

GT 1- CULTURA, ARTE E CRIATIVIDADE NA GESTÃO SOCIAL

ARTE E DESENVOLVIMENTO HUMANO NO TRABALHO

Barbara Heliodora Vieira
barbara.hvieira@hotmail.com
PUC SP

Maria Amelia Jundurian Corá
mcora@pucsp.br
PUC SP

Marcelo Treff
mtreff@pucsp.br
PUC SP

Resumo: O objetivo desta pesquisa é analisar a utilização da arte (cinema, fotografia e teatro) em programas de desenvolvimento de equipes. Para tanto, utilizou-se uma pesquisa descritiva, com aplicação de questionário o via link enviado eletronicamente, que contou com 145 respondentes. Os resultados demonstraram que sob a perspectiva dos funcionários há consequências positivas na agregação da arte na aprendizagem pessoal e no desenvolvimento de habilidades, mesmo que essa prática ainda seja pouco utilizada pelas organizações no Brasil, permitindo uma comprovação da teoria dos autores presentes nesse trabalho.

Palavras-chave: Arte, Desenvolvimento Humano, formação e aperfeiçoamento.

INTRODUÇÃO

Atualmente, nas diversas áreas e principalmente na administração de empresas, surgiram necessidades de que os indivíduos sejam criativos e inovadores, prontos para atuarem em um mundo globalizado e sistêmico. Por outro lado a arte e a cultura são vistos como aliados na formação dos indivíduos, preparando-os para a globalização e a compreensão dos relacionamentos humanos e, portanto, adaptando-os para melhor compreensão dos outros seres humanos e também das sociedades empresariais.

As empresas, que se sobressaem no mercado, possuem profissionais capacitados e prontos a lidarem com problemas de forma inovadora e criativa. Tais profissionais não se prendem apenas as teorias, doutrinas e livros, pois o tempo demandado ao trabalho também não lhe propicia grandes pesquisas e leituras.

A palavra 'arte' vem do idioma Latim significando técnica e/ou habilidade. Geralmente a arte é entendida como uma atividade humana ligada as manifestações de ordem estética, feita por artistas a partir de percepções, emoções e ideias, com o objetivo de estimular essas instâncias de consciência em um ou mais espectadores, dando um significado único e diferente para cada obra de arte.

A inovação do tema torna o assunto interessante e construtivo, neste sentido Davel (2007) apresenta a arte como possível fonte de inspiração do conhecimento, da interpretação, da expressão e de comunicação, concluindo que as consequências que ela pode trazer ao indivíduo são infinitas. Além disso, a cultura e a arte, não fazem apenas parte dos programas de desenvolvimento, como fazem parte na vida de cada um, seja como pessoas, seja como profissionais.

A ARTE COMO OBJETO DE DESENVOLVIMENTO

A arte, nos seus diversos desmembramentos, para algumas pessoas é uma forma de lazer, de prazer. Porém a ideia de compreendê-las como forma de aprendizado, para os funcionários de uma empresa, se dará naquele momento em que forem utilizadas individualmente ao funcionário e, ao mesmo tempo em prol da organização onde ele trabalha, sem levá-lo ao stress ou ao seu limite.

A arte aplicada como forma de aprendizado, busca auxílio no desenvolvimento de personalidade. Através de experiências emocionais pode o indivíduo conseguir desenvolver habilidades tais como: agilidade de raciocinar e aprender a lidar com situações adversas. Também favorece a expressão do livre pensamento, da criatividade e imaginação.

Hoje em dia existem diferentes formas de abordagens, as quais permitem novas formas de ver os fenômenos do mundo. Alguns estudos se voltaram para pesquisar uma nova visão das organizações, a fim de entender os fenômenos sociais e comportamentais, bem como inspirar o desenvolvimento de novas práticas administrativas empresariais.

Davel (2007) estuda a influência da Arte para o administrador e, como esse processo de aprendizagem utilizando a arte auxilia em dimensões empresariais. Para ele o conhecimento e a experiência organizacionais não consistem somente em discurso, argumentação e raciocínio lógico.

Envolvem também experiências complexas e confusas que antecedem definição e distinção, misturando odor, imagens, sensações táteis, mobilidade no espaço, consciência de tempos e ritmos, sentimentos de prazer, de frustração, de aversão e de medo. Assim sendo, o ensino-aprendizagem por meio das lentes da estética se apoia em uma forma de conhecimento humano oriundo das faculdades perceptivas da audição, da visão, do tato, do olfato e do paladar, bem como da capacidade de julgamento estético. (...) Fontes da arte, as experiências emocionais e estéticas devem ser pensadas como sendo inextricavelmente ligadas a todos os processos de aprendizagem e pensamento, pois uma pessoa aprende realmente somente quando ela é emocionalmente tocada. (DAVEL, 2007, p.15)

Auxiliando essas habilidades a arte entra como incentivadora do autoconhecimento, ajudando na diminuição do *stress*, torna-se uma alavancagem na expansão dos horizontes e desenvolvimento da carreira. O Teatro ajuda a desenvolver comunicação verbal, a pintura ajuda a desenvolver a memória, a dança auxilia na movimentação, o próprio exercício físico ajuda a relaxar, a

fotografia ajuda a entender o cenário, e a música, como tocar violão, auxilia na lógica, concentração, disciplina e paciência.

DAVEL (2007) traz em seu livro como cada uma das artes pode ser aplicada, em uma organização, ou como o próprio indivíduo interessado pode buscar o seu próprio aperfeiçoamento.

Sugerimos, então, que a arte pode ser fonte de inspiração, de conhecimento, de interpretação, de expressão e de comunicação. (DAVEL, 2007, p.17)

Além de inspiração, conhecimento e possibilidade de interpretação, a arte oferece vocabulários alternativos aos estudantes para expressarem seus conhecimentos, seus entendimentos e experiências de uma determinada questão. Tais vocabulários os habilitam a formular e a pensar sobre a administração e a organização de maneira a favorecer e a preservar sua singularidade. (DAVEL, 2007:19)

A arte e a cultura podem auxiliar uma equipe a associar suas referências no dia-a-dia, acrescentar tais ideias ao seu repertório individual; juntando-as com seu conhecimento sobre o processo da empresa e dos negócios, para que possam desenvolver qualidades individuais e profissionais buscando novas habilidades, ampliando sua competência e produzindo um funcionário mais completo. Drucker complementa:

O trabalhador do conhecimento depende do superior para orientação (...) Aquilo que motiva, em especial os trabalhadores do conhecimento, é o mesmo que motiva os voluntários, os quais precisam obter mais satisfação com seu trabalho do que os trabalhadores remunerados, pois nada recebem. Eles precisam acima de tudo, de desafios, conhecer a missão da organização e nela acreditar, de treinamento contínuo e ver resultados. (DRUCKER, 1999, p. 27)

Como proposta abordar-se-á a fotografia, o teatro e cinema como atividade para apoiar na formação de profissionais.

FOTOGRAFIA

As fotografias conseguem alcançar uma imagem mais perto do real, que a pintura não consegue alcançar. A fotografia assim como a pintura, não transmite uma mensagem clara, como ocorre no cinema, no teatro e na música. A fotografia obriga o observador a refletir sobre todo um contexto por trás dela, a imaginar uma situação, a preencher uma lacuna que ela por si só não preenche. Entler (2006), um fotógrafo profissional, define o que a fotografia significa para ele:

A fotografia nos coloca em contato com a realidade, mas de modo incompleto: atesta a presença do objeto, mas pouco diz sobre ele. Trata-se de um apontamento vigoroso, porém, quase mudo. Ao historiador cabe preencher algumas lacunas para formar um relato sobre essa realidade. Já os artistas percebem nesse “silêncio” um espaço para o imaginário. Não menosprezam a força que liga a imagem ao objeto, mas tiram proveito daquilo que falta. (ENTLER, 2006, p.1)

Reiterando quanto ao ensino-aprendizado, Junquillo e Gonçalves (2007) elaboraram uma forma de usar a fotografia no método de ensino da matéria de Consultoria Organizacional. O foco dessa união foi buscar trabalhar o indivíduo e suas percepções, assim como suas particularidades, sua vivência com o grupo e suas relações com o ambiente.

A fotografia foi o recurso estético que utilizamos como forma de aguçar a percepção de realidades organizacionais de profissionais consultores. (...) Girou em torno da preocupação em desenvolver uma série de exercícios que trabalhassem o olhar dos estudantes, aguçando sua percepção visual, usando para isso os recursos de fotografia. (JUNQUILHO, GONÇALVES, 2007, p.28)

A abordagem, adotada por Junquillo e Gonçalves, foi à distribuição de revistas, jornais, materiais para desenho e pintura para que os alunos fizessem uma representação deles próprios. Em seguida foi oferecido o mesmo exercício, entretanto o foco foi diferente; dessa vez eles solicitaram que cada um fizesse com um colega, um “retrato do vizinho”. Ambos tinham como foco, aproximação do grupo e o desenvolvimento da percepção do outro. O próximo exercício denominado “cego” buscou descentralizar o foco do sujeito para a percepção do espaço. A dinâmica ocorria assim: um estudante conduzia seu colega, que estava vendado, pela sala, apresentando os espaços e descrevendo objetos e superfícies, isso objetiva desenvolver a confiança além de buscar formas rápidas e criativas para descrever os aspectos do objeto descrito. Por último, o exercício denominado “janela” onde os alunos, observaram através de uma janela recortada em papel, dimensões próximas às do fotograma. Os estudantes foram convidados a olhar para o espaço vivido e, a desenhar o que viram.

Esses exercícios foram um aquecimento antes de pegar efetivamente a câmera fotográfica. Quando começaram a trabalhar com as câmeras, os estudantes a princípio tiveram a liberdade, com a monitoria dos professores, de fotografar um recorte espacial. Após passarem as fotos para o computador; os professores e alunos discutiram as diferentes percepções utilizadas na fotografia e compreenderam o “olhar” do profissional em um trabalho de consultoria.

Assim, desenvolver um “olhar crítico” sobre o que vemos nas organizações pode ajudar, em muito, nossa atividade de consultoria organizacional, quando percebemos nas entrelinhas e observamos sobre diversos ângulos, possíveis interpretações de uma realidade na qual queremos interferir. (JUNQUILHO, GONÇALVES, 2007, p.32)

A fotografia reflete inúmeros aspectos e várias interpretações. Para a sua aplicabilidade é importante ligar a disciplina a ser abordada com seus conceitos, para que o aprendizado não fique só no tirar foto. As análises objetivas das fotografias, que são as próprias técnicas utilizadas devem fazer sentido com a análise subjetiva, isto é, o que não consta na fotografia alinhado com o objetivo antes definido (a aula em si ou o assunto a ser tratado).

Para complementar, a revista *Exame* na matéria “*Como a arte pode alavancar sua carreira*” entrevistou o fotógrafo Nelson Paim que ministra cursos e workshops nessa área.

A prática fotográfica é um grande incentivo à criatividade (...) O desenvolvimento do olhar fotográfico permite uma observação mais criativa e crítica. Os praticantes passam a ver o mundo com mais sensibilidade e atenção. Se o poder de planejamento é crucial para as empresas, a fotografia também pode ajudar neste aspecto. Isso porque, toda fotografia é planejada.(...) Um bom fotógrafo observa a luz, faz o enquadramento obedecendo a uma composição esteticamente equilibrada e cria uma imagem que demonstra seu planejamento e sensibilidade. (REVISTA EXAME, 2012)

Os resultados fotográficos que as imagens podem trazer são de grande valia para o conhecimento e análise do ambiente. Desde a produção da foto até sua análise, é o que enriquece o profissional e torna qualquer atividade mais interessante. A ampliação da percepção sobre o assunto, o envolvimento com a produção e a análise dos resultados, se bem focados no objetivo, capacitam os envolvidos no processo a buscar outros caminhos, a sair da caixa em relação a outros assuntos.

CINEMA

O cinema ao contrário do teatro atinge mais pessoas e tem um acervo muito maior que o próprio teatro. Difícil encontrar uma pessoa que não goste de ir ao cinema ou assistir um filme em casa. O cinema hoje é uma das culturas mais acessadas pela população. Por ser mais admirada, também, atualmente possui mais fácil acesso.

O cinema é a grande metáfora de sucessivas gerações. É ali, que confrontamos nossos valores, reconhecemos contradições, brigamos e nos reconciliamos com a humanidade. Enfim, fazemos a ponte entre imaginário e realidade, reconstruindo ambos a partir de sua percepção. (BRANDÃO, 2009, p. IX)

A mesma facilidade que se tem ao procurá-la tem-se ao assisti-la. Como Davel afirma (2007); “*a linguagem fílmica, não precisa ser ensinada. Seus recursos são claros e apesar da recepção da mensagem ser subjetiva, ainda sim é fácil de ser compreendida*”.

Vejamos o cinema e a linguagem fílmica. A linguagem escrita pressupõe domínio de códigos e de estruturas gramaticais que, portanto, precisam ser ensinados. Diferentemente, a linguagem fílmica não precisa ser ensinada em sociedades audiovisuais como a nossa. (...) Ao utilizar recursos como movimento e forma, sombra e luz, o filme conta histórias, suscita a construção de sentido e incentiva discussões a respeito do que é visto, pois favorece a confrontação de interpretações, provoca a percepção de diversidades, valores, crenças, visões do mundo. (DAVEL, 2007, p.21)

É improvável assistir a um filme e não ter uma opinião formada sobre o que foi assistido. Desde opiniões sobre a estrutura do filme, quanto à fotografia, aos

atores, a música; o contexto assistido também penetra na mente a fim de gerar reflexões sobre a estória ali contada. Brandão (2009,p.4) afirma:

Um filme tem um grande poder de convencimento. Não é à toa que ele já foi utilizado inúmeras vezes para alterar comportamentos, obter comprometimentos. (...) Além do aspecto de lazer e entretenimento, o cinema é também um meio de reflexão psicológica, política, sociológica, religiosa, ética e cultural. (BRANDÃO, 2009, p.21)

No quesito aprendizagem, alguns professores utilizam certos filmes para abordar um ou vários temas em sala de aula. A abordagem mais utilizada é tratar um assunto teoricamente, depois passar um filme inter-relacionando ao tema proposto. Após assistirem o filme os alunos formam grupos e são estimulados a discutir baseados no que assistiram no filme. O objetivo está voltado para quais as percepções tiveram sobre o tema, e equiparam com o que aprenderam antes na sala de aula. Alguns professores solicitam uma apresentação, outros debatem na aula seguinte em um grande grupo. As abordagens podem ser variadas, isso depende do objetivo do professor ao passar o filme.

Brandão (2009, p.22) define a utilização dos filmes em duas formas:

O filme como pano de fundo para desenvolvimento de determinado tema. (...) Nesse caso, a exibição do filme pode ser utilizada para mostrar aspectos relacionados, por exemplo, com a criatividade e inovação dos realizadores, com aspectos que motivaram a realização da obra. Ou o filme como objeto de análise e debate de determinado (s) tema (s). (BRANDÃO, 2009, p.22)

Fleury e Sarsur (2007, p.68) adotaram essa técnica na explicação de gestão por competências. O filme escolhido foi *"Nenhum a menos"* com o objetivo de preencher a lacuna entre os estudantes do programa de Mestrado e Doutorado e a dificuldade na compreensão das concepções do conteúdo de competências.

A ideia de utilizar o filme como recurso de aprendizagem passa pela nossa convicção de que realidade e ficção aproximam-se (ou confundem-se), e a busca por semelhanças e divergências entre ambas pode ser uma estratégia útil para levar os estudantes a uma reflexão mais profunda sobre seu posicionamento profissional e forma de compreender os modelos de gestão, neste caso mais específico, a gestão por competências. (FLEURY E SARSUR, 2007, p.68)

A principal vantagem de se utilizar o cinema é a facilidade que ele tem de mexer com a emoção. A utilidade na administração seria nessa capacidade de emocionar, mas focando na aprendizagem rápida. Uma utilidade dentro das organizações seria durante os próprios treinamentos; onde se pode capacitar de forma individual, ou trabalhar em grupo.

A sessão cinematográfica pode contribuir para melhoria dos resultados do treinamento por uma série de motivos. Dentre eles, porque propicia uma participação mais ativa, ocasiona maior integração, exercita o

trabalho em equipe, estimula a criatividade e possibilita o surgimento de novas ideias durante o debate. (BRANDÃO, 2009, p.27)

O cinema é um poderoso instrumento para explorar assuntos organizacionais bem como para as dificuldades e limitações humanas; instiga a refletir sobre os valores e realidades, que às vezes nem se passa pelos pensamentos. A vantagem está em que se trata de um meio que extrapola a teoria ingressando no lado criativo.

TEATRO

O Teatro é uma forma de arte em que pessoas, os atores, interpretam uma história ou uma cena em um palco, para um público em um determinado lugar. Esta forma de arte combina discurso, gestos, sons, música e cenografia e tem a pretensão de despertar algum sentimento na plateia. O teatro sempre teve o objetivo de transmitir uma mensagem. Mesmo em sua origem, o princípio de levar experiências, educar, ou apenas entreter sempre atraiu expectadores interessados na encenação de uma situação que os fizessem refletir e discutir o assunto retratado.

Hoje, o teatro não é só entretenimento, também está sendo utilizado dentro das organizações de forma a retratar uma situação-problema dentro da empresa. Nas universidades e nas escolas, utiliza-se o teatro como forma de aprendizagem.

Certamente, uma peça de teatro sobre o ambiente de trabalho fornece ilustrações que favorecem o aprendizado formal encontrado, por exemplo, em manuais de administração. Neste sentido, ela oferece uma encenação de teorias e conceitos que é bem útil. (...) Entretanto, a arte oferece mais do que uma mera embalagem de teorias estabelecidas e verdades aceitas. (DAVEL, 2007, p.18)

Carvalho (2007), ator e professor, utilizavam métodos de dramaturgia na forma de dirigir os estudantes-autores de graduação e pós-graduação na área de Administração. Seus dois métodos mais utilizados são os jogos dramáticos e a tomada de papéis (role-playing). *“Os jogos dramáticos são propostas de caráter lúdico por meio das quais se pretende estimular aprendizado e participação. Eles constituem uma chance de desbloquear a criatividade”* (CARVALHO, 2007, p.177) Uma das aplicações de Carvalho consiste na criação de um produto ou serviço imaginário para os estudantes utilizarem na aula de propaganda e, solicitava que os grupos de estudantes criassem uma proposta comercial. Outra aplicação foi em uma turma de pós-graduação, onde o autor também professor pediu para que todos os estudantes ficassem descalços e começou a envolvê-los em situações improvisadas, nas quais o jogo consistia na contracenação de personagens em situações absurdas.

Eles podem libertar-se da supremacia da razão e permitir que as soluções aos problemas propostos possam ser complementadas pelo sentimento, pelo instinto, pela intuição. (...) Ao rejeitar a busca de uma

solução única e perfeita, ao brincar com a situação e transcender o preto-e-branco do livro didático, o estudante se expõe ao erro, assume riscos. (CARVALHO, 2007,p.177)

As técnicas de *role play* e de *jogos dramáticos* são frequentemente utilizadas nas dinâmicas de grupo, utilizado para o ingresso em uma empresa. Onde nesta técnica a análise dos recrutadores é envolvida com base na desenvoltura perante situações ameaçadoras do ponto de vista do recrutado. Nesse momento, nem sempre o conhecimento do produto ou do serviço é o que importa, mas sua dicção, a criatividade e a destreza em situações que provavelmente serão enfrentados na organização.

Schreyogg (2002) escreveu um artigo que trata apenas do Teatro dentro das organizações. A visão do autor de introduzir o teatro dentro das organizações é a de expor aos colaboradores a situações da sua rotina de trabalho. O confronto com conflitos ocultos, padrões inconscientes de comportamento ou rotinas críticas, pode liberar conflitos paralisados ou abrir para abri-los para discussões que costumeiramente não se discute.

Nesse caso a mudança esperada não é só na personalidade, mas também nas mudanças no clima organizacional. É desbloquear os “tabus” que surgem nas empresas e, melhorar a pratica de conversação entre as pessoas e como consequência melhorar o desempenho da equipe.

A questão fundamental não é mais como construir o estímulo, mas sim como a plateia lida com o confronto e a provocação que a encenação teatral lhe traz (...) Ao vivenciar uma segunda construção da realidade, a construção anterior – normalmente tomada como a certa – torna-se instável e, em consequência, aberta a mudanças.(SCHREYOGG, 2002, p.30 e 31)

Como já citado nessa pesquisa, a revista Exame na matéria “Como a arte pode alavancar sua carreira”, a autora da matéria, Camila Pati afirma: Teatro “é uma ótima opção para quem tem uma rotina de reuniões, apresentações de produtos e projetos.”.

Nessa mesma matéria, Nany di Lima comenta sobre algumas qualidades que os atores adquiriram:

“Jogo de cintura” também é uma das qualidades que podem ser desenvolvidas com o teatro. As artes cênicas, ajudam profissionais que se tornaram excessivamente práticos e racionais com o dia a dia corporativo(...) Os alunos aprendem técnicas de improvisação e participam de jogos e dinâmicas que ativam todos os sentidos (REVISTA EXAME, 2012)

O teatro pode atingir de várias formas quem se utiliza dessa arte. A liberdade dentro e fora do palco permite sua aplicação desde a sala de aula até a encenação de situações organizacionais. Além de ser um meio criativo, ajuda a desinibir situações de entrave, como uma situação constrangedora de se discutir, tal como a própria desinibição do ator. É importante ressaltar que o foco e objetivo precisam estar presentes, para que a utilização dessa arte a diversão deve estar

presente, mas levá-la apenas na brincadeira não vai ajudar no desenvolvimento do objetivo, qualquer que ele seja.

O Psicodrama segundo Moreno (1975) é a ciência que explora a “verdade” por métodos dramáticos. O Psicodrama é de natureza terapêutica, que tem a capacidade de tratar um grupo de indivíduos por métodos verbais para um tratamento por métodos de ação. O teatro é a principal peça na arte do psicodrama, onde expõe problemas particulares e tratam esses tais problemas publicamente em forma de peça teatral.

A definição de Psicodrama segundo a Federação Brasileira de Psicodrama:

Psicodrama pode ser definido como uma via de investigação da alma humana mediante a ação. É um método de pesquisa e intervenção nas relações interpessoais, nos grupos, entre grupos ou de uma pessoa consigo mesma. (...) Neste sentido, o Psicodrama é facilitador da manifestação das ideias, dos conflitos sobre um tema, dos dilemas morais, impedimentos e possibilidades de expressão em determinada situação. Fundamentado na teoria do momento e no princípio da espontaneidade, promove a participação livre de todos e estimula a criatividade na produção dramática e na catarse ativa. (FEBRAP, 2010)

A diferença entre o Teatro e o Psicodrama, é que os atores não são atores, são pessoas que apresentam situações do seu próprio eu. Essas pessoas são os diretores da situação e, compõem o palco com características e visões próprias, expondo medos e situações de conflito conforme a realidade individual.

O psicodrama introduz quem está assistindo ou até mesmo participando a uma situação abstrata, que poderia ser realidade ou até mesmo baseada a uma possível realidade, onde o ator comanda a cena como acredita que deveria ser. Afinal, o grupo e o líder, ao verem uma cena, questionam, percebem, alteram e sentem o que a encenação representa para cada um.

O teatro organizacional confronta a plateia com uma perspectiva diferente de sua conhecida construção dos problemas e estimula uma análise mais detalhada dos padrões de comportamento habituais, construções perceptivas estabelecidas ou possíveis visões prejudiciais.(...) A forma teatral é a única a estimular o interesse das pessoas em uma duplicação de sua própria realidade e fazer com que se envolvam emocionalmente ao longo de todo o processo. (SCHREYOGG, 2002, p.32 e p.33)

Um líder pode utilizar o Psicodrama para liberar a espontaneidade, criar situações que são rotineiras e colocar o subordinado de forma a lidar com essa situação de diversas formas. No artigo “*Desatando e atando nós*” Rodrigues e Coutinho, desenvolvem a utilização do Psicodrama em uma organização.

Este jogo dramático não estimula a competição e sim a constatação da diferença como fenômeno natural, que enriquece, principalmente se não precisamos desqualificar a verdade do outro para impor a nossa. (RODRIGUES, COUTINHO, 2009, p.6)

O exercício proposto consiste do seguinte: Em um primeiro momento a equipe faz um exercício de relaxamento. Depois os funcionários são estimulados a completar a frase “Nós fazemos, nós somos ou nós queremos...” de forma a pensar sempre em atividades do grupo. O objetivo é criar um clima de participação e a compreensão do grupo como um todo.

Depois de um tempo começam a surgir falas que expressam diferentes visões sobre o mesmo assunto. A explicação é simples e comprovam as teorias anteriores: as pessoas vivem situações diferentes, com opiniões diversas.

Este é o momento no qual fica estabelecido que o coletivo possa conviver e ainda assim construir e produzir conhecimento, mesmo que haja discordância entre seus integrantes. Ou seja, as diferenças não precisam ser abrandadas e nem excluídas. A verdade de um grupo é constituída de muitas verdades concomitantes e algumas paradoxais. (RODRIGUES, COUTINHO, 2009, p.6)

Segundo os autores os temas podem ser variados, por exemplo: o líder pode pegar um assunto constatado como problema no clima organizacional e, pede aos subordinados que desenvolvam frases sobre aquele tema, mas lembrando de sempre de colocar a frase em primeiro no plural, determinando que aquele exercício foca o grupo.

O exercício não acaba nas frases, além de montar a frase, os autores sugerem que uma pequena encenação seja feita ao mesmo tempo em que falam a frase. Um exemplo:

Os participantes dizem, por exemplo, “Nós temos que bater cotas” e um dos atores encena em mímica que está batendo em algo. Ou, ainda, “Nós temos o foco no cliente” e dois ou três atores improvisam uma cena rápida em que alguém se coloca ao centro, em clara posição de quem estaria sendo “mimado”, outros dois olham por lunetas para visualizar “focados” neste hipotético cliente, e ainda um quarto ator limpa as unhas do cliente. (RODRIGUES, COUTINHO, 2009, p.7)

O interessante desse exercício é que a possibilidade do clima ficar “pesado” acaba sendo quebrado na hora de contracenar. O ambiente acaba ficando descontraído e um assunto sério pode ser discutido sem o receio de acabar desunindo a equipe. Lembrando sempre que o líder deve comandar o exercício mantendo sempre o foco e não deixando os ânimos se exaltarem.

Uma vez representadas às diversas situações é interessante, como já dito anteriormente, que o grupo inteiro converse e troque as ideias, discuta o que foi representado. O resultado efetivo ocorrerá se a situação-problema for compreendida por todos e que haja uma busca de mudança de comportamento. O importante desse trabalho é encontrar uma forma diferente e flexível de aprendizado ao auxiliar os subordinados a encontrarem o caminho para tentarem sozinhos, aperfeiçoar os conflitos da organização.

METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa descritiva, de natureza qualitativa, transversal e de campo. Descritiva porque o interesse é verificar a teoria anteriormente abordada e descrever quais os resultados que as empresas obtêm com a aplicação da arte em suas gestões sob a percepção dos seus funcionários (VERGARA, 1997).

Quanto aos meios, à pesquisa ocorreu por meio de um questionário elaborado utilizando a ferramenta *Google Drive*. O link do questionário foi disponibilizado via internet a alunos de graduação, das mais variadas áreas de formação e que já atuam no mercado de trabalho e consequentemente tiveram contato com treinamentos.

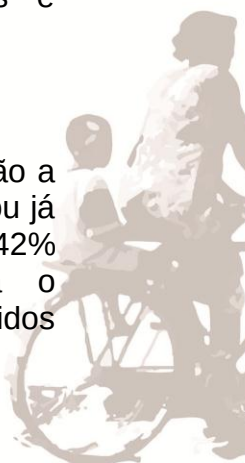
Dentre os 145 respondentes, 74 pessoas foram do sexo masculino e 71 foram do sexo feminino. Em relação à faixa etária, 100 pessoas estão na faixa dos 19 a 25 anos, isso representa a maioria dos respondentes, são também, estudantes ou recém-formados que estão iniciando a carreira profissional. Ademais 37 respondentes estão na faixa dos 26 a 35 anos e 8 respondentes apenas estão na faixa dos 36 a 45. Ainda na definição do perfil dos entrevistados foi perguntado se estes estão atuando ativamente no mercado de trabalho e qual o tamanho da empresa que trabalha. Sendo que 89% encontram-se empregados e 11 % não.

Em relação ao porte da empresa tem um aspecto muito importante, pois empresas de grande porte e multinacionais frequentemente fornecem treinamentos sistemáticos aos seus funcionários, porém é interessante observar que empresas de micro e pequenos portes estão investindo bastante em treinamentos também. Dentre os entrevistados 10% não se encontram trabalhando, 44% trabalham em grandes empresas ou multinacionais, 20% em empresas de médio porte e 26% em micro ou pequenas empresas.

Definido o público da amostra, prosseguiu-se com o objetivo de investigar como a empresa auxilia na agregação de valor em suas carreiras e desenvolvimento de habilidades.

ANÁLISE DOS DADOS

A primeira pergunta foi sobre a satisfação dos entrevistados em relação a todos os tipos de treinamentos que as suas respectivas empresas fornecem ou já forneceram para o próprio desenvolvimento profissional. Verificou-se que 42% concordaram que as empresas fornecem bons treinamentos para o desenvolvimento profissional; 25 % discordaram com os treinamentos fornecidos pelas empresas.



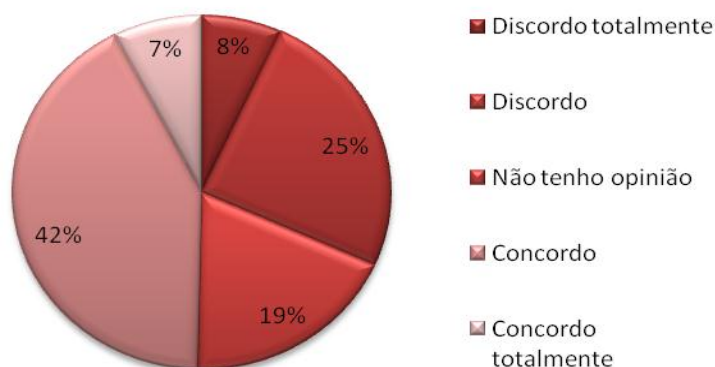


Figura 1: Satisfação dos funcionários com os treinamentos tradicionais

Fonte: elaboração própria

Sobre os tipos de treinamentos algumas utilizam *job rotation*, *mentoring* ou *coaching*, além de treinamentos como: palestras com *slideshow*, cursos, apresentações motivacionais entre outros treinamentos tradicionais. Tendo isso em mente, perguntamos aos entrevistados se eles concordavam ou discordavam desses métodos utilizados pelos líderes.

A grande maioria, com percentual de 52% concordou que essas práticas são muito eficientes para o seu desenvolvimento. Apenas 21% dos entrevistados, demonstraram que essa prática é ineficiente para o seu desenvolvimento. Apesar de ser uma porcentagem baixa, os valores demonstram que um grande número de pessoas estaria insatisfeitas.

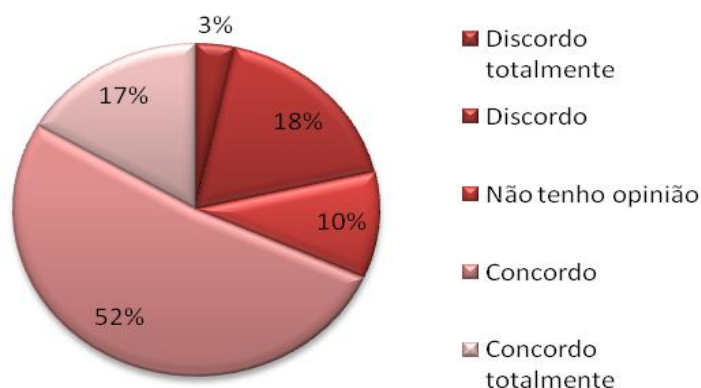


Figura 2: Eficiência dos treinamentos tradicionais

Fonte: elaboração própria

É importante não só fornecer o treinamento e as ferramentas de aprendizado, como também é de extrema importância ter o máximo de eficiência nos treinamentos para a organização, e esse valor precisa ser percebido pelo próprio funcionário.

Além da eficiência é preciso analisar se de fato a aplicação dos treinamentos no dia a dia, é percebidos pelo funcionário, essa associação é essencial quando há de fato uma ligação entre a aprendizagem e a realidade.

Para isso foi perguntado aos respondentes, se eles realmente se lembravam do que foi aprendido no treinamento e 60% dos respondentes afirmaram que realmente lembram e conseguem aplicar o que foi ensinado na sua rotina na empresa.

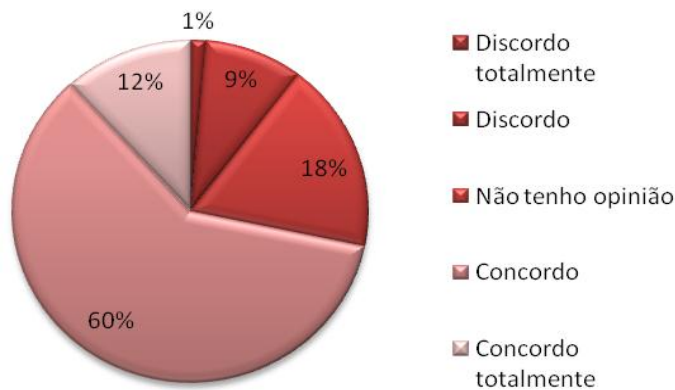


Figura 3: Aplicação dos treinamentos tradicionais na rotina de trabalho

Fonte: elaboração própria

As pessoas que buscam desenvolver suas carreiras e sentem progresso na sua trajetória profissional, formam uma equipe mais motivada e mais capaz de atender os objetivos da empresa. Diante disso, foi perguntado aos entrevistados, se o programa de desenvolvimento do qual eles tinham participado, realmente os auxiliavam na sua carreira. Mais da metade dos respondentes, 74%, concordaram que os treinamentos auxiliam nas suas carreiras.

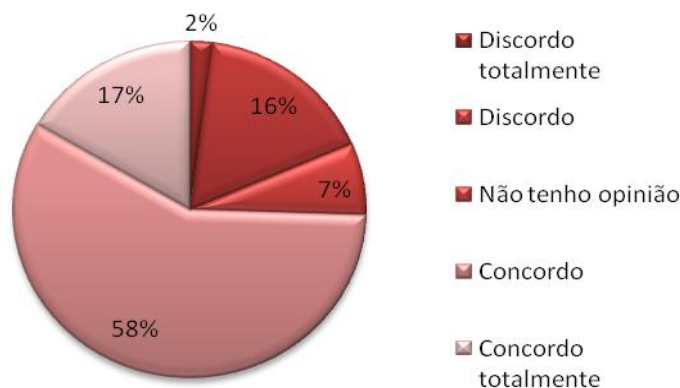


Figura 4: Precepção de como os treinamentos tradicionais auxiliam na carreira

Fonte: elaboração própria

Focando um pouco mais no líder e também nas práticas de desenvolvimento artístico, foi perguntado aos entrevistados, se o próprio líder utiliza de métodos com exceção dos tradicionais (como palestras e slides) para desenvolvimento da sua equipe.

O motivo dessa pergunta foi descobrir se os líderes participam ativamente do desenvolvimento dos funcionários. Apenas 12% concordam totalmente e 37% concordam com essa afirmação, sendo um total de 49% que afirmam que o líder

participa do seu progresso, porém 35% dos respondentes discordam dessa prática. Apesar de a maioria concordar, uma porcentagem de 35% é muito alta. 35% de uma amostra pequena, não possuem uma influência direta do líder no seu desenvolvimento, ou seja, o líder acaba falhando no entendimento de diferenças dentro da sua equipe. Não significa que ele não treine essas pessoas apenas significa que ele não auxilia no desenvolvimento das diferentes qualidades e habilidades e conseqüentemente no enriquecimento de sua equipe.

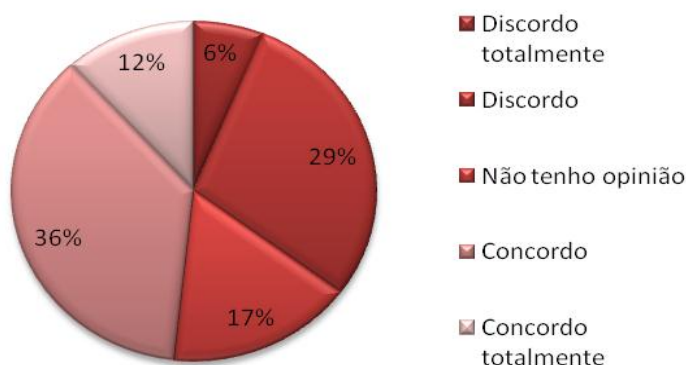
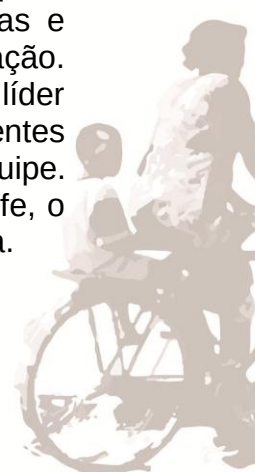


Figura 5: Utilização de diferentes formas de treinamento pela liderança

Fonte: elaboração própria

Pensando na possibilidade de que o líder não tenha tempo de participar aplicando e desenvolvendo diretamente, foi questionado se o líder participa no progresso e avaliação de resultados e desempenho após o treinamento dos seus funcionários. Dentre os 145 entrevistados, quase a metade, ou seja 49% discordam que ele participe na avaliação de desempenho.

Como já foi dito, as instituições precisam de pessoas que saibam incentivar a criação, o conhecimento, estruturando-as e aprimorando-as. O líder também deveria fazer esse papel da ligação do que foi aprendido com os afazeres daquele funcionário, auxiliando na aplicação de conhecimento, da criação de ideias e amarrar todos esses conhecimentos e aprendizados a favor da organização. Lembrando que ninguém absorve o conhecimento da mesma forma, se o líder tiver a capacidade de juntar as diferentes personalidades com os diferentes aprendizados, consegue-se obter uma gestão de inovação dentro dessa equipe. Isso gera ao funcionário reconhecimento por parte de todos inclusive do chefe, o comprometimento por parte dos seus funcionários torna uma equipe poderosa.



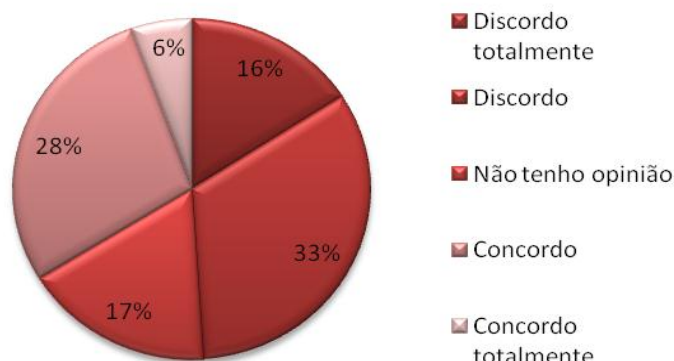


Figura 6: Acompanhamento do líder após a realização dos treinamentos

Fonte: elaboração própria

Em seguida, foi perguntado aos entrevistados, se eles consideravam os treinamentos tradicionais muito teóricos e distantes da realidade corporativa. Dos 100%, 30% não tinham uma opinião sobre a real aplicação do que foi aprendido e 39% discordaram e defenderam que o que aprendiam estava de acordo com a realidade empresarial.

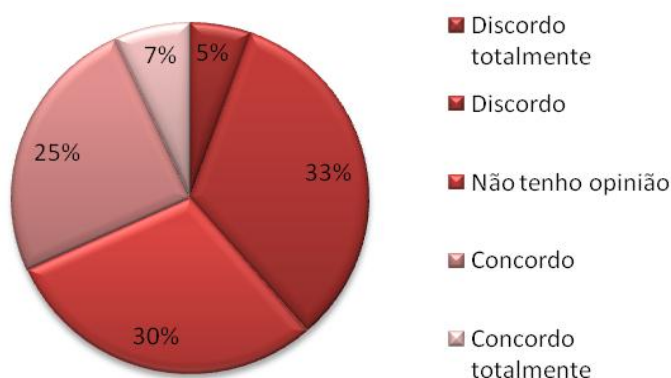


Figura 7: Treinamentos distanciados da realidade corporativa

Fonte: elaboração própria

Para terminar essa primeira parte e focar mais ainda no referencial teórico que é à aplicação da arte no desenvolvimento de habilidades e conhecimentos dentro da empresa. Questionou-se as 145 pessoas, se eles já haviam participado de treinamentos que utilizavam práticas artísticas como Teatro, Artes plásticas, Fotografia, Música, Filmes (cinema) entre outros.

Infelizmente, apenas 29 pessoas das 145 já haviam tido a oportunidade de participar de treinamentos com caráter artístico. Isso significa que a grande maioria, ou seja, 116 pessoas não tiveram a oportunidade pela sua empresa de participar de diferentes tipos de treinamentos, com objetivo maior além do aprendizado teórico.

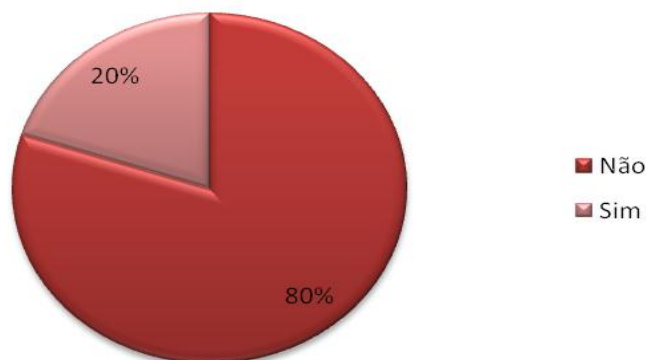


Figura 8: Participação em treinamentos com caráter artístico

Fonte: elaboração própria

Essa foi a última pergunta da pesquisa da primeira parte. A segunda parte da pesquisa envolveu mais 4 perguntas aos que afirmaram que já haviam participado de treinamentos que utilizassem práticas artísticas como Teatro, Artes plásticas, Fotografia, Música, Filmes (cinema) entre outros.

A primeira pergunta feita aos respondentes que participaram de treinamentos com caráter artístico foi, se comparado aos programas de desenvolvimento de habilidades tradicionais que participou, se eles concordavam ou discordavam que os programas com arte são mais eficientes.

Dentre os respondentes 83% concordaram que as práticas artísticas contribuíram mais para o seu repertório profissional, que os métodos tradicionais.

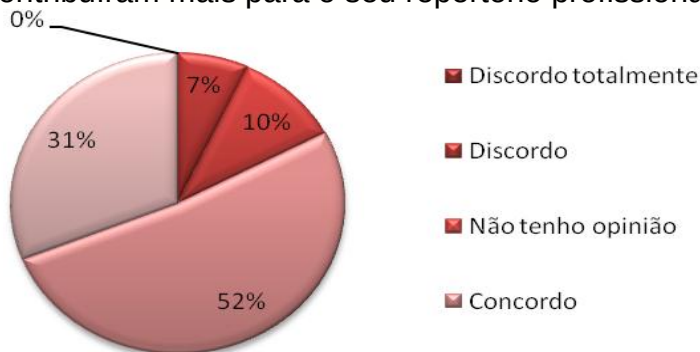


Figura 9: Relação entre eficiência dos treinamentos tradicionais versus treinamentos artísticos

Fonte: elaboração própria

Em seguida foi perguntado, se eles se lembravam e conseguiam aplicar mais os aprendizados que tiveram nos treinamentos artísticos do que os treinamentos tradicionais, 70% concordaram que se lembravam melhor dos treinamentos artísticos do que os treinamentos tradicionais e apenas 17% discordaram, porém nenhuma pessoa discordou totalmente. Os 7% faltantes não tiveram opinião sobre o assunto.

Importante lembrar que o conhecimento segundo Davel, é melhor fixado quando somos envolvidos emocionalmente. Além do mais, arte pode ser fonte de

inspiração, de conhecimento, de interpretação, de expressão e de comunicação. O foco da união de arte, aprendizado, conhecimento, equipe e líder são de buscar trabalhar o indivíduo e suas percepções, assim como suas particularidades, sua vivência com o grupo e suas relações com o ambiente.

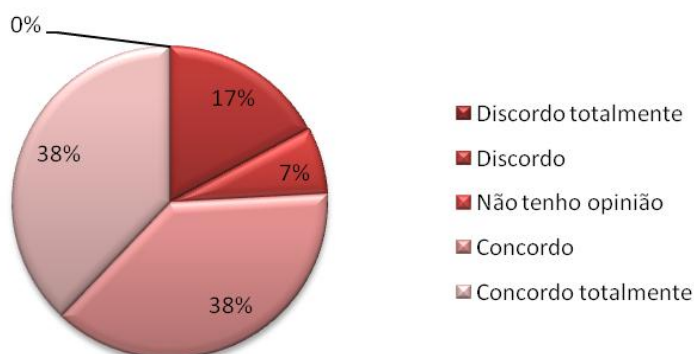


Figura 10: Aplicação dos treinamentos artísticos versus os treinamentos tradicionais

Fonte: elaboração própria

Continuando a pesquisa, verificou-se que os respondentes da questão que trata da eficiência dos treinamentos realizados entre a equipe de trabalho ocasionaram bons resultados para todos. Dos respondentes 41% não souberam dizer se eles alcançaram as metas previamente estabelecidas, ou se houveram resultados positivos para todos.

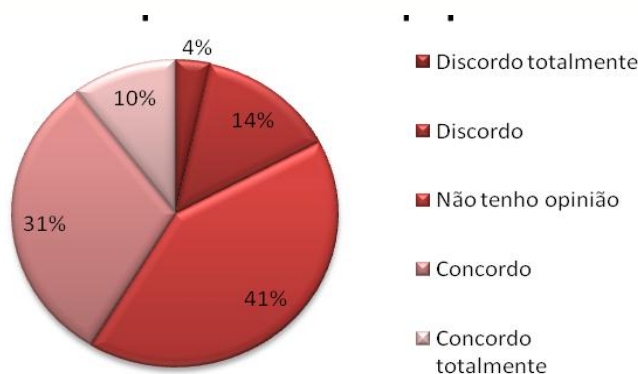


Figura 11: Treinamento artísticos aplicados ao desenvolvimento de habilidades profissionais

Fonte: elaboração própria

Finalizando esta segunda parte, perguntou-se aos entrevistados se eles recomendariam treinamentos dos quais eles tiveram a oportunidade de participar, estes com caráter artístico, para outras pessoas que estão em busca de melhorias de performance e desenvolvimento de habilidades. Mais que a metade, ou seja, 70% dos respondentes recomendariam esses treinamentos pelo qual eles mesmos passaram e apenas 1 pessoa não recomendaria esses tipos de treinamentos.

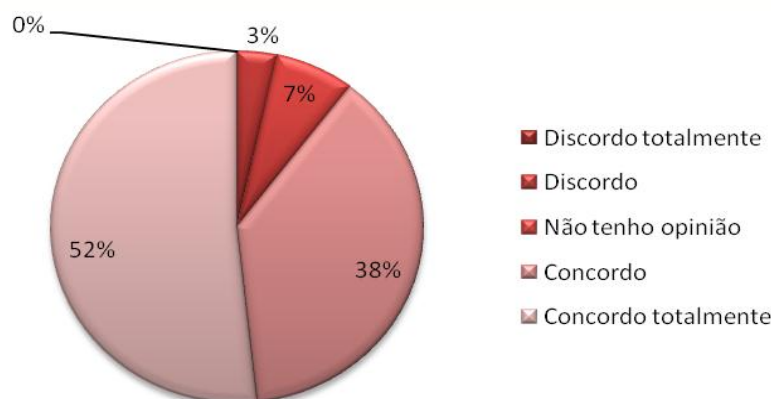


Figura 12: Recomendação dos treinamentos artísticos para outras pessoas

Fonte: elaboração própria

A terceira parte desse questionário, que possui apenas uma pergunta final, todos os entrevistados, no total de 145 pessoas, responderam.

A pergunta foi se eles gostariam que a empresa aplicasse mais treinamentos com aspectos artísticos, para o seu desenvolvimento e fixação do que foi aprendido na teoria.

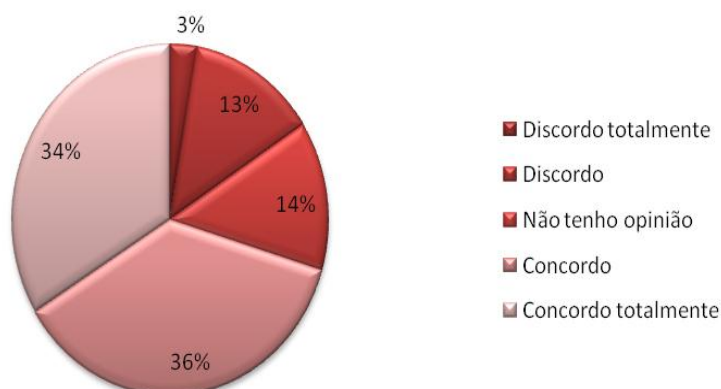


Figura 13: Gostaria que a empresa aplica-se mais programas artísticos para desenvolvimento de habilidade

Fonte: elaboração própria

Surpreendentemente, incluindo-se os que já haviam participado de treinamentos artísticos e aqueles que nunca tiveram contato com a prática, mais da metade, 70% dos entrevistados gostariam sim de poder participar dos treinamentos que envolvam, o Teatro, Artes plásticas, Fotografia, Música, Filmes (cinema).



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após finalização do referencial teórico e da tabulação dos resultados dos questionários, foi possível extrair conclusões mais assertivas sobre o tema que poderia ser mais explorado nas Universidades e nas empresas.

A primeira hipótese que indicava a ideia como muito revolucionária e que a prática de treinamento profissional com conteúdo artístico não existiria em praticamente nenhuma empresa Brasileira, nas quais nossos respondentes trabalham, foi refutada. A pesquisa com as 145 pessoas, revelou que pelo menos 20% delas (o equivalente a 29 pessoas) já participaram desse tipo de treinamento, gostaram e recomendariam para amigos, colegas e conhecidos como forma de atingir conhecimento e ampliar habilidades.

Já a segunda hipótese, permitiu verificar que a utilização da arte em programas de desenvolvimento traz benefícios às empresas sob o ponto de vista individual. A grande parte dos participantes que tiveram contato com a arte como forma de aprendizado, afirmaram que esses métodos foram mais eficazes para eles, e conseqüentemente para a empresa. Porém, não foi possível verificar se em equipe essa prática trouxe benefícios a empresa, porque a maioria não apresentou uma opinião sobre essa pergunta.

Com relação a última hipótese, que tem ligação direta com a última pergunta do questionário aplicado; que se questiona se a maioria das pessoas que trabalham em empresas que não utilizam a arte em programas de desenvolvimento, gostariam que a empresa na qual trabalha passasse a utilizá-los. Um percentual de 70% dos interrogados, o que equivale a 102 pessoas, concordaram que essa prática só traria benefícios a eles e a empresa. Interessante relatar que 50% que afirmaram que estão satisfeitos com os métodos tradicionais, também estão envolvidos nos 70% que gostariam que a empresa utilizasse de programas artísticos.

Ademais, os programas artísticos voltados ao desenvolvimento e aprendizado, podem trazer características inovadoras, porém totalmente ligadas a atual realidade. Parece importante chamar à atenção para a utilização do lazer de forma produtiva, assim como perceber a importância do lazer na vida.

Ainda segundo o referencial teórico, outro ponto interessante, é o de tornar os treinamentos menos estressantes e maçantes, propiciar esse momento mais divertido e memorável. Muitas vezes tem-se como aprendizado algo com o que se identifique, algo menos maçante do que certas leituras ou algumas palestras por si só. Se houver a união do teórico com o prático utilizando a Arte, a probabilidade de se recordar, fixar e aplicar pode ser maior.

Características como a falta de concentração e foco, podem ser adquiridos em uma peça de Teatro, por exemplo, que exige envolvimento, logo exige a concentração, ou de uma ouvir e analisar uma música ou até mesmo tocar um instrumento, são atividades que tem o poder de diminuir o estresse e a ansiedade, ou até mesmo de um filme, que envolve na história contada, que

ensina diferentes posturas e ocasiona maior integração na vida e consequentemente no trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFIA

- BAÊTA, A. M. C. In: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. Administração com arte: experiências vividas de ensino-aprendizagem. São Paulo: Atlas, 2007.
- BRANDÃO, M. S. Leve seu gerente ao Cinema. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- CARVALHO, José L. F. dos S. In: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia C. Administração com arte: experiências vividas de ensino-aprendizagem. São Paulo: Atlas, 2007.
- DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. Administração com arte: experiências vividas de ensino-aprendizagem. São Paulo: Atlas, 2007.
- DRUCKER, Peter F.; Desafios Gerenciais para o século XXI. Ed. Cengage Learning Edições Ltda. São Paulo, 1999.
- ENTLER, Ronaldo. Testemunhos silenciosos: Uma nova concepção de realismo na fotografia contemporânea. *Revista de Administração Pública*. São Paulo. V. 4, nº 8, 2006.
- FLEURY, Maria T. L.; SARSUR, Amyra M., In: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia C. Administração com arte: experiências vividas de ensino-aprendizagem. São Paulo: Atlas, 2007.
- JUNQUILHO, Gelson. S.; GONÇALVES, Maria G. D. In: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia C. Administração com arte: experiências vividas de ensino-aprendizagem. São Paulo: Atlas, 2007.
- MORENO, J. Levy. Psicodrama, São Paulo, Ed. Cultrix, 1975. Disponível em: <http://www.scribd.com/doc/60595172/a-Jacob-Levy-Moreno> <Acessado em 04/11/2012>
- RAMALHO, Cybele M.R., Psicodrama e dinâmica de grupo. Aracaju, 2010. Disponível em: http://profint.com.br/artigos/psicodrama_e_dinamica_de_grupo.pdf <Acessado em 04/11/2012>
- REVISTA EXAME. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/como-a-arte-pode-alavancar-sua-carreira> <Acessado em 07/08/2012>
- RODRIGUES, Rosane; COUTINHO, Eduardo. Desatando e Atando Nós – Uma técnica para grupos. *Revista Brasileira de Psicodrama*, São Paulo, V. 17, N. 2.
- SCHREYÖGG, G. Teatro e Mudança Organizacional. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, volume 42, out/Nov/dez/2002.
- VERGARA, Sylvia C., Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração, Ed. Atlas, 1997.