





Para além das *soft skills*

Como a gestão pode se modificar a partir de premissas da prática artística e à luz do impacto social das organizações

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

“Fazer arte” é um eufemismo usado por quem se refere ao comportamento travesso, pouco convencional ou mesmo inadequado de uma criança. Às vezes, de maneira jocosa, diz-se que algo é uma “obra de arte” por ter sido executado com esmero e muita entrega emocional, a ponto de ser possível constatar o tempo e a energia investidos na ação que levou àquele resultado, com frequência, incompreendido. A expressão “vida de artista” tem conotação pejorativa e sinaliza uma existência descompromissada que, embora possa ter um aparente quê de glamour, denota leviandade para com as obrigações.

Assim, não é de se admirar que “arte” não seja um tópico considerado relevante no contexto corporativo atual – pautado por valores mensuráveis, escaláveis, passíveis de serem controlados –, e “artistas” não sejam figuras bem-vistas pela sociedade que,

de maneira geral, se orienta pelos mesmos princípios, caros às organizações contemporâneas.

Não obstante a percepção geral, o termo arte tem sua origem no latim *ars* e corresponde ao termo grego *techne* (técnica), sendo um de seus significados “aquilo que é ordenado ou toda espécie de atividade humana submetida a regras”. Pode ainda ser entendido como um conjunto de regras para dirigir uma atividade humana.

No contexto das artes plásticas, a arte não “serve para” nada nem deve “estar a serviço” de coisa alguma. Ela não existe para uma finalidade específica nem deve se prestar a algo definido. Parte da desconfiança com que a arte é vista e da pouca credibilidade a ela atribuída deve-se a essa falta de “função objetiva”, aparentemente incompatível com o estilo de vida atual, pautado pela produtividade e a busca de



resultados. Simplificadamente, nota-se aqui a “independência” que caracteriza a arte. Ela tem mais a ver com o aplicar uma técnica e se manifestar – em consequência, promovendo questionamentos à maneira de pensar ou viver de determinada sociedade –, do que com uma entrega específica.

A leitura limitada que, grosso modo, se faz do termo, macula sua compreensão, além de privar de um entendimento, e até de um interesse mais aprofundado e respeitoso, o processo que orienta e as habilidades que demandam o fazer artístico. Ainda que pouco compreendidas ou presentes cotidianamente, as manifestações artísticas e seus criadores tiveram e têm inegável importância social, gerando tanto controvérsias quanto experiências sublimes que fazem parte da construção da história.

Os artistas são capazes de se fazer relevantes e gerar impacto social – ambições almejadas por profissionais de muitos outros campos do conhecimento –, pois trabalham somando técnica e leitura de contexto, a fim de alcançar o que desejam. Comparados a uma empresa, poderíamos dizer que, em suas práticas, é como se operação e estratégia caminhassem juntas, se retroalimentando e buscando referências em áreas distintas, mantendo assim o alinhamento com a sociedade, de forma ampla.

Nesse sentido, algumas habilidades e características naturais dos artistas devem ser desenvolvidas por indivíduos de diferentes estratos das organizações, podendo servir de norte para o desenvolvimento da própria instituição:

- Dedicção aos processos, tomando-os como oportunidades de aprimoramento da prática e aprendizado, além da potencialização dos resultados.
- Capacidade de estabelecer conexões interdisciplinares, com interesse genuíno e dedicação ao entendimento de conteúdos provenientes de outros campos do saber.
- Crença na inesgotável possibilidade de investigação do objeto ao qual se dedicam, mantendo vivo o interesse nele.

É FUNDAMENTAL QUE OS GESTORES DE NEGÓCIOS, INSERIDOS EM CONTEXTOS E MODELOS MAIS TRADICIONAIS, SE ENTENDAM COMO PARTE DE UM TRABALHO EM CONSTANTE CONSTRUÇÃO

- Desenvolvimento do pensamento abstrato, espécie de “ginástica” para o cérebro, mais acostumado a repetir padrões que limitam as possibilidades criativas.
- Preservação do vínculo pessoal com o que fazem – havendo aqui alguma relação com o tão falado “propósito” – e consequente paixão pelo ofício.
- Sensação de necessidade de trazer ao mundo algo novo: seja um objeto tangível ou a forma de fazer algo e pensar sobre determinado assunto.

Diversas escolas de negócios ao redor do mundo têm inserido conteúdos de cunho humanístico e artístico em seus currículos, para facilitar o desenvolvimento não apenas das chamadas *soft skills*, em seus alunos, mas também de uma atitude mais livre e criativa, como revela o estudo de Carvalho e Vaz (2019).

Embora o campo da arte possa contribuir, como citado, tanto para a forma de trabalho quanto para modelos de negócios convencionais há muito estabelecidos, há também contribuições do universo corporativo tradicional às instituições que têm a cultura como objeto. Com o crescimento do mercado de arte não só no Brasil, mas globalmente, a estruturação e a sustentabilidade das organizações que dele fazem parte são hoje uma prioridade.

Atualmente, um economista e uma advogada ocupam, respectivamente, os cargos de Diretor-Presidente de uma das mais importantes orquestras brasileiras e de Superintendente de uma fundação,



internacionalmente respeitada, no campo das artes plásticas. Uma combinação de perfil pessoal e atuação destacada no campo da gestão, em diversas áreas, foi o que tornou esses profissionais cobiçados por duas das mais relevantes instituições culturais do país. Sem qualquer expertise em música ou arte, mas com clara inclinação humanista e vocação para estar a serviço, ambos atestam a necessidade de profissionalização do campo da cultura, sem prejuízo ao respeito às idiossincrasias e impacto social.

Por entenderem a produção e a difusão de cultura como “patrimônio público”, os dois gestores defendem a necessidade do fortalecimento institucional dos entes que se prestam a este fim. O zelo por condições de trabalho que permitam o desenvolvimento e a valorização do quadro de funcionários, bem como a necessidade de conciliar as peculiaridades da atividade artística com as demandas administrativas estruturantes de qualquer organização, é ponto comum em seus discursos e práticas.

A necessidade de uma gestão despersonalizada, decorrente do interesse público inerente ao trabalho desenvolvido, também é vista como condição *sine qua non* para que as instituições culturais tenham longevidade e relevância ao longo de sua existência. Decisões colegiadas, reflexões coletivas e trabalho realizado em conjunto são algumas das melhores práticas, efetivamente aplicadas pelos dirigentes citados, nas organizações pelas quais são responsáveis.

Significativas mudanças, tanto administrativas quanto na cultura das instituições, foram implementadas por eles. A contratação de músicos em regime celetista e com salários compatíveis com o mercado estimula a alta performance e respeita a dedicação exigida em uma delas. Na outra, ajustes no estatuto interno, somados à elaboração de um código de conduta que rege todos os que dela fazem

parte, norteiam as atuações individuais e posicionam a instituição de forma clara.

Uma articulação interdisciplinar, aliada à capacidade de administrar pessoas e projetos, é um traço comum ao gestor e à gestora. Os dois destacam a importância do reconhecimento, por quem quer que venha a ocupar suas posições no futuro, do caráter não instrumental das instituições culturais.

Nesse sentido, o gestor cultural deve ser capaz de pensar de maneira estratégica, visando aprimorar os equipamentos, com a finalidade de possibilitar a entrega de algo que, embora um tanto quanto intangível, é de inegável e inestimável valor.

Desvinculada de uma formação acadêmica específica, necessariamente atrelada a um entendimento do potencial amplo e transformador do objeto-fim da instituição, bem como do contexto macro que a envolve – político, econômico, social –, a atuação dos gestores de instituições culturais é hoje um *work in progress* no Brasil.

Da mesma forma, é fundamental que os gestores de negócios, inseridos em contextos e modelos mais tradicionais, se entendam como parte de um trabalho em constante construção: de si mesmos, de suas equipes e de suas instituições. Sempre, em comunhão com a sociedade e o tempo do qual fazem parte, bebendo de fontes diversas do ambiente expandido que os envolve.

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 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, e em Estudos Diplomáticos pelo Centro de Direito Internacional (CEDIN).