Gestores
com alma de artista

As vivências estéticas desenvolvem nos executivos habilidades que vão além do conhecimento técnico e científico para a administração dos negócios

Silvia Sell Duarte Pillotto H

O modelo de gestão das organizações vive um momento de transição em que o processo de tomada de decisões, a administração do tempo e a forma de execução das ações táticas e estratégicas são profundamente questionados. Aos gestores não basta mais o conhecimento operacional, técnico e científico da administração. É preciso ir além disso para obter os melhores resultados, pois já se admite que os cenários empresariais são repletos de informações objetivas - mas também subjetivas.

Nesse contexto, outros fatores assumem importância relevante para transformar e aprimorar os processos de gestão: imaginação, intuição, criatividade, emoção e percepção. O desenvolvimento da educação estética, portanto, torna-se fundamental para que o gestor saiba lidar com as questões mais abstratas e subjetivas resultantes, sobretudo, de nossa própria condição humana. As empresas - *e* até mesmo as famílias - precisam de um movimento que as leve ao desenvolvimento interno de processos de criação para resolver problemas, administrar conflitos, além de pensar e concretizar projetos mais eficientes.

Embora o século 21 tenha como base um modelo de pensamento que exija a compreensão de signos cada vez mais sofisticados, é inegável a existência de uma certa resistência quanto à educação estética como fundamento de um novo modelo de gestão contemporâneo. A maioria dos administradores, afinal, está mais habituada a trabalhar com modelos lineares em detrimento dos não-lineares da teoria da complexidade. Essa é, justamente, uma das principais dificuldades que impedem a compreensão integrada das dinâmicas cíclicas e em espiral ocorridas no gerenciamento diário dos negócios.

As relações humanas são alimentadas por pensamentos abstratos, crenças, imagens mentais e intenções. Em um diálogo, um complexo jogo de movimentos, relações e significados alinhava os conceitos, emoções e idéias expressos. *Há* uma trama de conceitos e intencionalidades de interpretação subjetiva que só pode ser alcançada pelo gestor que tenha algum conhecimento do sensível.

É fundamental, portanto, que esse tipo de educação seja considerado e oferecido aos administradores, pois contribui de forma significativa nos aspectos humanos, administrativos e

políticos do processo de gestão.

As vivências estéticas permitem ao executivo desenvolver um olhar mais apurado e perceptivo dos cenários interno e externo à empresa. Ele aprende a dar mais atenção aos sinais intuitivos *e* consegue compreendê-los melhor, o que abre espaço para *insights* criativos que contribuem significativamente para a materialização de grandes idéias e projetos.

No aspecto administrativo, os resultados mais imediatos da educação estética são o aprimoramento do processo decisório, a seleção e formação de equipes de trabalho com perfil diferenciado e a construção de diretrizes e normas com mais aceitação pelo conjunto de colaboradores da empresa. No aspecto político, o conhecimento sensível contribui especialmente para a construção de uma postura diplomática do gestor que se torna mais capacitado a articular as realidades internas e externas do negócio.

Mas, evidentemente, é no aspecto humano que o desenvolvimento estético apresenta os resultados mais profícuos. O administrador amplia e aprimora a forma de se relacionar com as pessoas - dentro e fora da empresa e até em família. Torna-se capaz de ser compreensivo, saber ouvir, compartilhar, delegar, avaliar, reavaliar e, sobretudo, transformar a realidade à sua volta.

Vivemos em um ambiente de códigos subjetivos e situações imprevisíveis em que é preciso interpretar, compreender e produzir sentidos. Cada um de nós precisa se sentir - e fazer a equipe se sentir — protagonista de planos, decisões e ações. A empresa necessita de um profissional com visão macro, que saiba lidar com diversos fatores e que, acima de tudo, saiba trabalhar em equipe. É a vivência estética em experiências individuais e em grupo que vai alimentar e realimentar essa habilidade.

A capacidade de se expressar com clareza é outra necessidade premente. A postura e a comunicação do gestor são fundamentais para a construção de um ambiente seguro em que os colaboradores possam se sentir parte integrante do processo e sigam as metas propostas com convicção e tranqüilidade. Para alcançar essa qualidade de ambiente, no entanto, o gestor tem de ser capaz de explicitar por palavras e ações o que pretende realizar e qual a melhor maneira de alcançar as metas. Precisa confiar nos processos decisórios, sustentá-los e parar para repensá-los, sempre que for necessário.

A liderança é construída e resulta das histórias e culturas absorvidas pelo gestor ao longo da vida. É sua visão de mundo que dá embasamento às suas decisões e à capacidade de liderar. No entanto, o gestor deve estar constantemente atento e aberto às mudanças de cenário interno e externo. Esses fatos podem oferecer pistas de ordem política, social e econômica que afetarão as decisões, as atitudes, as relações com parceiros e até a forma de exercer a própria liderança. É uma abertura permanente ao aprendizado que articula a própria história cultural com outras visões de mundo, outros ideais e culturas.

Na mesma perspectiva, é preciso fomentar um modelo de gestão mais humanitário, que leve em conta os interesses do grupo e que seja capaz de manter a harmonia mesmo nos momentos de conflito. A experiência estética amplia a idéia de coletividade e de trabalho compartilhado com respeito individual e com a soma saudável das diferenças.

Em uma empresa com gestão mais humana e descentralizada, que leve em conta os fatores formais e não-formais dentro e fora de seu âmbito, é essencial que o gestor aumente sua capacidade de gerenciamento das informações. Importante também é a capacidade de identificar as competências individuais de cada profissional para oferecer a oportunidade de todos contribuírem com o melhor para a empresa.

Em seu projeto de formação continuada, portanto, o gestor não pode mais cogitar de abdicar do desenvolvimento estético. Conhecer museus, interessar-se por arte, assistir a bons filmes, ouvir música, ir ao teatro, ler livros que extrapolem o universo de negócios... A sobrecarga de agenda não pode ser desculpa. O executivo deve também oportunizar as mesmas vivências para sua equipe como forma de estimular um olhar sensível. É preciso investir não apenas nas competências de ordem técnica, operacional e intelectual, mas no que possibilitará lançar um olhar para além daquilo que é visível. a

---

Doutora em Engenharia de Produção pela UFSC, professora da Universidade da Região de Joinville (Univille), coordenadora do Núcleo de Pesquisa em Arte na Educação (Nupae) e autora do livro *Gestão e Conhecimento Sensível na Contemporaneidade*

Fonte: AMANHÃ, ano 21, n. 229, p. 32-33, mar. 2007.