



Educação executiva contemporânea: capacitação para a autonomia e a liberdade do pensar

Limites *versus* criatividade dentro das instituições de ensino e organizações

POR **RICARDO ALVES DE CARVALHO**
E **LUIZA VAZ DE OLIVEIRA BRANDÃO**

“Ganhar dinheiro é uma arte, trabalhar é uma arte e fazer bons negócios é a maior de todas as artes.” Proferida na década de 1970, pelo artista Andy Warhol, grande expoente da Pop Art, a afirmação ainda causa controvérsia. Embora essa aproximação entre dinheiro, labor, negócios e arte, levantada por Warhol, carregue traços de certo cinismo – frequente no discurso do artista –, é impossível negar que soe absolutamente atual.

Desde a Grécia Antiga até a década de 1950, as habilidades matemáticas e analíticas foram exaltadas pela comunidade científica e, em consequência, pela sociedade. O lado esquerdo do cérebro – área na qual se manifestam – era tido como a parte importante do órgão, “a metade que fazia de nós seres humanos” (Pink, Daniel, 2005). Essa situação levou não somente a maiores remunerações e reconhecimento das profissões vinculadas ao raciocínio lógico, como também embasou a configuração de sistemas laborais norteados, sobretudo, por padrões cartesianos e racionalistas de pensamento. Ao destaque dessas áreas do conhecimento opôs-se o desprestígio das

que despertam a atividade do lado direito do cérebro, responsável por interpretar a comunicação não verbal e pela compreensão holística.

Contemporaneamente, a exaltação da criatividade, a busca pela inovação, o viés empresarial humanizado e o progressivo reconhecimento da importância de competências “não técnicas” são frutos de uma mudança nesse modelo.

A capacidade de resolução de problemas complexos está entre as *top* cinco habilidades, apontadas por mais de 70 empregadores mundialmente relevantes, que participaram de pesquisa realizada em 2018, pelo Financial Times (*What top employers want from MBA graduates*). O estudo detectou as habilidades que o mercado mais deseja e as mais difíceis de se encontrar nos profissionais, recém-saídos dos cursos de MBA. Destaque foi dado às denominadas *soft skills*: “saber trabalhar em grupo” e “trabalhar com uma grande variedade de pessoas” figuram como as duas mais importantes aptidões, de acordo com 64% e 54% dos respondentes, respectivamente. Em entrevista ao Financial Times, Susan Sandler Brennan, reitora

assistente do gabinete de desenvolvimento de carreira da Sloan School of Management do MIT, rejeitou a ideia de que as *soft skills* sejam de alguma forma mais fáceis do que as tradicionais competências (*hard skills*). Brennan prevê que as primeiras serão resistentes à automação.

Ao longo do caminho percorrido, pela humanidade, “deixamos de ser uma sociedade de agricultores, formamos uma sociedade de operários de fábrica e passamos a ser uma sociedade de trabalhadores do conhecimento”, como afirma Daniel Pink. O passo seguinte, segundo o autor, será rumo à transformação para uma “sociedade de pessoas criativas e empáticas, leitoras de padrões e produtoras de sentido”. A didática, a filosofia, os conteúdos e as ferramentas disponibilizadas pela educação formal, normalmente praticadas pelas escolas de negócios, não prepara para esse próximo momento, indicado por Pink. É necessário ampliar o horizonte e repensar a abordagem tradicional, para permitir que os profissionais utilizem o conhecimento como um ativo voltado à construção de sentido, por meio de aptidões objetivas e subjetivas.

Nesse sentido, a pesquisa realizada pelo Financial Times também revelou que, nos processos seletivos, alguns empregadores não privilegiam os egressos de MBAs em relação aos demais candidatos, já que as habilidades que procuram não têm sido mais frequentemente encontradas nos profissionais com esta titulação.

Por essa razão, embora gozem de elevado status acadêmico, as disciplinas e os temas humanísticos não podem seguir sendo tratados como um ambiente exclusivo, por onde circulam apenas as elites intelectuais, nem considerados inaplicáveis no cotidiano da atividade empresarial. Afinal, é a partir de suas abordagens que somos instigados a questionar as práticas vigentes, que podem levar a importantes avanços e inovações e aprimorar habilidades relacionais dentro de grupos organizacionais, tanto desejadas pelo mercado quanto importantes na construção de sistemas de trabalho e produção, compatíveis com os anseios da sociedade.

Cientes disso, relevantes instituições, voltadas para a educação executiva, ao redor do mundo, têm encontrado amparo valioso em temáticas anteriormente relegadas a segundo plano, como a arte, a literatura e a filosofia, possibilitando que competências técnicas sejam permeadas e potencializadas por outras, de natureza social e humanista.

Não sem alguma surpresa, a abordagem de conteúdos hoje caros ao mundo corporativo, como liderança, engajamento, produtividade e propósito, por meio de temáticas artísticas e humanísticas tem sido bem recebida por participantes de programas executivos e empresas. Indagados em sala de aula, da disciplina Criatividade e *Startup Thinking*, sobre quais seriam as marcas da “empresa criativa”, alunos do Executive MBA da Fundação Dom Cabral mencionaram, reiteradamente, a “liberdade” (informações verbais, 10/6/2018).

Tendemos a condicionar a criatividade e os atos de criação, em especial no campo das artes, à ausência de limites e regras. Somente em situações de total ausência de cerceamento, costumamos pensar na possibilidade de que a criação genuína e valiosa encontre terreno fértil. Partindo dessa premissa, a “empresa criativa” seria, então, um binômio fadado ao fracasso, devido a uma contradição inerente a ela. Isso porque uma empresa – submetida a uma roupagem jurídica e constituída por pessoas distintas, trabalhando para se manter viável e relevante em determinado mercado, regulado por normas positivadas e subjetivas – só toma forma e se mantém, cercada por limites de toda ordem.

Dita o senso comum que artistas dispõem de total liberdade para criar. Pois bem: os intitulados “sonetos italianos” são compostos por 14 versos, cada um deles com a mesma métrica, isto é, com o mesmo número de sílabas poéticas. Possuem, necessariamente, duas estrofes de quatro versos e duas de três versos, sendo cada uma delas decassílabas. Devem, ainda, ter seus temas desenvolvidos por meio de um silogismo. Essas e outras regras foram obedecidas por Luís de Camões para a produção dos sonetos mais conhecidos e exaltados da língua portuguesa.

De Wolfgang Amadeus Mozart – que compôs brilhantes sonatas para piano, respeitando uma rígida estrutura formal – a Antônio Francisco Lisboa, o Aleijadinho – filho bastardo de pai português e mãe escrava, portador de uma doença grave que deformou os membros de seu corpo, principalmente suas mãos, considerado o maior artista e arquiteto do período colonial brasileiro –, não é exagerado afirmar que inexistia criação num contexto livre de restrições, sejam elas formais, materiais, conjunturais ou físicas.

Embora a genialidade seja tida como explicação que tende a nos afastar desses exemplos tão conhecidos, a dedicação, a vontade de obter o resultado almejado a despeito das limitações,



sempre presentes em qualquer situação, o anseio de contribuir para o mundo e o desejo de deixar um legado por meio de nossas aptidões são características que deles nos aproximam. A liberdade dos artistas (e o verdadeiro trunfo que possuem) reside na ausência de barreiras, no que diz respeito ao pensar, e não na inexistência completa de entraves no que se refere a suas práticas.

Para o historiador Arnold Toynbee, as civilizações começam a se desintegrar à medida que “perdem a capacidade de responder criativamente aos grandes desafios”. Seu pensamento é explorado na obra “Simplicidade Voluntária”, do também historiador e cientista político norte-americano Duane Elgin que, em consonância com Toynbee, aponta ser recorrente a perda da criatividade logo após um período de notáveis realizações. Assim, nações envolvidas numa aura de superioridade quase inquestionável passam pelo constrangimento de fracassar na gestão de seus negócios e em encontrar soluções inventivas para problemas de alcance global, por confiarem nos padrões outrora bem-sucedidos.

Pode-se afirmar, então, que a própria existência de limites – tecnológicos, físicos, legais, formais e metodológicos – faz aflorar com mais vigor e alimenta a criatividade, desde que os indivíduos que os enfrentam confiem e explorem a liberdade e a capacidade de criação que possuem, adquirindo margem de manobra dentro do que não pode ser alterado.

Nesse sentido, a “empresa criativa” torna-se um ente possível, em teoria. Porém, via de regra, ávidas por obter recompensas tangíveis

NÃO HÁ LUGAR PARA A VULNERABILIDADE INERENTE À CRIATIVIDADE QUANDO A DÚVIDA PODE SER CLASSIFICADA COMO INCOMPETÊNCIA E A SENSIBILIDADE VISTA COMO SINÔNIMO DE FRAQUEZA

e imediatas, as mentes por trás das empresas estão condicionadas a dar respostas categóricas e seguras, valorizadas no ambiente corporativo. Não há lugar para a vulnerabilidade inerente à criatividade quando a dúvida pode ser classificada como incompetência e a sensibilidade vista como sinônimo de fraqueza. Nesse contexto, as organizações reprimem e subutilizam o potencial dos agentes que as compõem, reduzindo sua capacidade produtiva. Com isso, não evoluem e não são capazes de contribuir, efetivamente, com os contextos sociais de que participam e para os quais pretendem gerar valor.

O tema liberdade foi explorado não apenas em sala de aula, mas também em uma visita ao Memorial Minas Gerais Vale, em Belo Horizonte, dentro da disciplina Humanidades e Gestão Contemporânea, pelos alunos do Mestrado

Profissional em Administração da FDC (informações verbais, 21/10/2017).

O notório ideal norteador da Conjuração Mineira de 1789 é hoje pauta urgente dentro das organizações, onde desejos, valores e características dos indivíduos precisam ser conciliados com suas atribuições profissionais e os objetivos institucionais. Na educação executiva, tratar da liberdade e de outros assuntos talvez considerados etéreos e não aplicáveis – relacionamentos, empatia, motivação, ludicidade, interdisciplinaridade, para citar apenas alguns mencionados também nas aulas de Arte e Gestão, ministradas em programas *in company*, concebidos para duas multinacionais em 2017 e 2018 (informações verbais, 28/9/2017 e 7/12/2017) – é tão necessário e bastante mais complexo do que manter os profissionais atualizados nos campos da economia, gestão e estratégia.

A forma de abordar esses conteúdos, no entanto, é diferenciada. Debater sobre valores é muito diferente de falar sobre ciências exatas ou gerenciais e requer formatos de aula pouco ortodoxos, de modo que os alunos sejam despertados para novas possibilidades.

Indivíduos são movidos por desejos e ideais. É por eles que se torna aceitável dispor de tempo, energia, dinheiro e, em última instância, arriscar a própria vida. Foi pela liberdade que os inconfidentes mineiros, inusitados interlocutores dos mestrandos durante aula interativa numa instituição cultural, lutaram. Métodos, modelos científicos e teorias só são capazes de despertar paixões por haver motivações que os nutrem – são meios a serviço de fins. É imperioso que seja dada aos fins a mesma atenção dispensada às ferramentas que criamos

para alcançá-los, sob o risco de que estas se tornem inócuas ou até lesivas.

“O especialista enxerga e vai longe em seu campo, mas não sabe o que ocorre ao seu redor e não perde tempo averiguando os estragos que seus êxitos poderiam causar em outros âmbitos da existência, alheios ao seu”, afirma Mario Vargas Llosa (2013). A amplitude e a abrangência do olhar tornam os indivíduos melhores no trabalho e para além dele.

Para desempenhar com maestria as atividades apontadas como grandes formas de artes, no entender de um dos mais importantes artistas da história, deve-se permitir que a liberdade do pensar, com todos os seus inconvenientes, se manifeste genuinamente nas escolas de negócios e nas empresas. Para isso, deve ser concedida permissão, tanto social quanto pessoal, para extrapolarmos o que é convencional, seguro, testado e aceito – ao menos e, sobretudo, em nossa forma de viver e de ler o mundo.

RICARDO ALVES DE CARVALHO é professor associado da Fundação Dom Cabral, doutor em Sociologia pela Universidade Paris 7/Denis Diderot (França) e professor convidado do HEC Montreal (Canadá) e da Reims Management School (França).

LUIZA VAZ DE OLIVEIRA BRANDÃO é consultora de arte contemporânea, pesquisadora nas áreas de cultura e humanidades, especialista em Artes Plásticas e Contemporaneidade pela Escola Guignard da Universidade do Estado de Minas Gerais, especialista em Estudos Diplomáticos pelo Centro de Direito Internacional (CEDIN).

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

PINK, Daniel. *A revolução do lado direito do cérebro*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005, pp. 8 e 9.

Financial Times. *What top employers want from MBA graduates*. Disponível em: <<https://www.ft.com/content/64b19e8e-aaa5-11e8-89a1-e5de165fa619>>. Acesso em: 9 fev. 2019.

ELGIN, Duane. *Simplicidade voluntária: em busca de um estilo de vida exteriormente simples, mas interiormente rico*. Tradução de Eidi Baltrusis Cardoso Gomes. 5ª ed. São Paulo: Editora Cultrix. 2012, p. 144-145.

LLOSA, M. V. *A civilização do espetáculo: uma radiografia do nosso tempo e da nossa cultura*. Trad. Ivone Benedetti. Rio de Janeiro: Objetiva. 2013, p. 64.