

ARTIGO

Submissão: 30/11/2022 | Aprovação: 15/01/2023

DOI: <https://doi.org/10.12660/gvcasosv13nespeciala4>

DA MAESTRIA ARTÍSTICA À MAESTRIA EM SALA DE AULA: APLICAÇÃO DE TÉCNICAS TEATRAIS NO ENSINO

From artistry to classroom mastery: applying theatre techniques in teaching

Fleur A. De Lima¹ | fleur.delima2@mail.dcu.ie

Patrick C. Flood¹ | patrick.flood@dcu.ie

¹DCU Business School, Dublin, Irlanda

RESUMO

Objetivo: O objetivo deste artigo é fazer recomendações específicas para a aplicação de técnicas de teatro no ensino, contribuindo para experiências de aprendizagem envolventes e para um ensino eficaz no ensino superior.

Escopo: Apresentamos três relatos de casos, baseados em nossa experiência na aplicação de técnicas teatrais em oficinas de desenvolvimento de professores realizadas em universidades, escolas de negócios e programas de desenvolvimento de lideranças.

Originalidade: O artigo vai além de apenas tratar dos diferentes elementos teatrais separadamente, e foca na combinação dessas técnicas de forma que a soma seja maior que as partes.

Relevância: Técnicas usuais da prática teatral podem ser aplicadas para fortalecer e ampliar a atuação docente e criar experiências de aprendizagem transferíveis.

Palavras-chave: Métodos baseados na arte, criatividade, ensino superior, desenvolvimento de professores, liderança.

ABSTRACT

Purpose: The purpose of this article is to make specific recommendations for applying theater techniques in teaching, contributing to engaging learning experiences and effective teaching in higher education..

Scope: We present three case reports, based on our experience of applying theater techniques in teacher development workshops held at universities, business schools and leadership development programs.

Originality: The innovative perspective of this article is that it goes above and beyond just treating the theater elements separately and focuses on the combination of these techniques through which the sum is greater than its parts.

Relevance: Techniques that are commonly used in theater practice can be applied to strengthen and broaden teaching performance and create cognitive-transferable learning experiences.

Keywords: Arts-based methods, creativity, higher education, faculty development, leadership

A menos que você esteja inteiramente presente e atento ao que está dizendo, seu corpo, sua respiração, sua voz e sua capacidade de fala e escuta não trabalharão juntos, e não terão um impacto real sobre o mundo.

Patsy Rodenburg

INTRODUÇÃO

A criatividade no ensino superior é amplamente reconhecida como uma aplicação nos programas educacionais. Preparar os alunos para “um mundo complexo e em rápida transformação implica repensar a relação entre aprendizado formal e informal e reimaginar o conteúdo educacional e sua transmissão” (Organization for Economic Co-operation and Development, 2022). A criatividade e o pensamento crítico são considerados elementos essenciais para lidar com um mundo incerto e complexo. Embora exista, no campo da educação, alguma preocupação em capacitar os alunos para utilizar suas habilidades criativas, em muitos países, pouco tem sido feito para facilitar o desenvolvimento dos professores a partir de uma perspectiva criativa, e para equipar seu instrumental de ensino com aplicações e insights criativos (Alencar et al., 2017).

Este artigo aborda aplicações e conhecimentos sobre ensino e aprendizagem, focando no desenvolvimento profissional docente por meio da arte. Tomamos como base as experiências de nossos programas de educação executiva voltados ao desenvolvimento de lideranças, bem como estudos de caso baseados na arte, direcionados ao fortalecimento e melhoria da atuação de professores universitários no atendimento das necessidades criativas e de pensamento crítico de seus alunos. Oferecemos aplicações e insights criativos, e apresentamos uma estrutura de proposta de aprendizado, o SAM – Self-Scene-Stage Art Model (modelo artístico eu-cena-palco), que possibilita aos docentes aplicar a criatividade para fortalecer sua atuação pedagógica e identificar comportamentos pedagógicos contraproducentes.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Kolb e Kolb (2005) descrevem um ciclo contínuo e iterativo de quatro etapas por meio do qual o aprendizado experiencial ocorre. O percurso dos programas de aprendizado baseados na arte geralmente percorre todo o ciclo de quatro etapas do aprendizado experiencial: experiência concreta (EC), observação reflexiva (OR), conceptualização abstrata (CA), e experimentação ativa (EA). Os participantes são guiados através de uma experiência criativa e única, e também são levados a refletir cuidadosamente sobre seus aprendizados.

As “três lições da arte” a seguir são adaptadas do livro de Carroll e Flood (2010), com o intuito de ajudar os docentes a criar suas propostas de ensino e a realizar uma curadoria de materiais de ensino.

Lição da arte nº 1: princípios de retórica

Aristóteles, formulador da retórica persuasiva, discutiu muitos de seus princípios aos quais se referia como a arte da persuasão. Segundo Aristóteles, três fontes de persuasão podem ser utilizadas para persuadir uma plateia. O *logos* refere-se à persuasão pelo argumento, envolvendo exemplos extraídos da vida real (persuasão indutiva), ou a demonstração de evidências que fundamentam um argumento (persuasão dedutiva), seguidas de uma conclusão confirmatória. O *ethos* refere-se à persuasão pelo caráter, e envolve a habilidade de persuadir utilizando a inteligência, a boa vontade e a virtude, convencendo a plateia de maneira confiável, crível e competente. E, finalmente, o *pathos* refere-se à persuasão pela emoção, o que envolve apelar às emoções da plateia. Um professor pode tentar envolver as pessoas por meio de um discurso proferido de modo a provocar uma forte resposta emocional.

A fim de realmente envolver uma plateia, o orador precisa envolver não apenas a mente, mas também o coração dessa plateia, de modo a ganhar aceitação e convencer as pessoas sobre seu valor. Aristóteles muitas vezes diz que o raciocínio pode vir logo após uma resposta emocional inicial, e pode apenas oferecer uma justificativa para ela.

Lição da arte nº 2: a importância da escolha das palavras

A persuasão eficaz depende não apenas da apresentação, mas também da escolha das palavras. As palavras que escolhemos são um reflexo de nosso caráter, assim como o são as nossas ações e comportamentos, e devem ser levadas em conta quando ensinamos. O planejamento do conteúdo da mensagem é fundamental para envolver e convencer uma plateia sobre uma mensagem. As palavras precisam ser compreensíveis para a plateia, para facilitar a compreensão mútua, e há alguns princípios básicos para planejar a transmissão das palavras de forma eficaz. Carrol e Flood (2010) apresentam uma relação desses princípios:

- Considere seu tom de voz.
- Incorpore uma experiência pessoal.
- Conte uma história envolvente combinada a argumentos baseados em evidências, para apelar tanto ao lado racional quanto ao emocional da plateia.
- Utilize de palavras poderosas, combinando-as de um modo tal que elas evoquem uma forte resposta da plateia.
- O uso de metáforas figurativas agrega elegância ao tom da mensagem.
- A utilização de *storytelling* possui grande poder persuasivo ao tornar informações técnicas complexas mais acessíveis e memorizáveis para uma plateia.
- Ao longo da história humana, contar histórias foi sempre um recurso utilizado para transmitir mensagens, as quais muitas vezes transcendem as limitações de nossas próprias experiências de vida.

- Princípios de dramaturgia podem ser úteis na preparação de uma apresentação ou discurso. A estrutura e a unidade das ações e histórias escolhidas devem ser previamente decifradas para garantir um envolvimento ótimo da plateia.

Para um professor, a habilidade de utilizar as palavras para evocar emoções é um poderoso meio de envolver a plateia. Embora uma linguagem pungente possa capturar as emoções dos ouvintes, é importante não distraí-los ou confundi-los em relação à mensagem subjacente ao discurso do professor. Enxergamos valor tanto na linguagem estética quanto na linguagem não estética (Goodwin & Mucha, 2010). No entanto, atingir um equilíbrio entre ambas é fundamental, tanto para garantir clareza e relevância quanto para não sobrecarregar a plateia.

Lição da arte n° 3: as características da plateia

Um ponto de partida útil para os professores consiste em investigar as características do público-alvo. Entre as características destacadas por Carroll e Flood (2010) encontram-se os valores, níveis intelectuais, preocupações, necessidades psicológicas, atitudes, orientações culturais e propensões motivacionais. Diferentes culturas atribuem diferentes níveis de respeito a figuras de autoridade, classe, diferenças geracionais (Chicca, j., & Shellenbarger, T., 2018) e diversidade, equidade, inclusão (DEI) (Charania & Patel, 2022) e questões correlatas.

A mensagem deve ser ajustada para se adequar a essas várias características, assim como deve ser considerado o estado emocional em que a plateia se encontra. Um ponto que merece destaque são as diferenças individuais de estilos de aprendizagem (Kolb & Kolb, 2005), e como atender essas diferenças na proposta e no material de ensino.

Nas seções a seguir, apresentamos uma síntese dinâmica de nossas experiências, e compartilhamos alguns dos casos e exercícios que têm se mostrado mais produtivos para nossos alunos. Descrevemos os impactos que esse trabalho baseado na arte tem tido em nossa pesquisa e ensino, e oferecemos recomendações para melhoramentos futuros. Para isso, relatamos três casos nos quais aplicamos nossos métodos baseados na arte em programas de ensino. O primeiro caso consiste em um programa de ensino de três dias, voltado para profissionais em cargos de gestão de nível intermediário a sênior em diversas organizações; o segundo é um programa on-line criado para docentes do ensino superior, com duração total de cinco horas, dividido em duas sessões separadas; e o último caso refere-se a uma oficina de um dia inteiro voltada para docentes do ensino superior.

Relato de caso n° 1: Liderança persuasiva, conquistando a política corporativa

Este programa intensivo de três dias destina-se a ensinar dimensões estruturais, táticas e psicológicas de persuasão. O programa cria uma experiência por meio de uma gama de

abordagens e interações incomuns, mas eficazes, para que os participantes ajam com maior confiança e domínio tático em suas organizações.

Por meio de experiências artísticas, habilidades podem ser desenvolvidas no sentido de estar mais presente, com maior grau de consciência sutil e de confiança diante dos desafios diários como líder (De Lima & Flood, 2018; Carrol & Flood, 2010). O percurso de nossas iniciativas de ensino baseadas no teatro geralmente começa com o foco em si mesmo, avaliando o impacto pessoal e desenvolvendo a confiança, seguido pela persuasão dos pares, ampliando as capacidades de escuta, e concluindo com a persuasão de uma plateia por meio da criação real de uma cena, aplicando o sistema de objetivos de Stanislavski (Moore, 1984).

O programa está estruturado em quatro partes, as quais são descritas a seguir:

- *Pré-trabalho*: O pré-trabalho dos participantes consiste em: (a) leituras; (b) criação de um vlog onde os participantes compartilham ideias sobre os seguintes tópicos: o que eles observam sobre liderança (em si e nos outros) em geral, e o que eles notam em termos de envolver/influenciar, e sua avaliação sobre o que funcionou e o que não funcionou; (c) escrever um caso pessoal sobre seus desafios políticos; e (d) trazer um objeto de arte que para eles represente a liderança persuasiva.
- *Persuadir a si*: (Re-)familiarizar-se com o instrumento do corpo e da voz, por meio de um exercício físico e vocal, seguido de uma avaliação do impacto pessoal por meio de um *pitch* introdutório de 1 minuto (De Lima & Flood, 2018). Destacam-se exemplos de ferramentas e lições de persuasão extraídas da arte, incluindo a aprendizagem de princípios de retórica, a importância da escolha de palavras, e a apreensão das características da plateia.
- Para agir com maior confiança dentro e fora da empresa, fortalecemos a presença pessoal (Stanislavski, 1950) trabalhando a partir dos modos como os participantes falam e se movimentam, seus elementos verbais e não verbais (De Lima & Flood, 2018). Os aprendizados e desenvolvimento pretendidos incluem uma maior consciência do instrumento corporal-vocal, maior confiança, e uso explícito do instrumento corporal-vocal.
- *Persuadir os pares*: Esta parte é um exercício que envolve a ‘arte de se conectar’. Ele começa com os participantes escolhendo individualmente um objeto de arte representativo do que é a persuasão para eles (De Lima & Flood, 2018). A escolha pode ser on-line, a partir de seus dispositivos (smartphone, laptop) ou por recursos visuais ou objetos cênicos fornecidos pelos facilitadores. Os participantes trabalham em duplas, entrevistando um ao outro sobre seus respectivos objetos de arte. Em forma de plenária, os aprendizados são sintetizados em relatos, com os participantes ‘sendo a outra pessoa’ da dupla e falando de modo a promover o ‘significado pessoal’ do objeto de arte diante de uma plateia. Aqui, os pontos a serem assimilados incluem fazer as perguntas certas e ouvir atentamente os elementos verbais e não verbais.

- *Persuadir a plateia:* No último dia, o foco recai sobre a transformação do caso pessoal, escrito e discutido da forma tradicional, em uma encenação dos desafios políticos enfrentados. Os participantes são incentivados a compor um roteiro com vários desafios políticos reunidos. Eles são convidados a criar uma peça curta baseada no roteiro, contendo: um objetivo claro – qual o propósito da cena; o obstáculo – o que o impede de alcançar seu objetivo; e a ação – qual ação você tomará (Moore, 1984).

Os pontos a serem assimilados são a colaboração com stakeholders internos e externos, a persuasão de si e dos pares em um esforço em equipe, e a criação de uma mensagem clara e persuasiva para a plateia. A plateia é convidada a ouvir atentamente a peça. Por fim, os participantes são convidados a refletir individualmente sobre seu plano de desenvolvimento de liderança, sobre o que fariam diferente, começando imediatamente.

Para maximizar a transmissão do conhecimento e proporcionar um melhor entendimento do processo de desenvolvimento de liderança, o foco recai sobre quais novos comportamentos os participantes precisam demonstrar para parecerem mais persuasivos/influentes. Para isso, são utilizados o ‘aprender fazendo’, explicações teóricas, o estabelecimento de metas ambiciosas de demonstração do novo comportamento, discussões durante a oficina, encenações, e a criação de uma situação de máximo desempenho. Aqui, os participantes se engajam em descobertas ativas de autoconsciência, refletem mais profundamente sobre seu lugar em relação aos outros ao seu redor, e se tornam mais capazes de ver seu impacto sobre os outros.

Além das atividades do último dia, os participantes puderam se inspirar nas experiências compartilhadas pelo ex-Chefe de Defesa do Ministério da Defesa da Holanda. Esses insights foram percebidos como altamente inspiradores, e proporcionaram uma perspectiva mais ampla para que os participantes revissem seus desafios pessoais. A narrativa e a grande habilidade em storytelling do ex-Chefe de Defesa, aliadas à sua presença humilde, foram percebidas como poderosas e inspiradoras.

Esse programa foi oferecido pela Rotterdam School of Management (RSM), da Universidade Erasmus, nos Países Baixos, onde as inscrições foram abertas. O público dessa oficina foi heterogêneo, contando com participantes de diferentes organizações e em cargos de gestão de nível intermediário a sênior. As adaptações desse programa também foram executadas em programas customizados e jornadas de aprendizado personalizadas para líderes e equipes em várias organizações.

Como avaliação, podemos listar alguns feedbacks recebidos dos alunos de MBA Executivo:

- “Adorando o programa de Liderança Persuasiva, pois ele extrai o melhor de minhas características e habilidades, para que eu enfrente meus desafios e obstáculos.”
- “Adorei a combinação de arte e ciência, manobrando através de organizações complexas [...] Aprendi muito! Estou revendo meu plano “final” de ação, e revendo minhas ações diárias de liderança.”
- “Nas interações em classe, a encenação e os jogos de negociação facilitam absorver e praticar as referências teóricas na realidade.”
- “Os jogos de encenação foram divertidos e interativos, e uma ótima experiência de aprendizado.”

Relato de caso n° 2: O poder da presença, um programa online

A partir de nossos insights sobre técnicas baseadas na arte aplicadas a programas de desenvolvimento de lideranças e equipe, um programa de desenvolvimento para docentes do ensino superior com uma perspectiva artística semelhante começou a surgir. O programa ‘The Power of Presence’ (O poder da presença) (De Lima, 2022) foi desenvolvido e oferecido para docentes da FGV EAESP – Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas. Foram oferecidas duas sessões online, cada uma com duas horas e meia de duração. Os professores podiam se inscrever para apenas uma ou ambas as sessões.

O pré-trabalho para essas sessões consistiu em criar um vlog, com a orientação de abranger as seguintes questões: (a) o que importa para você em sua atividade de ensino?; (b) descreva seu(s) desafio(s) com o ensino; (c) formule uma questão sobre a qual você gostaria de refletir; e (d) qual o seu ponto forte especial no ensino? Durante a primeira sessão do programa, o foco recaí principalmente sobre o professor, individualmente, cobrindo técnicas utilizadas no teatro direcionadas ao corpo e à voz (Rodenburg, 2009), formas de transmitir uma história atraente, além de revelar um maior leque de escolha de palavras. A segunda parte da oficina concentra-se em revisitar fundamentos de retórica, descobrindo formas de aplicar uma estrutura narrativa na criação de um enredo envolvente. Por fim, o programa convida os participantes a refletirem sobre suas próprias preferências de estilo de aprendizagem, e sobre como podem alinhá-las às preferências de estilo de aprendizagem de seus alunos.

Alguns princípios básicos de presença online também foram discutidos, incluindo: princípios de enquadramento de câmera, consciência do corpo e da voz, escolha de palavras, fundamentos de retórica, fundamentos de *storytelling*, e características da plateia. Os vlogs pessoais criados na fase de pré-trabalho foram utilizados para avaliar como esses princípios eram aplicados, e de que forma esses fundamentos podem ser aprimorados.

Os feedbacks avaliativos recebidos dos professores de vários departamentos destacaram os pontos fortes da oficina. Afirmou-se que o programa incentivava a reflexão para a melhoria das experiências de ensino. As sugestões de melhoria incluíram o desejo de que houvesse mais dois encontros, e que a oficina se beneficiaria de encontros presenciais, ao invés da modalidade online.

Relato de caso n° 3: Sob os holofotes – da maestria artística à maestria em sala de aula, programa presencial

Esta oficina presencial de um dia, chamada “In the Limelight – From ARTistry to classroom mastery” (Sob os holofotes – da maestria na arte à maestria na sala de aula) (De Lima, 2022) é uma modificação de um programa já existente, com duração de 3 dias, de Educação Executiva sobre Liderança Persuasiva (De Lima & Flood, 2018; Carrol & Flood, 2010), e utiliza como base o programa online “The Power of Presence” (O poder da presença).

O piloto desse programa foi realizado na Copenhagen Business School para professores da instituição. O percurso da oficina começa com o participante focando em si mesmo, através das

lentes de uma série de técnicas artísticas, avaliando seu impacto pessoal e ganhando confiança; essa etapa é seguida por uma exploração de casos pessoais de ensino, previamente submetidos, os quais são discutidos por pares durante a sessão; a parte final consiste em uma encenação do caso pessoal diante dos pares, aplicando o sistema de Stanislavski de objetivos (Moore, 1984). A oficina, interativa e multidisciplinar, foi concebida para ser atraente e valiosa para docentes universitários de todos os níveis e de várias áreas.

Os participantes são solicitados a preparar um vlog, de modo similar ao descrito no programa anterior de ensino online, por meio do qual são estimuladas reflexões sobre o ensino. A estrutura do programa consiste em três partes: (a) paleta artística; (b) exploração do caso pessoal de ensino; e (c) encenação do caso pessoal de ensino.

- *Paleta artística:* Durante esta parte da sessão, o foco do participante é voltado para si. Refletimos sobre o corpo por meio de exercícios de desenho (Boal, 2002), e os participantes são incentivados a pensar sobre questões como ‘você se sente conectado com seu corpo?’. A reflexão estende seu foco para a voz, e os participantes são questionados, por ex., sobre o conhecimento da própria voz (Rodenburg, 2009). Outros elementos da paleta artística incluem, por ex., o artístico verbal e não-verbal, o impacto das expressões faciais, o poder do silêncio, o poder das palavras e a arte de observar.
- *Exploração dos casos pessoais de ensino:* Os participantes prepararam previamente seu caso pessoal, onde narram seu(s) desafio(s) de ensino. Essa história faz parte de sua tarefa de criação do vlog. Os vlogs são utilizados para avaliar como a paleta artística está sendo aplicada, e para discutir o conteúdo dos desafios de ensino com os quais cada participante está lidando, de forma semelhante à tarefa do relato de caso no 2. Ao expressarem suas avaliações sobre conteúdo e forma, notamos que os participantes demonstram uma tendência a discutir cognitivamente os desafios de ensino, de maneira relativamente formal, muito semelhante àquela com que discutiriam essas questões no cotidiano dos negócios.
- *Encenação dos casos pessoais de ensino.* Nesta parte da oficina, os participantes são convidados a revisitar seu(s) desafio(s) e criar um roteiro conjunto, aplicando princípios de dramaturgia e a técnica de Stanislavski (Moore, 1984). Os participantes tornam-se quase imediatamente mais relaxados, e perspectivas bem-humoradas surgem com frequência, ilustrando um conforto relativamente maior em explorar diferentes perspectivas de como os desafios precisam ser encenados, proporcionando formas de atravessar seus aparentemente insolúveis desafios (Lewis & Dehler, 2000).

No que se refere à sua avaliação, o programa foi muito bem recebido, com um nível elevado de satisfação sobre o conteúdo do curso e o modo como é realizado. Alguns exemplos de comentários:

- “Estou levando comigo tantos aprendizados, utilização do corpo/voz, estrutura, silêncio, música.”

- “A estrutura narrativa, ethos/pathos/logos, o momento de compartilhar as ideias e experiências com os colegas...”
- “Ethos/pathos/logos, estrutura narrativa e a relevância desses aspectos.”
- “Os exercícios foram envolventes e com ótimas experiências.”
- “A estrutura geral e o conteúdo foram muito bons!”
- “Talvez até mais truques do mundo do teatro.”

ESTRUTURA DA PROPOSTA

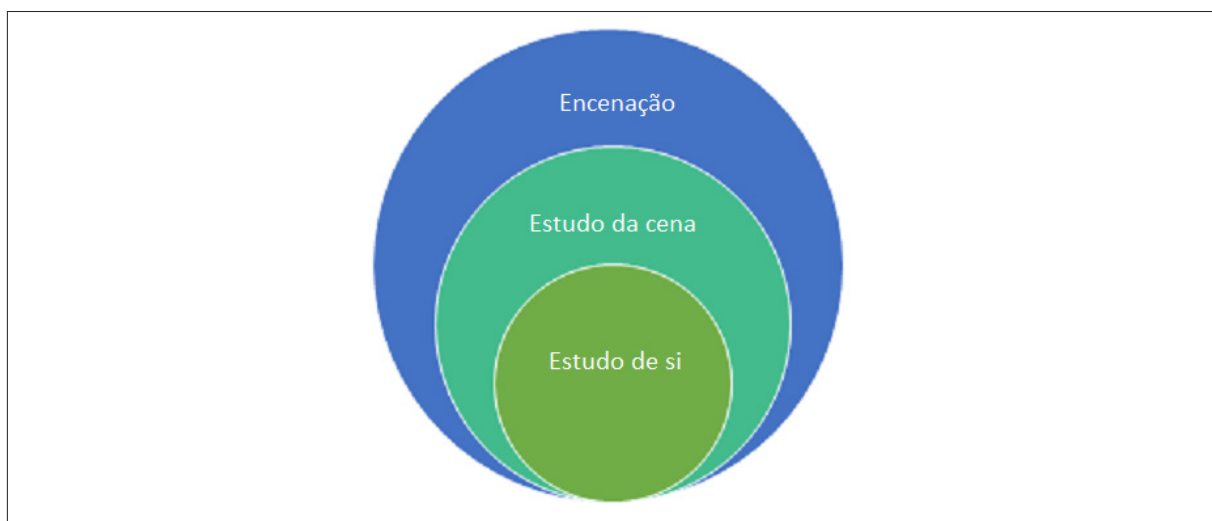
Por meio das experiências desses três casos, apresentamos uma estrutura de proposta de ensino, o SAM – Self-Scene-Stage Art Model (modelo artístico eu-cena-palco) (Figura 1). Ele consiste em três componentes:

Self (eu) é o componente focado nos seguintes aspectos: a presença, o domínio do verbal e do não verbal, a arte de observar, o uso do silêncio, a escolha de palavras e o uso de metáforas.

Scene (cena) consiste em trabalhar a partir de um caso pessoal. Este faz parte da tarefa de pré-trabalho, e é discutido entre os pares em classe. Os casos pessoais podem ser temáticos, conforme mostram nossos exemplos de relatório de caso, ou seja, casos sobre desafios políticos organizacionais ou casos sobre desafios de ensino em nível universitário.

Stage (palco) refere-se ao envolvimento da plateia, levando em consideração diferentes estilos de aprendizagem. Esta etapa envolve a roteirização do caso pessoal, aplicando técnica de Stanislavski, na qual os participantes são convidados a reavaliar seus casos pessoais em termos de ‘objetivo-obstáculo-ação’, e então encenar os casos pessoais, por meio dos quais eles têm a possibilidade de realizar a somatória de todas as linguagens baseadas na arte.

Figura 1. SAM – Self-Scene-Stage Art Model (modelo artístico ‘eu-cena-palco’)



Fonte: Elaborado pelos autores.

CONCLUSÕES

Por meio de nossas técnicas baseadas em programas de ensino, buscamos contribuir para o desenvolvimento profissional de docentes universitários. O SAM oferece uma estrutura por meio da qual os professores podem melhorar seu desempenho tanto em suas aulas virtuais quanto nas presenciais. Similarmente, podemos fortalecer o desempenho de líderes em suas organizações, de modo criativo.

Embora as aplicações de métodos baseados na arte em programas de ensino estejam florescendo, ainda há culturas, no ensino superior e nas organizações, onde a expressão criativa nos programas de ensino ainda é limitada (Alencar et al., 2017). Com os muitos desafios a atravessar em um mundo incerto e complexo, são os docentes universitários que prepararão os alunos para se tornarem futuros líderes de negócios. A aplicação de técnicas baseadas na arte, as quais têm comprovado seu impacto ao longo da história, podem ser um excelente modo de melhorar o desempenho dos professores do ensino superior.

“Play it again, SAM”. (citação do filme *Casablanca*, 1942)

REFERÊNCIAS

- Alencar, E. M. L. S., Souza Fleith, D., & Pereira, N. (2017). *Creativity in higher education: Challenges and facilitating factors*. 25(2), 553–561. <https://doi.org/10.9788/TP2017.2-09>
- Boal, A. (2002). *Games for actors and non-actors*. Routledge.
- Carroll, S. J., & Flood, P. C. (2010). *Persuasive Leadership – Lessons from the arts*. Jossey Bass-Wiley.
- Charania, N. A. M. A., & Patel, R. (2022). *Diversity, equity, and inclusion in nursing education: Strategies and processes to support inclusive teaching*. 42, 62–72. <https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2022.05.013>
- Chicca, J., & Shellenbarger, T. (2018). *Connecting with Generation Z: Approaches in Nursing Education*. 13(3), 180–184. <https://doi.org/10.1016/j.teln.2018.03.008>
- Goodwin, C., & Mucha, R. (2010). Aesthetic Intelligence. *Rotman Magazine*, 53–57.
- Kolb, A. Y., & Kolb, D. A. (2005). *Learning styles and learning spaces: Enhancing experiential learning in higher education* E. 4(2), 193–212. <https://doi.org/10.5465/amle.2005.17268566>
- Lewis, M. W., & Dehler, G. E. (2000). Learning through paradox: A pedagogical strategy for exploring contradictions and complexity. *Journal of Management Education*. <https://doi.org/10.1177/105256290002400604>
- Lima, F.A. De (2022) In the Limelight, from ARTistry to classroom mastery, Faculty Development Program, Copenhagen Business School.
- Lima, F.A. De (2022) The Power of Presence, Faculty Development program, FGV Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

Lima, F.A. De, & Flood, P.C. (2018) *Persuasive Leadership – Conquering corporate politics*, Executive Education program, Rotterdam School of Management Erasmus University.

Moore, S. (1984). *The Stanislavski System, the professional training of an actor* (2nd revised edition). Penguin Group.

OECD. (2022). *Trends shaping education 2022*, OECD Publishing Paris,
<https://doi.org/10.1787/6ae8771a-en>.

Purg, D., & Walravens, A. (2015). *Arts and Leadership: Vision and Practice at the IEDC-Bled School of Management*. 9(1), 42–47. <https://doi.org/10.1002/jls.21355>

Rodenburg, P. (2009). *Power presentation, formal speech in an informal world*. Penguin Group.

Stanislavski, K. (1950). *Building a character*. Methuen Drama.