esse funcionamento encontra conforto na lógica da prática, pois estimula as diferentes sensações e sentidos subjetivos de cada indivíduo no processo de aprendizagem criativa.

Embora a narrativa esteja comumente ligada à verbalização, na experiência proposta o indivíduo não falou apenas com a voz, mas com todo o seu corpo. Assim, a narrativa exigia tanto a mobilização da corporalidade dos indivíduos quanto um estado de presença total, sem o qual não é possível organizar adequadamente ideias, eventos e ações de forma instantânea. Nas improvisações teatrais, as narrativas foram estimuladas e executadas em tempo real, de modo que as ações estão sendo realizadas quase ao mesmo tempo em que são criadas.

Também foi fundamental proporcionar um ambiente que permitisse aos alunos se sentirem seguros para se expressarem abertamente, não terem medo de errar e não serem expostos ao ridículo, pois isso era natural e esperado, conforme relatos a seguir.

“Tinha medo de errar e virar piada, mas logo depois esse medo sumiu porque não me sentia num ambiente de julgamento ou competição; Percebi que tive alguns momentos de irritabilidade com a demora dos colegas em responder, e aí um jogo que tem que ser dinâmico e rápido demora muito e perde a graça, mas acho que isso também é um aprendizado para mim” (Aluno A, Exp4)

“Alguns improvisos foram os meus preferidos, pois me trouxeram várias lembranças agradáveis a cada contribuição de um colega. Toda vez que eles se lembravam de algo da infância, imediatamente me lembravam algo da minha” (Estudante D, Exp3)

“Aprendi que a criatividade não é tão romântica quanto parece! Trabalhar criativamente é desafiador e muito sensível. Ela pode ser afetada positiva ou negativamente por muitas

variáveis, seu humor, sua confiança nos colegas, seu estado emocional, sua motivação... ocorre, e a desarmonia impede a evolução do processo criativo. Percebi isso principalmente na entrega do terceiro PCCult, nosso grupo estava desconectado, pessoas desmotivadas, sem vontade, sem envolvimento com o humor mais estressado. Não houve presença. Não conseguimos lidar de uma forma que funcionasse bem e acredito que nossa terceira versão não teve o resultado que queríamos” (Estudante B, Exp1)

“A dinâmica que tivemos na sala, mesmo que virtualmente, foi como uma quebra na tela que nos separa. Sinto como se realmente conhecesse todos os professores e colegas pessoalmente, em nenhuma outra componente curricular deste semestre remoto senti isso, sempre houve uma forte sensação de que a tela é uma parede que nos separa, não há proximidade real, é tudo muito impessoal. Atribuo esse sentimento diferente no ADM 254 em grande parte pela dinâmica do improviso, a necessidade de estar em estado de presença o tempo todo nos faz realmente estar ali, olhando um para o outro, conhecendo um pouco do outro e do lugar onde viver, mesmo que apenas um “quadro” dele” (aluno H, Exp2).

2.6 Aprendizagem da criatividade como fazer coletivo

No contexto da educação para a aprendizagem da criatividade, a aprendizagem da criatividade como fazer coletivo significa essencialmente mobilizar as potencialidades de cada aluno numa construção processual coletiva, seja nas improvisações teatrais ou na elaboração de projetos. Ou seja, tanto as práticas de improvisação quanto os projetos criativos finais foram realizações essencialmente coletivas e colaborativas, elaboradas pelas equipes.

O senso de cooperação foi estimulado em todas as práticas, tanto na dinâmica de improvisação teatral, por meio da elaboração de projetos de forma coletiva e culminando na avaliação entre pares. O fazer coletivo neste caso garantiu a complementaridade de ações e pensamentos, que culminam na criação e exposição de diferentes narrativas durante as improvisações, e em projetos criativos mais ricos, alimentados a partir de diferentes perspectivas.

Além disso, os alunos precisaram mobilizar e ampliar o repertório de habilidades interrelacionais e socioemocionais, ao lidar com imprevistos, conflitos e diferentes perfis entre os membros da equipe. Conforme relatado abaixo:

“Como disciplina, essa troca de experiências entre colegas por meio de improvisações mostra a criatividade fruto desse coletivo que são os alunos e colaboradores da Gestão Cultural, onde cada um interage com o outro, seja por meio de dinâmicas, trabalhos ou conversas, e assim por diante . conseguimos ampliar algumas visões e sentidos que podemos ter e que podem se aventurar nas experiências de outras pessoas” (aluno K, Exp2)

“Como em outros trabalhos, tivemos momentos de divergência de opinião, frustração, falta de compromisso e falhas na comunicação. O que noto é que nos trabalhos tradicionais essas ocorrências são mais facilmente contornadas, uma simples divisão de tarefas permite que cada um faça uma parte e o trabalho avança. Quando se trata de gerenciar projetos culturais, vejo que não é tão simples assim, dividir tarefas acaba causando uma quebra de harmonia e deixa o trabalho fragmentado, sem muita coesão. É preciso sintonia e interesse na construção coletiva, as tarefas podem até ser divididas, mas tem que haver comunicação e troca entre a execução para manter tudo alinhado” (aluno D, Exp3)

“As experiências vividas durante os processos disciplinares, seja em sala de aula ou em campo, mostram que a gestão de projetos criativos está intrinsecamente relacionada à prática da improvisação organizacional. Um sistema organizacional é formado por indivíduos, o que significa que o trabalho em equipe é inerente ao processo” (Aluno J, Exp1)

“Não vou mentir que estava um pouco apreensivo com tarefas exigentes que envolvem um grupo. É bastante frustrante depender dos outros para desenvolver algo, principalmente lidar com a frustração da falta de colaboração dos membros. Agradeço a oportunidade de absorver tanto conhecimento dos Professores! E um muito obrigado aos meus colegas, que se dispuseram a viver esta experiência juntos!” (Aluno A, Exp4)

2.7 Aprendizagem de criatividade ao jogar/brincar

No contexto da educação para a aprendizagem da criatividade, a aprendizagem da criatividade como brincadeira significa a interação entre os indivíduos por meio de elementos lúdicos. Envolvê-los em práticas de fala, elaboração de narrativas e práticas de improvisação e jogos de cena teatral possibilitou colocar em prática recursos e repertórios tácitos para cada um dos alunos, em prol de uma construção coletiva e colaborativa.

As práticas de improvisação teatral foram apresentadas inicialmente como jogos, buscando fazer com que os alunos se sentissem à vontade e em um ambiente pedagógico seguro. Apesar de pouco explorado como recurso de aprendizagem no ambiente organizacional, o brincar é revelador nas ações e no envolvimento dos indivíduos. Além de ser uma ferramenta lúdica a que todos geralmente tinham acesso durante a infância, era um recurso que garantia a descontração necessária para o envolvimento dos alunos e o desenvolvimento e fluência de ideias.

“Brincar é o que para mim está sendo um tanto peculiar, inovador e mágico, principalmente nessa questão, embora, às vezes, eu me imagine em sala de aula. Isso já aconteceu algumas vezes, durante os improvisos, onde se soltava o riso” (aluno A, Exp4).

“E a criatividade durante os jogos foi fundamental para a produção do conhecimento e principalmente para a execução dos trabalhos em grupo. Aprendi nesse semestre o quanto é importante para a gestão de projetos, o alinhamento com a criatividade e o senso de coletividade” (aluno F, Exp3).

3. Discussão e implicações

As pesquisas atuais mostram que a relevância da criatividade sustenta teoricamente a importância de ensinar e aprender criatividade nos cursos de Administração. No entanto, dado o panorama de pesquisas preexistentes e a falta de aprofundamento analítico e de proposição de novos métodos, é inconfundível a lacuna sobre como a criatividade pode ser considerada um papel central na formação em Gestão. A experiência na disciplina de formação em Administração com essa abordagem se mostra, portanto, pioneira, tanto nas universidades do Brasil como do mundo.

No geral, a estratégia de empregar abordagens críticas e práticas para ensinar criatividade se refletiu no desenvolvimento processual da capacidade dos alunos de apresentar ideias e ações originais, em um modelo de aula que permitiu aos alunos se envolver de maneira prática e criativa na resolução de demandas reais, a crescente complexidade e diversidade das

organizações com as quais trabalhamos (Fields & Atiku, 2017; Fini, 2018). A epistemologia da prática se somou à práxis da educação em sala de aula para ajudar os alunos a desconstruir as estruturas e sistemas que incorporam seus ambientes sociais e os ajudou a examinar os resultados e competências específicos que emanam da prática (Raelin, 2007; 2009). Percebemos que a experiência processual das equipes criativas e os resultados alcançados – projetos culturais – se alinham com a perspectiva teórica da gestão reflexiva da criatividade coletiva e a análise apurada dos elementos práticos da Prática (Feldman, 2016). Buscamos mobilizar o engajamento dos atores sociais envolvidos, os alunos e gestores das organizações, por meio da reflexão, comunicação e construção coletiva, para melhor adequar os projetos à realidade de cada organização. Esse processo criativo explicitou as diferentes perspectivas socioculturais e a relevância e utilidade da novidade dentro das diferentes posições entre tradição e inovação (Gilson, 2015; Glaveanu, 2020).

Ao passar pelo crivo dos avaliadores - professores, gestores de organizações e seus próprios pares, colegas - de forma contínua e processual, os alunos sentiam-se cada vez mais confiantes na lapidação e elaboração dos produtos criativos finais, os projetos culturais. Essa metodologia é respaldada pela EBP, que incentiva seus participantes em contexto educacional a realizar atividades consideradas não convencionais, participando da estruturação e até avaliando sua própria aprendizagem (Raelin, 2007). Além disso, percebeu-se como ganhos adicionais a maturidade das ideias iniciais pela prática criativa contínua e processual, o desbloqueio criativo advindo da mobilização verbal e corporal por meio de práticas de improvisação teatral e o desenvolvimento de habilidades socioemocionais, tanto nas inter-relações entre os membros das equipes e na gestão das diferentes emoções que surgiram durante o processo.

O objetivo desta pesquisa é discutir como a pedagogia baseada na prática melhora o ensino da criatividade na gestão. Os resultados desta pesquisa permitem atingir esse objetivo por meio de duas questões: (a) Como a improvisação teatral se torna uma prática formativa significativa para a criatividade? (b) Como as práticas de aprendizagem da criatividade (expressar, sentir, fazer coletivo, brincar) contribuem para a geração de uma concepção prática de treinamento para a criatividade?

Percebemos que a improvisação teatral mostrou-se um recurso valioso para mobilizar a criatividade na prática de forma efetiva e quase instantânea, mobilizando recursos como a fala, a expressão corporal, a capacidade de improvisar, criar narrativas e soluções para problemas fictícios. Consequentemente, em um segundo momento, houve a canalização dessa criatividade e sinergia entre os membros das equipes na elaboração processual dos projetos criativos para Organizações reais, em um processo criativo coletivo e compartilhado considerado bem-sucedido pelos gestores das organizações.

As práticas criativas de aprendizagem manifestadas por meio da fala, dos sentidos e das emoções, do fazer e do brincar coletivos trazem interessantes insights sobre como a criatividade se constitui de formas essencialmente subjetivas, mas convergindo em projetos coletivos. A sinergia percebida entre os membros de cada equipe - mesmo havendo divergências e conflitos ao longo desses processos - denota o potencial de compartilhar diferentes perspectivas socioculturais, em resultados finais mais ricos e diversificados.

As implicações práticas dos resultados alcançados demonstram o potencial de auxiliar no desenvolvimento e aprimoramento de dois campos: Educação Gerencial e criatividade nas organizações. As práticas de formação aqui propostas e descritas têm potencial para formar gestores capazes de conduzir a criatividade no trabalho coletivo nas organizações. Contribui

também para orientar a prática da gestão da criatividade nas organizações, com evidências claras sobre a capacidade reflexiva de diálogo e interligação de diferentes perspectivas criativas.

4. Conclusão

O objetivo deste artigo foi discutir como a pedagogia baseada na prática melhora o ensino da criatividade na gestão. Identificamos quatro categorias e uma compreensão do ensino e aprendizagem da criatividade baseada na prática, tanto por meio da improvisação teatral quanto da prática processual de desenvolvimento de projetos criativos pelos alunos, por aproximadamente dois anos. Percebemos empiricamente como as práticas de aprendizagem da criatividade expressas por meio da fala, dos sentidos, do fazer coletivo e do brincar contribuíram efetivamente para a geração de uma concepção prática de formatividade para a criatividade.

Concluimos que nossos resultados podem enriquecer os estudos em ME da criatividade a partir de 4 caminhos. Em primeiro lugar, os impactos da prática da improvisação teatral podem ser mais bem compreendidos em relação a outros métodos amplamente discutidos e tradicionais. Em segundo lugar, estudos futuros podem refinar o conceito de dinâmica contagiosa da criatividade coletiva na perspectiva sociocultural. Em terceiro lugar, a elaboração de projetos culturais como um processo dinâmico de formatividade abre uma nova compreensão, menos limitada à concepção estática e inerente geralmente associada a esses projetos. O quarto caminho proporciona uma reflexão sobre a relação entre a pedagogia ancorada na prática e a criatividade no contexto da ME. Além da ME em geral, o estudo amplia o conhecimento existente sobre ME, trazendo reflexões metodológicas epistemológicas nesse contexto. Ressaltamos que este estudo oferece uma oportunidade para pesquisadores e educadores refletirem sobre uma ME mais atual e abrangente, em que a criatividade é considerada um elemento fundamental e transformador.

Referências

- Abdullah, N. L., Hanafiah, M. H., & Hashim, N. A. (2013). Developing Creative Teaching Module: Business Simulation in Teaching Strategic Management. *International Education Studies*, 6(6), 95-107.
- Aktouf, O. (2005). Ensino da Administração: por uma pedagogia para a mudança. *Organizações & Sociedade*, 12(35), 151-159.
- Amabile, T. M. (2017). In Pursuit of Everyday Creativity. *Journal of Creative Behavior*, 51(4).
- Anderson, D. R. (2002). Creative teachers: Risk, responsibility, and love. *Journal of Education*, 183(1), 33-48.
- Antonello, C. S. & Godoy, A. S. (2010). A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(2), 310-332. DOI: <https://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552010000200008>
- Bureau, S. P.; Komporozos-Athanasiou, A. (2016). Learning subversion in the business school: An 'improbable' encounter. *Management Learning*. Vol 48, Issue 1, pp. 39 – 56.
- Chim-Miki, A. F., Campos, D. B., & de Melo, L. S. A. (2019). Definindo Espaços de Educação Criativa no Ensino Superior de Administração através de Mecanismos de Cocriação de Valor. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 20(2), 1-22.
- Choi, D., Glaveanu, V. P., & Kaufman, J. C. (2020). *Creativity Models*. Elsevier.
- Coldevin, G. H. ; Carlsen, A., Clegg, S.; Pitsis, T. S., & Antonacopoulou, E. P. (2019) Organizational creativity as idea work: Intertextual placing and legitimating imaginings in media development and oil exploration. *Human Relations*, 72(8), 1369-1397.

- Csikszentmihalyi, M. (2015). *The systems model of creativity: The collected works of Mihaly Csikszentmihalyi*. Springer.
- Davel, E., Vergara, S. C., & Ghadiri, P. D. (Eds.). (2007). *Administração com arte: experiências vividas de ensino-aprendizagem*. São Paulo: Editora Atlas.
- Dey, P., & Steyaert, C. (2007). The Troubadours of Knowledge: Passion and Invention in Management Education. *Organization*, 14(3), 437-451.
- Estés, C. P. (1994). Das águas claras: o sustento da vida criativa. In: *Mulheres que correm com os lobos: mitos e histórias do arquétipo da mulher selvagem*. Rio de Janeiro: Rocco.
- Feldman, M., & Worline, M. (2016). The practicality of practice theory. *Academy of Management Learning & Education*, 15(2), 304-324.
- Fields, Z., & Atiku, S. O. (2017). Management education and creativity. In *Innovation and shifting perspectives in management education* (pp. 33-57). IGI Global.
- Fini, M. I. (2018). Inovações no ensino superior. Metodologias inovadoras de aprendizagem e suas relações com o mundo do trabalho: desafios para a transformação de uma cultura. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 19(1), 176-183.
- Gagliardi, P., & Czarniawska, B. (Eds.). (2006). *Management education and humanities*. Cheltenham: Edward Elgar.
- George, J. M. (2007). Dialectics of creativity in complex organizations. In T. Davila, M. J. Epstein, & R. Shelton (Eds.), *The creative enterprise: managing innovative organizations and people*. Westport: Praeger.
- Gherardi, S. (2019). *How to conduct a practice-based study: Problems and methods* (second edition). Edward Elgar Publishing.
- Gherardi, S. (2016). The practice-turn in management pedagogy: a cross-reading. In C. Steyaert, T. Beyer, & M. Parker (Eds.), *The Routledge companion to reinventing management education* (pp. 264-270). London: Routledge.
- Gherardi, S., & Nicolini, D. (2000). The organizational learning of safety in communities of practice. *Journal of Management Inquiry*, 9(1), 7-18.
- Gherardi, S., & Strati, A. (2017). Luigi Pareyson's Estetica: Teoria della formatività and Its Implications for Organization Studies. *Academy of Management Review*, 42(4), 745-755.
- Gherardi, S., & Perrotta, M. (2013). Doing by investing the way of doing: Formativeness as the linkage of meaning and matter. In P. R. Carlile, D. Nicolini, A. Langley, & H. Tsoukas (Eds.), *How Matter Matters: Objects, Artifacts, and Materiality in Organization Studies*. Oxford: Oxford University Press.
- Gilson (2015). *Criatividade em Equipes: Processos e Resultados em indústrias criativas*.
- Glaveanu, V. P. (2014). *Distributed creativity: thinking outside the box of the creative individual*. Cham: Springer.
- Glaveanu, V. P. (2014). *Thinking through creativity and culture: toward an integrated model*. New Brunswick, London: Transaction Publishers.
- Glaveanu, V. P. (2017). A Culture-Inclusive, Socially Engaged Agenda for Creativity Research. *Journal of Creative Behavior*, 51(4), 338-340.
- Glaveanu, V. P. (2020). A Sociocultural Theory of Creativity: Bridging the Social, the Material, and the Psychological. *Review of General Psychology*, 24(4), 335-354.
- Gray, D., Brown, S., & Macanuso, J. (2010). *Gamestorming: A playbook for innovators, rulebreakers, and changemakers*. O'Reilly Media, Inc.
- James, M. A. (2015). Managing the classroom for creativity. *Creative Education*, 6(10), 1032.
- Joo, B. K., McLean, G. N., & Yang, B. (2013). Creativity and human resource development: An integrative literature review and a conceptual framework for future research. *Human Resource Development Review*, 12(4), 390-421.
- Jones, C., Lorenzen, M., & Sapsed, J. (Eds.). (2015). *The Oxford Handbook of Creative Industries*. Oxford: Oxford University Press

- Kaufman, J. C., & Sternberg, R. J. (2015). The creative mind. In *The Oxford handbook of creative industries*.
- Kim, J. H. (2016). *Understanding Narrative inquiry: The crafting and analysis of stories as research*. London: Sage Publications.
- Mainemelis, C., Kark, R., & Epitropaki, O. (2015). Creative Leadership: A Multi-Context Conceptualization. *Academy of Management Annals*, 9(1), 393–482.
- Olatoye, R. A., Akintunde, S. O., & Yakasi, M. I. (2010). Emotional intelligence, creativity and academic achievement of business administration students. *Electronic journal of research in educational psychology*, 8(2), 763-786.
- Pretto, F., Filardi, F., & de Pretto, C. (2010). Jogos de empresas: uma estratégia de motivação no processo de ensino e aprendizagem na teoria das organizações. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 3(1), 191-218.
- Raelin, J. A. (2009). The practice turn-away: Forty years of spoon-feeding in management education. *Management Learning*, 40(4), 401-410.
- Raelin, J. A. (2007). Toward an epistemology of practice. *Academy of management learning & education*, 6(4), 495-519.
- Riessman, C. K. (2008). *Narrative methods for the human sciences*. London: Sage Publications.
- Souza-Silva, J. C.; Paixão; R. B., Silva; A. P. E & Alves, M. V. P. (2018). Competências docentes para o ensino superior em administração. *Revista Organizações & Sociedade*. v. 25, p. 457-484. DOI 10 .1590/1984-9250866
- Spolin, V. (2007). *Jogos teatrais na sala de aula: um manual para o professor*. São Paulo: Perspectiva.
- Steyaert, C., Beyer, T., & Parker, M. (Eds.). (2016). *The Routledge companion to reinventing management education*. London: Routledge.
- Stierand, M. (2015). Developing creativity in practice: Explorations with world-renowned chefs. *Management Learning*, 46(5), 598–617.
- Taha, V. A., Tej, J., & Sirkova, M. (2016). Creativity in management education and techniques stimulating creativity. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 197, 1918-1925.
- Takahashi, R. T., & Peres, H. H. C. (2000). Os jogos como estratégia criativa para o ensino de administração em enfermagem. *Revista Paulista de Enfermagem*, 19(1), 19-23.