

# APRENDIZAGEM E COMPETÊNCIAS POR MEIO DAS ARTES: ATIVIDADE PROFISSIONAL E VIVÊNCIA ARTÍSTICA EM DIÁLOGO

Leonardo Flach\*

Igor Baptista de Oliveira Medeiros\*\*

Marina Dantas Figueiredo\*\*\*

Andrea Poletto Oltramari\*\*\*\*

## Resumo

Este trabalho teve por objetivo analisar a percepção de pessoas que atuam como artistas e que também possuem outra profissão, a respeito da aprendizagem e desenvolvimento de competências por meio das artes. Iniciou-se da ideia que atualmente o desempenho dos profissionais precisa ser capaz de responder às problemáticas diversas que emergem no contexto organizacional, exigindo o constante desenvolvimento de competências. Considerou-se neste estudo a possibilidade de o meio artístico contribuir à aprendizagem e à formação destas competências. Nesse sentido, em relação ao método, escolheu-se como campo de estudo um festival de artes da cidade de Porto Alegre, sendo realizadas 21 entrevistas semiestruturadas com profissionais participantes deste festival, com experiência artística e que tivessem outra profissão além das artes. Os resultados apontaram que as artes podem representar um recurso capaz de promover o desenvolvi-

---

\* Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Professor do Programa de Graduação, Mestrado e Doutorado em Contabilidade na Universidade Federal de Santa Catarina; *Campus* Universitário Reitor João David Ferreira Lima; Trindade, 88040900, Florianópolis, SC; leonardo.flach@ufsc.br

\*\* Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Professor do Curso de Administração no Centro Universitário Plínio Leite; ibomedeiros@ea.ufrgs.br

\*\*\* Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Professora do Instituto Federal Farroupilha; marina.dantas@gmail.com

\*\*\*\* Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Professora da Universidade de Passo Fundo; andreaoltr@gmail.com

mento de competências em outras profissões, como a capacidade de improvisação, criatividade e flexibilidade.

Palavras-chave: Aprendizagem sociocultural. Competências. Artes.

## 1 INTRODUÇÃO

As transformações do trabalho fizeram surgir novas demandas sobre o trabalhador contemporâneo. As mudanças no ambiente e na forma de pensar e executar as atividades no meio organizacional resultam em um contexto dinâmico e em constante mutação, que pressupõe uma maior flexibilidade do indivíduo diante desse imperativo. Nessa linha de análise, Zarifian (2001, p. 41) ressalta que o entendimento sobre o processo de trabalho hoje passa da solicitação do corpo à solicitação da mente. Assim, o conceito de evento que o autor constrói, pode ser entendido “[...] por aquilo que ocorre de maneira parcialmente imprevista, inesperada.” Seria o que no senso comum chamamos de “acaso”. Este conceito de evento é o mais expressivo em termos de definição de competências no cotidiano do trabalho. Trabalhar passa a ser, dessa forma, observar estes eventos constantemente, pressenti-los e enfrentá-los assim que ocorrerem, de modo a se antecipar perante o mercado, e gerar ganhos competitivos à organização em que o indivíduo atua.

Nesse sentido, o campo das artes pode ser um espaço profícuo ao desenvolvimento de competências. Alguns trabalhos como de Harrison e Akinc (2000) apresentam uma ênfase da aprendizagem por meio das artes (filmes, literatura, composições musicais), a partir de cursos com temáticas gerenciais. Neste estudo específico, os autores propõem o estudo das artes como meio para desenvolver capacidades vinculadas a situações de liderança, apreensíveis mediante formas de expressão artística. Esse processo inovador de formação é um desafio aos gestores e educadores em administração, uma vez que tratam de competências intangíveis, como refere Ruas (2005a), que estão ligadas a um processo fortemente intuitivo, contribuindo na diferenciação do trabalho no ambiente de negócios contemporâneo.

Desse modo, a arte, a partir do próprio momento de fruição que ela proporciona ao sujeito, permite desenvolver tais competências, uma vez que arte é a atividade que trabalha com a “criação de sensações ou de estados de espírito de caráter estético carregados de vivência pessoal e profunda. É a capacidade criadora do artista de expressar ou transmitir tais sensações ou sentimentos,” (FERREIRA, 2004).

Considera-se, portanto, que o contato com o meio artístico pode contribuir para a formação destas competências. São ambientes muitas vezes fomentados por instituições privadas ou públicas que promovem o fazer artístico. Nesse contexto, escolheu-se como campo de estudo o ambiente de um festival de arte da cidade de Porto Alegre, que tem como proposta a disseminação das artes no município, visto que é aberto à comunidade em geral, proporcionando o acesso mais democrático ao mundo das artes. O objetivo deste artigo é avaliar a percepção dos participantes de um festival de arte sobre o desenvolvimento de competências para o seu campo de atuação profissional. Desse modo, o trabalho se insere em uma proposta que busca dialogar conceitos da área de Administração, em foco aprendizagem e competências, com a área das Artes em geral.

O artigo está estruturado em quatro partes. A primeira delas discute alguns conceitos que convergem para a literatura de aprendizagem nas organizações, sendo ela individual e coletiva com foco na perspectiva sociocultural e no desenvolvimento de competências, principalmente as consideradas voláteis, por meio de uma abordagem relacionada às artes. Dessa forma, entende-se que a vivência artística pode desenvolver competências voláteis, definidas por Ruas (2005b) como criatividade, capacidade de improvisação, de percepção e consciência, e de disponibilidade para experimentar e mudar. Por conseguinte, são relatados os procedimentos metodológicos seguidos pelos resultados do estudo e, por fim, as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A aprendizagem organizacional diz respeito às organizações que estão em constante processo de aprendizagem. Ela compreende os princípios e práticas que permitem a absorção do conhecimento nas organizações, as quais estimulam a aprendizagem contínua de seus colaboradores, visando à incorporação de novos conhecimentos nos processos de trabalho (GARVIN, 1993).

### 2.1 A NOÇÃO DE APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES

Os primeiros autores a trabalharem com a ideia de aprendizagem nas organizações foram Argyris e Schön (1996), na definição clássica sobre ciclos de aprendizagem. Os autores propunham que a aprendizagem individual e coletiva ocorria por intermédio de ciclos, definidos como *single loop* e *Double loop*. No âmbito do indivíduo, o *single loop* ocorre quando há uma aprendizagem instrumental, quando o indivíduo, isolado ou em coletividade, descobre e corrige um erro e modifica sua forma de pensar de maneira incremental, experimentando novas práticas de como se relacionar com o objeto em questão. De forma análoga, o *double loop* ocorre quando o indivíduo muda substancialmente a sua forma de pensar e agir, sua aprendizagem salta para um patamar transformador, no qual ocorrem rupturas com modelos mentais anteriores ou, como os autores se referem, em mudanças substanciais em suas *teorias em uso* (ARGYRIS; SCHÖN, 1996).

Para fins de análise deste estudo, buscou-se aprofundar os conceitos ligados à aprendizagem individual e coletiva, a fim de promover um maior entendimento de como as artes podem ser mediadoras nesse processo. Contudo, acredita-se que o contexto está diretamente ligado ao desenvolvimento de competências, bem como ao processo de criação artística; dessa forma, propõe-se a compreensão dos termos aprendizagem individual e coletiva à luz da perspectiva sociocultural.

## 2.2 APRENDIZAGEM INDIVIDUAL E COLETIVA NA PERSPECTIVA SOCIOCULTURAL

A perspectiva sociocultural sobre a aprendizagem nas organizações surgiu a partir de autores como Brown e Duguid (1995), Cook e Yanow (1993) e Wenger (1998), como uma forma de procurar outro caminho para explicar os processos de aprendizagem, que até então eram dominados por modelos de aprendizagem baseados na psicologia cognitiva e gestão do conhecimento, e também como forma de asserção da significância do contato humano nos mecanismos sociais que fazem parte da aprendizagem nas organizações (ANTONACOPOULOU et al., 2004). Dessa forma, a partir dos anos 1990, surgem novos modelos teóricos e enfoques dentro dessa perspectiva, como comunidades de prática (WENGER, 1998), conhecimento baseado na prática (GHERARDI, 2001), participação legitimada periférica e aprendizagem situada (LAVE; WENGER, 1991).

Os autores que defendem a perspectiva sociocultural da aprendizagem organizacional salientam que os processos de aprendizagem dos indivíduos da organização ocorrem por meio do trabalho, da prática e da interação, pela reflexão e ação, considerando que trabalho e organização são práticas sociais engajadas por atividades situadas em contextos específicos de interação (GHERARDI; NICOLINI, 2001). Nesta interação, ocorre a aquisição, o suporte e a mudança de significados dentro da organização, por meio da transmissão de elementos intersubjetivos como artefatos (COOK; YANOW, 1993).

O estudo de Cook e Yanow (1993, p. 443) sobre os processos de aprendizagem entre alguns dos melhores produtores de flautas do mundo é esclarecedor e inspirador para compreender as relações entre aprendizagem e cultura organizacional, uma vez que “[...] o conhecimento necessário para produzir as flautas da melhor qualidade, assim como jogar basquete ou executar uma sinfonia, não reside em um indivíduo, mas na organização [...] A organização não nasceu com tal conhecimento, precisou apren-

dê-lo.” Por sua vez, o conceito de cultura organizacional utilizado para a compreensão da aprendizagem organizacional é concebido por Cook e Yanow (1993) como um conjunto de valores, crenças e sentimentos, acompanhados de artefatos de sua expressão e transmissão (mitos, símbolos, metáforas e rituais) que são criados, herdados, compartilhados entre um grupo de pessoas e que os fazem distintos de outros grupos. Dessa forma, a aprendizagem é inerente à cultura (WEICK; WESTLEY, 2004).

A expressão aprendizagem organizacional é considerada por Weick e Westley (2004) um oxímoro, ou seja, os autores defendem que aprender e organizar seriam dois processos paradoxalmente diferentes. Enquanto organizar sugere a ordem, aprender sugere desordem; é a composição entre ordem e desordem o que está na raiz dos processos de mudança e aprendizagem organizacional. Nessa perspectiva, os autores dizem que a aprendizagem organizacional é fomentada quando a ordem está justaposta à desordem, pois, nesses momentos, as pessoas conseguem perceber o que é rotineiramente imperceptível. Afinal, os momentos de aprendizagem não são óbvios e não podem ser resumidos às atividades formalmente voltadas à aprendizagem. Momentos de aprendizagem ocorrem em diferentes contextos.

As aprendizagens podem ocorrer quando um elemento novo desordena uma adaptação anterior, produzindo um novo equilíbrio em um novo patamar de conhecimento. Tratando-se de aprendizagens coletivas é preciso considerar que a aprendizagem ocorrerá com a interação e a construção de sentidos coletivos. Assim, os sentidos individuais se desacomodam por intermédio da interação, do diálogo e da alteridade intrínseca à dinâmica das relações nos contextos organizacionais. Assim, acredita-se que a arte possa trazer contribuições para a mudança desses modelos mentais nos indivíduos e grupos, pois trabalha constantemente com ordem e desordem justapostos, com busca de novas perspectivas e ruptura de estéticas, estruturas e modelos estabelecidos. A arte seria, portanto, um meio de manter a desordem e, ao mesmo tempo, criar ordem.

Os sentidos adquiridos pelos membros dos grupos e organizações nos processos de aprendizagem surgem e são mantidos nas interações entre os membros na organização. Estas interações ocorrem não somente pelo modo face a face, mas também mediada pelos artefatos da cultura da organização, como os objetos simbólicos e a linguagem. São, sobretudo, as relações entre cultura e aprendizagem organizacional que indicam a necessidade de se identificar no contexto de cada organização oportunidades de aprendizagem. Ou seja, buscar os momentos e as situações que, já inscritos na cultura e nas formas privilegiadas de ação, sejam propícios à aprendizagem (COOK; YANOW, 1993).

A comunidade de prática consiste, portanto, em um grupo de pessoas com interesses semelhantes e que se reúnem em um determinado lugar (físico ou não) para discutir e partilhar conhecimento. Para que isso ocorra, e em consequência disso, são criados documentos, utilizadas ferramentas e definidos valores. Uma comunidade de prática é, portanto, diferente de uma equipe, por ser criada em torno de tópicos de interesse, não por uma tarefa a ser realizada, sendo também distinta de uma rede informal pelo fato de adotar tais tópicos, tendo, assim, uma identidade. Uma comunidade de prática pode ser definida, dessa forma, pela existência de um tópico de interesse, pela possibilidade de interação e relações entre os indivíduos em torno do tópico e, finalmente, por haver uma prática e não meramente um interesse compartilhado (ANTONELLO; RUAS, 2002).

Fazendo uma analogia com o campo das artes, defende-se neste artigo que grupos de indivíduos com os mesmos interesses, a formação de grupos em cursos de artes, ou mesmo artistas que já tenham longo tempo de experiência trabalhando em conjunto podem ser considerados exemplos de comunidades de prática, onde existe espaço aberto para a participação de novos componentes, discussões sobre assuntos de interesse do grupo, compartilhamento de artefatos e significado, além de um amplo campo para a improvisação. Trata-se também de um exemplo em que a aprendizagem é situada (LAVE; WENGER, 1991), pois a prática do trabalho possi-

bilita a assimilação de informações relativas a: estilo artístico, histórias de vida sobre os artistas, casos, novas criações, novas interpretações, cultura e história da arte, *performances*, linguagens e improvisações.

Nesse sentido, argumenta-se que a socialização dos indivíduos no campo nas artes pode proporcionar a aprendizagem de competências ao trabalho, para lidar com os eventos (ZARIFIAN, 2001). Dessa forma, é realizada nesta pesquisa uma explanação sobre criatividade e competências voláteis, sobre as quais se acredita que sejam desenvolvidas mediante a aprendizagem e a socialização com a esfera das artes.

### 2.3 A NOÇÃO DE COMPETÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES

O conceito de competências tem sido um dos mais utilizados e um dos mais controvertidos na administração contemporânea (RUAS, 2005a). Zarifian (2001) enfatiza que somente se pode compreender plenamente a emergência do modelo de competências, se for feita uma retrospectiva histórica e se forem analisadas, dentro do contexto, as mutações que sofreram o trabalho e como ele é visto e avaliado.

Dessa maneira, o trabalho não é mais o conjunto de simples tarefas associadas a um cargo, mas se torna o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. Esta complexidade torna o imprevisto cada vez mais presente no dia a dia das empresas, e é nesse contexto de transformações e incertezas, no ambiente externo à organização, que a noção de competência emerge como fundamental (FLEURY; FLEURY, 2004).

A noção de competência tem aparecido nos últimos anos como uma forma de repensar as organizações e o papel dos indivíduos que as compõem. De um modo geral, elas podem ser relacionadas a duas dimensões: estratégicas, com uma dimensão organizacional; e, individuais, em que estaria incluída a dimensão gerencial (RUAS, 2005a). O presente estudo abordará



a visão humana e gerencial desse conceito, que está ligada ao indivíduo e ao desenvolvimento de suas competências, nesse caso, por meio das artes.

O conceito de competência no contexto organizacional começou a ser desenvolvido sob a perspectiva do indivíduo. McClelland (1973) publicou-o em um artigo que acabou iniciando o debate sobre competência entre psicólogos e administradores nos Estados Unidos.

Para McClelland (1973), a competência é uma característica subjacente a uma pessoa, que pode ser relacionada com o desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Ele diferenciava, assim, competência de aptidões, que seria um talento natural da pessoa, que pode vir a ser aprimorado; de habilidades, que seriam a demonstração de um talento particular na prática; e de conhecimentos, o que a pessoa precisa saber para desempenhar uma tarefa.

A avaliação desta competência individual é feita, no entanto, em relação ao conjunto de tarefas do cargo ou posição ocupada pela pessoa. Nesta linha, “[...] a gestão por competências é apenas um rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional ainda fundada nos princípios do taylorismo-fordismo.” (FLEURY; FLEURY, 2004, p. 27).

A competência permanece ligada ao conceito de qualificação, usualmente definida pelos requisitos associados à função ou ao cargo – os saberes ou o estoque de conhecimentos da pessoa, os quais podem ser classificados e certificados pelo ensino. Assim definido, o conceito de competência não atende às demandas de uma organização complexa, mutável, em um mundo globalizado. Dito em outras palavras, definir um estoque de recursos necessários ao bom desempenho para cada cargo ou posição pode não ser garantia para atender à demanda por inovação e à flexibilidade que se coloca às empresas nos dias de hoje.

O conceito de competência que emerge na literatura empresarial francesa dos anos 1990 procurava ir além do conceito de qualificação. Para autores como Le Boterf (2001) e Zarifian (2001), a competência não está as-

sociada a um conjunto de qualificações do indivíduo, mas às realizações da pessoa em determinado contexto, ou seja, àquilo que ela produz ou realiza no trabalho (DUTRA, 2001).

Zarifian (2001) foca três mudanças principais no mundo do trabalho que justificam a emergência do modelo de competência para a gestão das organizações. A primeira é a noção de evento, aquilo que ocorre de maneira imprevista, não programada, vindo a atrapalhar o desenvolvimento normal do sistema produtivo, ultrapassando a capacidade rotineira de assegurar a autorregulação; isto implica que a competência não pode estar contida nas predefinições da tarefa, visto que o indivíduo precisa estar constantemente mobilizando recursos para resolver as novas situações de trabalho. Outra mudança é na comunicação; comunicar implica compreender o outro e a si mesmo; significa entrar de acordo com os objetivos organizacionais, partilhar normas comuns para a sua gestão. Por fim, a mudança na noção de serviço, atender a um cliente externo ou interno da organização precisa ser central e estar presente em todas as atividades; para tanto, a comunicação passa a ser fundamental também. Estas mudanças no contexto do trabalho estão diretamente ligadas umas às outras e, por isso, sua expressão conjunta no ambiente organizacional.

Nessa vertente, o trabalho não é visto como o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas ao prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa, tornando o imprevisto cada vez mais cotidiano e rotineiro. E a competência pode ser a inteligência prática de situações que se apoia nos conhecimentos adquiridos e os transforma com tanto mais força quanto maior a complexidade das situações (ZARIFIAN, 2001).

Para Levy-Leboyer (1996), as competências são repertórios de comportamentos e capacidades que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, fazendo-as eficazes em uma determinada situação. Assim, tais competências são observáveis na situação cotidiana de trabalho e em situações de

teste, quando evidenciam, de forma integrada, atitudes assertivas, características pessoais e conhecimentos adquiridos. A partir dessa perspectiva, percebeu-se que uma pessoa não é competente, ela está competente; pois em situações que exijam estes conhecimentos, habilidades e tal atitude, o indivíduo pode não ter o mesmo resultado. O seu desempenho pode variar de acordo com os fatores externos e internos que lhe são demandados em cada situação.

A competência do indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou saber-fazer (*know how*) específico (LE BOTERF, 1995). O autor apresenta o conceito de competência como resultado da encruzilhada de três eixos, formado pela pessoa (sua biografia e socialização), por sua formação educacional e por sua experiência profissional. Dessa forma, Le Boterf (2001) define competência em um saber agir responsável, como tal reconhecido pelos outros, implica saber como mobilizar, integrar recursos e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, em um contexto profissional determinado. Ruas (2000, p. 2) complementa salientando que “[...] a competência não se localiza no âmbito dos recursos, mas na mobilização destes recursos e, portanto, não pode ser separada das suas condições de aplicação.”

Nesse sentido, Ruas (2005b) salienta a emergência de um tipo de competência individual que tem ganhado espaço com a turbulência do atual ambiente de negócios. A atuação do trabalhador em uma organização competitiva, especialmente em cargo de gerência, demanda atributos pouco explorados no meio empresarial, como criatividade, percepção, capacidade de improvisar e empatia. De fato, quanto mais instável o ambiente das organizações, mais importantes se tornam capacidades como a de perceber rapidamente o que ocorre nesse contexto em mutação, ou de alterar diretrizes estabelecidas, ou de entender novos clientes, novas soluções em produtos e serviços. “A essas competências pouco tangíveis, mas atualmente muito importantes na gestão dos negócios, denominamos competências voláteis, tendo em vista a dificuldade para apreendê-las, dimensioná-las e avaliá-las.” (RUAS, 2005b, p. 122).

## 2.4 COMPETÊNCIAS VOLÁTEIS

A perspectiva de análise de Zarifian (2001) converge para o fato de que as novas formas de trabalho demandam do trabalhador uma maior mobilização subjetiva, sendo seu cérebro seu principal instrumento de trabalho. A partir desta ideia que as competências voláteis se tornam elementos fundamentais para o bom desempenho dos trabalhadores contemporâneos frente às constantes mudanças e exigências impostas pelo mercado.

Especialmente alguns setores, como o de serviços, necessitam de capacidades de mobilização, de criação e de inovação, diretamente ligadas à ideia de ambientes de aprendizagem que estimulem o desenvolvimento das competências voláteis. Estas podem ser desenvolvidas tanto dentro quanto fora do trabalho, uma vez que se trata de algo inerente ao indivíduo. Para ilustrar, alguns autores (BAUMAN, 2001; LAZZARATO; NEGRI, 2001) convergem para o fato de que a linha divisória entre tempo de trabalho e tempo de não trabalho é cada vez mais tênue, de forma que as capacidades desenvolvidas fora do ambiente de trabalho podem se traduzir em ganhos de eficiência e eficácia na profissão. A partir dessa perspectiva, vislumbra-se a ideia das artes como fomentadoras de capacidades que podem ser convertidas em competências individuais e, sobretudo, de competências voláteis.

Com base nessa análise, segue-se elucidando e aprofundando os conceitos de competências voláteis, propostas por Ruas (2005b), que contemplam atributos que têm origem na criação artística, como criatividade, percepção e consciência, improvisação e disponibilidade, no sentido de abertura para esse novo campo de conhecimento.

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a concepção do presente estudo, realizou-se pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa, por meio de um estudo de caso que,

de acordo com Yin (2001, p. 19), “[...] representam a estratégia preferida quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.” O estudo foi desenvolvido em um festival de arte da cidade de Porto Alegre. Para tanto, foram entrevistadas 20 pessoas que estavam envolvidas com os cursos e oficinas organizadas pelo festival, abrangendo um público máximo de 150 pessoas em cada uma de suas edições anuais. As entrevistas foram realizadas durante o festival, entre os dias 9 e 13 de julho de 2007, na sede do Atelier Livre da Prefeitura de Porto Alegre, onde o festival é sempre realizado.

Este festival é aberto à comunidade, o que viabilizou aos pesquisadores vivenciarem com os participantes a imersão no mundo das artes. Dessa forma, foi possível compreender melhor o ambiente que serve de palco para o processo de aprendizagem do fazer artístico, bem como captar as razões e as aspirações dos participantes ao seu envolvimento com as artes.

No intuito de manter o sigilo sobre as respostas, os entrevistados foram denominados: entrevistado 1, entrevistado 2, entrevistado 3, e assim sucessivamente. O perfil pretendido para a análise da pesquisa era de profissionais liberais ou empregados que estivessem inseridos no mercado de trabalho ou que tivessem desligamento recente em atividades que não envolvessem diretamente a criação artística. Todavia, constatou-se que o grupo tomado como foco de análise era minoria no campo pesquisado; grande parcela deles eram aposentados ou tinham como atividade principal o fazer artístico, além de uma forte predominância do gênero feminino. No Quadro 1 é apresentado o perfil de entrevistados:

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Atividade profissional	Experiências ligadas às artes	Fator que motivou a procurar as artes
1	Monitora de Desenho	Bacharel em Artes	Porque vê na arte uma forma de sensibilizar as pessoas

Entrevistado	Atividade profissional	Experiências ligadas às artes	Fator que motivou a procurar as artes
2	Vendedora	Já fez diversos Cursos de Desenho	Porque é na arte que encontra momentos de fruição e de espaço lúdico
3	Escultor e Ceramista/ Professor do Ensino Médio	Bacharel em Escultura e Cerâmica	Porque vê a vida como uma obra de arte
4	Arquiteto e Professor de Arte Contemporânea	Pós-graduação em Teoria e Crítica da Arte pela Escola de Belas Artes de Madrid; Doutor em Arte Pública	A vida
5	Professor e Artista Plástico	Licenciatura Plena em Desenho e Plástica	Ampliar o conhecimento na área de trabalho
6	Professor e a Artista Plástico	Licenciatura em Artes Plásticas (Udesc); estudou piano dos 9 aos 16 anos	Interesse em divulgar sua pesquisa em arte. Ministra oficina de desenho
7	Computação e Audiovisual; Estudante	Estudante do Ensino Superior em Artes Visuais (UFRGS)	Aprendizado extra
8	Estudante; área Gráfica e Editorial	Cursos de Desenho e estudo de cerâmica	Desenvolver suas potencialidades nesta área
9	Enfermeira	Curso de Desenho	Ampliar os conhecimentos
10	Estudante do Curso de Ciências Contábeis	Curso de Teatro no Ensino Médio	Partiu de um desejo inexplicável
11	Médica	Cursos de Desenho, Pintura e Tapeçaria	Veio de seu gosto natural pelas artes. Definiu o fazer artístico como fonte de bem-estar

Entrevistado	Atividade profissional	Experiências ligadas às artes	Fator que motivou a procurar as artes
12	Aposentada; Superior incompleto em Contabilidade	Cursos de Pintura, Gravura, Escultura e foi atriz de teatro	Partiu de uma necessidade pessoal, quando buscava terapia
13	Doméstica; sem formação profissional	Curso de Desenho	Iniciou o seu envolvimento com artes ao frequentar o Atelier Livre. Sempre gostou de desenhar
14	Farmacêutica	Curso de Desenho	Interesse pelas artes desde a infância, quando costumava pintar as paredes da sua casa em dias de chuva
15	Professora aposentada de Administração (UFRGS)	Curso de Cinema	Demanda surgida em uma de suas pesquisas para a universidade, na qual teve que buscar conhecimentos cinematográficos para a realização de um filme com os resultados.
16	Iluminadora; formação em Artes Visuais	Curso de Fotografia	Gosto pela imagem, foto e luz
17	Trabalha com Artes Plásticas; instalação fotográfica	Curso de Artes Plásticas	Necessidade de se expressar de maneira diferente da forma verbal
18	Enfermeira aposentada	Teve aulas particulares de Artes desde a infância; mais tarde, continuou seus estudos no Atelier Livre	Incentivo paterno; reforçado também pela admiração aos professores que teve quando criança

Entrevistado	Atividade profissional	Experiências ligadas às artes	Fator que motivou a procurar as artes
19	Pedagoga aposentada; trabalha atualmente com Agropecuária	Já fez Cursos informais de Artes, inclusive em países vizinhos, além do ingresso no Atelier Livre há alguns anos atrás	Aptidão pessoal; interesse desde cedo, além disso, descreveu-se como uma pessoa sonhadora, e afirmou que as artes possibilitam a expressão dos seus sentimentos
20	Professor de Geografia	Cursando atualmente Teatro na UFRGS, além de frequentar recentemente o Atelier Livre	Para complementar suas aulas de Geografia, a partir da concepção de cenários e paisagens geográficas, por um olhar e percepção artísticos e para promover formas alternativas de aprendizagem
21	Professora Universitária de Artes (UFRGS)	Formada em Artes pelo Instituto de Artes da UFRGS	Esteve ligada às artes durante toda sua vida, e credita a busca pelas artes como um gosto pessoal

Fonte: os autores.

As entrevistas foram analisadas em seu conjunto, buscando pontos de convergência e divergências entre as realidades pesquisadas. O material foi discutido e trabalhado pelos autores à luz do referencial teórico estudado, visando um melhor entendimento dos fenômenos. Na etapa de análise dos dados, buscou-se a delimitação de duas categorias de perguntas cujos conteúdos embasariam as temáticas centrais da pesquisa, quais sejam a noção de aprendizagem e o desenvolvimento de competências individuais e coletivas por meio das artes. Como limitação metodológica, destaca-se que nesta pesquisa não foi contemplado o construto desenvolvimento da consciência, conceito apontado por Ruas (2005b) para o desenvolvimento de competências.



## 4 ANÁLISE DOS DADOS

No processo de análise dos dados, buscou-se a delimitação de duas categorias de perguntas cujos conteúdos embasariam as temáticas centrais da pesquisa, quais sejam a noção de aprendizagem e o desenvolvimento de competências individuais e coletivas por meio das artes. Assim, é possível identificar certa unidade de discurso entre os entrevistados, que procuram o aprendizado da arte como uma alternativa ao desenvolvimento da criatividade, da relação de percepção e consciência, capacidade de improvisação e disponibilidade para experimentar e mudar, que transcende o fazer artístico e se incorpora à atividade profissional.

A seguir, são descritos trechos das entrevistas, que nortearam os resultados pretendidos a partir do objetivo definido para este estudo; e que vão ao encontro das propostas teóricas que fundamentaram a pesquisa.

### 4.1 APRENDIZAGEM POR MEIO DAS ARTES

A partir das análises das entrevistas, foi possível constatar que a aprendizagem individual por meio das artes está diretamente ligada a uma aprendizagem incremental, ou nos dizeres de Argyris e Schön (1996), na qual se obteve apenas um ciclo (*single loop*). Dessa forma, a aprendizagem individual em Cursos de artes proporciona melhorias não apenas na técnica artística, como pode trazer aprendizagens em outras áreas de atuação. Isso fica claro por intermédio do discurso da entrevistada 11, que afirmou que, mediante do contato com as artes, “[...] a pessoa descobre novas possibilidades” (informação verbal), ou seja, ela “[...] amplia os seus sentidos e contribui para a acumulação de conhecimentos e aprimora habilidades” (informação verbal), de acordo com a entrevistada 15. Na mesma ideia, o entrevistado 5 declarou que “[...] minha produção de desenhos atuais [...] me proporcionou objetivar e buscar organizar o meu saber-fazer

para melhores resoluções.” (informação verbal). Em outras palavras, para o entrevistado 7 a arte é um caminho que possibilita muitas mudanças, no sentido que se utiliza do conhecimento adquirido por meio dela para ser criativo e procura conciliar as técnicas de aprendizado com a vida.

Para fins de análise, percebeu-se também que a aprendizagem individual em artes pode ser transferida para o local de trabalho de diversas formas. Segundo o entrevistado 4, a própria melhoria na metodologia de ensino em sua atuação como professor foi uma das formas como ele percebeu a transferência do aprendizado das artes para seu local de trabalho. Isto pode ser percebido por intermédio do discurso do entrevistado 19, professor de Geografia, que mencionou a importância das artes para a concepção de cenários, “[...] as artes podem ser usadas como um instrumento para auxiliar no entendimento da paisagem.” (informação verbal). A entrevistada 17, enfermeira da saúde pública, acrescentou a importância do uso das cores em hospitais, onde o ambiente é tenso e carregado de energias negativas pela natureza dessa atividade, que lida com a doença e com a morte. Nesse sentido, ela afirmou que determinadas cores auxiliam no relaxamento de pacientes, acompanhantes e profissionais envolvidos, além das artes visuais, como quadros e esculturas, que ajudam a humanizar o tratamento entre as pessoas tranquilizando o local.

Em associação análoga, a entrevistada 16 contou como seu repertório de conhecimentos anteriores ajuda no desenvolvimento de suas habilidades artísticas, e que sua trajetória de vida influenciou no trabalho com as artes: “Como eu fui professora de Português, hoje em dia transfiro o uso da palavra para o contexto da minha arte, já que as artes visuais se tornaram a minha linguagem.” (informação verbal).

De forma geral, foi possível identificar a capacidade propulsora das artes para a ampliação dos horizontes e da cultura dos entrevistados, como disse a entrevistada 14. O entrevistado 5 também destacou que aproveita diálogos e leituras de outras áreas para ampliar seu universo. Segundo

ele: “[...] a arte me faz pensar mais amplo e, ao mesmo tempo, com mais objetividade. Interesse-me agora por física quântica, para desenvolver conceitos e obras plásticas.” (informação verbal). Isto reforça que a aprendizagem individual desenvolvida mediante o fazer artístico vai além das próprias técnicas e conceitos do mundo das artes, e ressona com conhecimentos específicos da profissão do indivíduo, resultando em aprendizagens incrementais nesse meio, que podem se tornar diferenciais competitivos.

A tensão entre a criatividade do mundo das artes e o pragmatismo do mundo do trabalho está diretamente ligada ao que Weick e Westley (2004) definem como conceito de aprendizagem organizacional. Para eles, organizar e aprender são atividades incompatíveis, visto que a primeira sugere ordem e a segunda desordem. Seguindo esse oxímoro, enquanto as artes sugerem desordem, o trabalho sugere ordem. Isso foi evidenciado na resposta da entrevistada 20, para quem o contato com as artes possibilitou mudanças diante da relação com o trabalho, pois o desenvolvimento em artes estimula ganhos em criatividade, que dependem da desconstrução do indivíduo em seu ambiente de trabalho sistemático e organizado. Assim, é possível perceber que o aprendizado em artes estimula o indivíduo a continuamente sistematizar suas desconstruções, possibilitando novas formas de associação do conhecimento em âmbito organizacional.

Esta constatação reconduz à teoria desenvolvida por Argyris e Schön (1996), de modo que o envolvimento com as artes proporciona aprendizagem substancial no contexto do trabalho, no processo que os autores chamam de aprendizagem de ciclo duplo (*double loop*). Segundo o entrevistado 2, a arte não ajudou somente a desenvolver problemas, mas seu principal objetivo era inventar outros problemas. Corroborando com esse discurso, a entrevistada 16 afirmou que “[...] o conhecimento em artes, no sentido de interpretação de obras abstratas, proporciona a interpretação de situações problemáticas sob vários pontos de vista diferentes da nossa vida.” (informação verbal). O entrevistado 3 comentou que é a própria formatação da vida cotidiana que

lhe faz transferir a aprendizagem das artes para seu local de trabalho. Ele acredita que a vivência no campo das artes permite às pessoas “repensar o invisível” e lhes proporciona o aprendizado de “[...] uma postura mais líquida, menos estriada.” (informação verbal). A ideia de *insight*, percebida na fala da entrevistada 14, materializa o conceito de *double loop*. Para ela, a vivência com artes possibilitou uma abertura de pensamento que pode levar a um *insight* significativo, mesmo não intencional e que não auxilie diretamente no curto prazo, mas expressivo em um resultado futuro.

Com as análises, pode-se perceber que a maioria dos entrevistados relaciona a aprendizagem individual ao *single loop*, enquanto a aprendizagem coletiva é mais relacionada ao *double loop*. Na percepção da entrevistada 1, a interferência na equipe de trabalho é mais indireta que direta, uma vez que o momento lúdico que acontece é de sua própria fruição, sem interferência direta sobre sua equipe de trabalho. Contudo, essa perspectiva não é excludente, visto que se pode identificar o *single loop* em um processo de aprendizagem coletiva, como se pode ser vislumbrar no relato da entrevistada 16:

Ver o trabalho dos outros pode influenciar na minha própria obra. O convívio com os outros não propicia uma ruptura, mas a agregação de novas técnicas. O conhecimento sistemático e formal é muito enriquecedor para o artista e profissional em geral; o avanço é maior em contato com o grupo. (informação verbal).

O contato com o grupo das artes é citado por parte dos entrevistados como mediador do processo de aprendizagem, como é o caso do entrevistado 5. Ele afirmou que a convivência com os pares facilitou seu pensamento em expansão: “[...] tenho muitos amigos músicos, com quem exercito o fazer música.” O entrevistado 5 também comenta sobre seu convívio e aprendizado com artistas plásticos: “Com colegas artistas plásticos, o simples convívio de *atelier* [...] eles eram organizados e perseverantes em seu fazer, me ajudou a criar fatos e produzir em série.” (informação verbal). É recorrente o argumento de que a convivência com o grupo das artes faz as

peçoas pensarem de maneiras diferentes, extrapolando a sua percepção anterior. Esse fato também é percebido entre os entrevistados 7, 9 e 12. Este último destaca o poder “[...] revitalizador e revolucionário da arte para quebrar paradigmas e mudar o pensamento.” (informação verbal).

Assim, fica claro entre os pesquisados que o processo de aprendizagem, seja individual ou coletivo, é mediado por meio do contato com as artes. A experiência artística é descrita como libertadora, porque propicia o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes para o indivíduo, que romperá com antigos paradigmas de aprendizagem e reproduzirá esse tipo de comportamento em outras esferas de sua vida, especialmente no campo profissional, vindo a melhorar o seu desempenho no trabalho e seu relacionamento com colegas. Isso pode ser explicitado mediante a fala da entrevistada 10, que destacou a ideia da ampliação de horizontes: “Só pelo fato de a cabeça ficar aberta, tu já não te enquadras na ordem e te tornas capaz de subverter, de te tornar mais tolerante. Isso contribui para a harmonia no trabalho, já que tu melhora a tua relação com colegas.” (informação verbal).

#### 4.2 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS POR MEIO DAS ARTES

O despertar de novos conhecimentos, habilidades e atitudes, propiciado pelo processo de aprendizagem que o contato com as artes possibilita, seja ela de ciclo simples ou duplo, está diretamente ligado ao desenvolvimento de competências. No estudo, foi possível inferir que em termos de análise de competências os entrevistados se detiveram a um pensamento de competências em sua dimensão humana, no sentido de individualidade, e não no desenvolvimento de competências coletivas por intermédio das artes.

Assim, no âmbito das competências individuais, as respostas se detiveram a um conteúdo superficial de informação, pois acredita-se que os

entrevistados julgaram redundantes e já esclarecidas algumas questões que se relacionavam ao desenvolvimento de competências por meio do fazer artístico. Por isso, o grupo pesquisado se limitou a um padrão de resposta para definir competências individuais que possam ser desenvolvidas com as artes, muito embora destaquem que elas tendem a ser mediadoras no desenvolvimento de competências no geral. Isto se torna nítido com a discrepância na incidência de competências individuais e voláteis, sendo as últimas muito mais citadas no discurso dos entrevistados.

Das competências individuais, aqui entendidas como aquelas capacidades relacionadas ao desempenho do indivíduo em determinado contexto (LE BOTERF, 2001), uma das mais observadas foi a de relacionamento interpessoal. Esta competência foi percebida como a capacidade de interagir com os pares, no sentido de intermediar o trabalho em equipe, tornando o indivíduo mais liberal e mais aberto na convivência em grupo. Essa noção fica clara mediante a passagem da entrevistada 11, que afirmou que o contato com as artes “[...] suaviza as relações humanas e torna as pessoas mais participativas.” (informação verbal). Os entrevistados 18, 19 e 11 ainda ressaltaram esse pensamento:

Quando eu trabalhava com pedagogia e orientação vocacional, a gente realizava atividades com artes com crianças [...] e era nítido aquela criança que vinha com o seu material, canetinha, lápis, essas coisas, e no primeiro dia de aula ficava guardando e não queria compartilhar [...] e isso é uma coisa que a arte possibilita ao longo do tempo, a não ser egoísta. A criança se tornava mais altruísta depois. (Entrevistado 18).

Eu acho que o principal ganho em experiências com as artes é no sentido do respeito ao próximo: a capacidade em aceitar diferentes pessoas, diferentes ideias. (Entrevistado 19).

A arte tem função terapêutica e melhora as relações entre as pessoas. (Entrevistado 11).

Conclui-se, por intermédio das respostas obtidas, que as artes estão mais ligadas ao desenvolvimento de competências na sua dimensão atitudinal. Todavia, ainda se conseguiu captar competências individuais mais técnicas, relacionadas a conhecimentos específicos em artes ou demais áreas, além de habilidades de comunicação. Esse fato se destacou na voz da entrevistada 15, que afirmou que a arte é mediadora da comunicação porque mexe com a sensibilidade e com o tratamento humanizado: “[...] ela te propõe uma liberdade de sentir, expressar-se, comunicar-se. Amplia os sentidos e contribui para a acumulação de conhecimentos e aprimora habilidades.” (informação verbal).

#### 4.3 AS COMPETÊNCIAS VOLÁTEIS E SUAS ARTICULAÇÕES COM AS ARTES

Um dos principais aspectos deste estudo é investigar se as artes estimulam o desenvolvimento de competências individuais, principalmente daquelas definidas como voláteis, vistas pela literatura como o diferencial dos indivíduos nas organizações, para transcender suas atividades e conseguir perpassar os eventos que os surpreendem no dia a dia. Estas competências voláteis, caracterizadas por Ruas (2005b) como pouco tangíveis e difíceis de serem desenvolvidas por meio de treinamentos e práticas tradicionais, têm conquistado notoriedade e significância dentro dos programas de desenvolvimento de carreira e formação gerencial; mesmo com a dificuldade em promover meios para aflorá-las. É nesse fato que reside a principal contribuição deste trabalho; as entrevistas apresentam, em sua maioria, respostas diretamente ligadas ao desenvolvimento de competências voláteis por intermédio do contato com as artes.

Assim, o conceito de competências voláteis proposto por Ruas (2005b) está estruturado em quatro eixos: criatividade, percepção e cons-

ciência, improvisação e disponibilidade. Desse modo, será discorrido sobre as impressões dos entrevistados acerca de cada um destes eixos.

A criatividade, intimamente ligada ao fazer artístico, é citada de modo indireto pelos entrevistados, que tendem a referenciar os fatores componentes dessa competência. Isso ocorre, possivelmente, porque tal competência é tomada como fundamental quando se trata do fazer artístico. Mesmo assim, a criatividade foi citada textualmente pelos entrevistados 9, 10, 14, 17 e 20.

Em termos de análise, percebeu-se que inteligência, estilos intelectuais e conhecimento, que são eixos cognitivos dentro da criatividade (STERNBERG et al., 2005; ALENCAR; FLEITH, 2007), podem ser estimulados pela aprendizagem em artes. Muito embora a teoria enfatize a importância destes eixos no processo de formação criativa, observou-se sua presença apenas na fala da entrevistada 9, que mencionou que “[...] a arte é vida [...] até a maneira de observar as coisas e as situações desenvolve a inteligência e pode ser transferida para o trabalho.” (informação verbal).

Os demais eixos propostos por Sternberg et al. (2005) no processo de formação da criatividade (personalidade, motivação e contexto ambiental) foram citados pelos entrevistados de maneira difusa, ou seja, englobando a ideia de que a personalidade e a motivação também são diretamente estimuladas pelo contexto em que o indivíduo está inserido. Em outros parâmetros de análise, a motivação aqui proposta por Sternberg et al. (2005), pode ser relacionada ao conceito da competência volátil disponibilidade, que será explorado adiante.

Por hora, cabe ressaltar a frequência com que apareceram respostas identificando a importância do meio para incitar a criatividade e como ele a conduz para um fazer em termos de benefícios à coletividade. Isso é percebido principalmente pelo equívoco que se tem no senso comum de que a criatividade é algo inerente somente ao artista. Sabe-se, ao longo da História que, se não fosse pelo empenho e engenhosidade de inventores, os quais em



momentos únicos convergiram diversos fatores em torno de um *insight*, que os permitiram abstrair a uma complexidade criativa, invenções que têm servido como organizadoras da sociedade no espaço e no tempo não existiriam. Corroborando com esta linha de pensamento, há o relato da entrevistada 14:

A vivência nas artes pode ou não tornar o indivíduo mais criativo no trabalho [...] depende da tua postura, do teu sentimento, da tua personalidade em querer criar e inovar no teu campo de atuação [...] se o ambiente é muito controlado, a criatividade também se limita. É o caso lá da Apple, eles deram liberdade e flexibilidade e os caras se sentiram bem e a criatividade foi aflorando, mas isso não é igual para todo mundo. (informação verbal).

Em somatório a isso, o entrevistado 19 relatou que “[...] a vivência com o grupo de artes facilita uma mudança na forma de pensar.” Ele ainda destaca que “o conhecimento se adquire coletivamente, pois tudo o que você faz é para os outros, mas isso também depende do momento, de como você capta as informações.” (informação verbal). Em outra contribuição, a entrevistada 17 disse que “[...] a troca de vivências e experiências num grupo de artes forma elos e te torna mais sensível, a ponto de entender outras realidades e querer trabalhar de forma sinérgica para o desenvolvimento social.” (informação verbal). Por fim, o contexto ambiental se revela como uma característica-chave no processo do fazer criativo, uma vez que o grupo que compartilha do mesmo espaço sociocultural tende a forçar o nivelamento de todos os seus membros, de modo a promover o crescimento da coletividade. Essa conclusão foi abstraída da fala da entrevistada 13:

O desenvolvimento em artes possibilita mudanças no teu trabalho porque é um processo abrangente, que amplia a visão. Ele qualifica e apura o olhar, troca as tuas visões [...], mas a vivência no mundo das artes pode te aproximar ou te afastar do teu grupo de trabalho. Aproxima porque você interage melhor com o grupo, ganha em adaptabilidade, em mesma sintonia. Mas pode te afastar porque você não tem tolerância para pessoas mais restritas. O fazer criativo é um processo só teu, é uma atitude coerente consigo mesmo, de querer contribuir

para o desenvolvimento dos outros [...] eu tenho um espaço para expor no meu trabalho e, com o tempo, as pessoas vêm me perguntar sobre coisas específicas de uma obra que eu sinto que a linguagem é outra, que mesmo inconsciente, eles estão mudando um olhar, quebrando um paradigma [...] isso eu já vejo aqui se transformar na capacidade de solucionar vários problemas com poucos recursos (informação verbal).

Entrando em parâmetro de competência volátil, a ideia da “vida como uma obra de arte”, como disse o entrevistado 2, auxilia na percepção e consciência do mundo, e isso exerce influência direta sobre o trabalho. O entrevistado 6 também defendeu que em qualquer função que se for exercer, a arte proporciona que as ideias brotem mais facilmente. Entre as habilidades desenvolvidas no campo das artes, destacou um raciocínio diferenciado diante de enfrentamentos, problemas e tarefas.

De uma forma geral, os entrevistados entenderam percepção e consciência como a capacidade de pensar de forma distinta e a sensibilidade para interagir com tais diferenças. Isso pode ser explicitado na fala do entrevistado 18, que disse que “[...] a aprendizagem em artes proporciona uma capacidade diferente de pensar, um novo olhar. Você enxerga soluções diferentes para algo que sempre esteve ali, uma situação cotidiana.” (informação verbal).

Para as entrevistadas 10, 11, 16 e 17, a percepção está ligada ao sentido de desenvolvimento de sensibilidade, do entender melhor as pessoas. Elas acreditam que a capacidade de compreender o outro, a sensibilidade criativa, é essencial para o melhor relacionamento entre as pessoas. Segundo a entrevistada 15, “[...] a criação acontece em todos os contextos e envolve o pensar sobre a atividade. Numa oficina de artes, você pensa em criação, no fazer artístico, em um mundo de imagens que transgrida o primeiro olhar.” (informação verbal).

O entrevistado 19 vê a arte propulsora de uma nova interpretação do ambiente lógico, adquirida por meio de um ganho em subjetivação por parte

do indivíduo. Ele diz que “[...] a pessoa passa a ver e analisar as coisas com outra percepção, passa a entender mais o que é de fora.” (informação verbal).

Além disso, a entrevistada 16 abre uma nova pauta para a discussão, quando introduz a ideia de comunidades de práticas ligadas às artes, especialmente surgidas entre profissionais liberais e da saúde. Segundo ela, “[...] arquitetos, médicos, psicólogos, mostraram tratamento diferente em relação ao trabalho quando tiveram contato com as artes. O desenvolvimento da sensibilidade artística é fundamental para a sensibilidade no trato com o elemento humano.” (informação verbal).

Entre os eixos mobilizadores das competências voláteis, a improvisação foi o menos recorrente nas respostas dos entrevistados, aparecendo no sentido de adaptabilidade a alguma barreira imposta por um evento que se afigure no meio. A entrevistada 17 sugeriu que a vivência com as artes possibilita o famoso “jogo de cintura”, quando o indivíduo se relaciona com seus pares de forma mais aberta e capaz de responder a situações repentinas que emergem em sua vida. Já a entrevistada 18 mencionou que “[...] trabalhar com as artes gera uma grande adaptação por parte do indivíduo. Ele consegue ser mais maleável no trato com as pessoas e na sua forma de agir.” (informação verbal).

A última instância de análise em termos de competências voláteis é o eixo da disponibilidade, que de acordo com a literatura, relaciona-se à capacidade do indivíduo em se doar, experimentar e, conseqüentemente mudar. Nesse sentido, as entrevistadas 10, 11, 16 e 20 entenderam que a convivência no mundo das artes deixa as pessoas mais soltas, com a mente mais aberta para novos caminhos, pois suaviza as relações e, em função disso, torna as pessoas mais participativas, promove a participação intrínseca delas. Pode-se constatar essa passagem, dando voz à entrevistada 10:

Conviver com um grupo de artes te ajuda no trabalho, pois tu deixas de ter rigidez, se torna mais flexível e propenso a aceitar as ideias dos outros [...] no grupo de colegas, não se sabe se a arte é causa ou consequência para ter a cabeça mais aberta,

mas o grupo das artes me ajudou a lidar com as diferenças [...] só pelo fato de a cabeça ficar aberta, tu já não te enquadra na ordem, é capaz de subverter, tornar-se mais tolerante e contribuir para a harmonia do grupo (informação verbal).

Ainda, a entrevistada 12 percebe que as artes devem ser incentivadas para aqueles que manifestam esse interesse, seja qual for a atividade profissional em que estiverem inseridos, e que não tiveram ou não têm oportunidade para usufruir dos benefícios proporcionados pelo fazer artístico, no sentido da descoberta do seu próprio processo criativo. Em adição, para a entrevistada 17, a arte é capaz de “levantar bandeiras”, ao passo em que pode deflagrar processos inconscientes de acordo com o teor da obra, e isso pode resultar em uma revolução intrínseca do indivíduo para mobilizar competências até então não exploradas. Dessa forma, ele pode dar saltos de abstração para o nível das competências voláteis, que é o esperado do trabalhador em organizações na cena contemporânea.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio da arte o ser humano concebe combinações de formas, imagens e abstrações, que permitem a expansão do domínio da criatividade e do imaginário. Nesse sentido, para o cotidiano gerencial, o conhecimento da arte pode auxiliar em uma nova forma de visão de mundo, questionar o cotidiano para revelar como as coisas poderiam ser, aumentar a expressão de pensamentos, ideias e emoções. Assim como uma obra de arte apresenta o resultado da experiência humana, do seu produto histórico e cultural, a vivência gerencial associada com a arte pode permitir um modo intuitivo de gerir pessoas e desafios, instigar o sentido crítico de pensar sobre o pensar, e entender como outras formas de visão o universo simbólico.

Defende-se que competências voláteis como criatividade e capacidade de improvisação podem ser aprendidas e desenvolvidas. Partindo da abordagem sociocultural da aprendizagem, argumenta-se nesta pesquisa

que o ambiente das artes podem proporcionar aprendizagem de competências voláteis, como criatividade, sensibilidade, capacidade de improvisação e também um sentimento de subversão.

A criatividade consiste em uma competência volátil importante para as organizações, justamente pela possibilidade de se referir à criação de novas ideias, inovações em processos e procedimentos, que abrangem o indivíduo, o grupo e a organização. Considera-se, neste trabalho, que a aprendizagem e o desenvolvimento de competências como a criatividade consistem em um processo e, portanto, não se desenvolvem em cursos de pequena duração, como o caso analisado. No entanto, defende-se que o curso consiste em uma forma de criar um ambiente de aprendizado em que estas competências voláteis possuem um potencial para surgirem, a partir do momento em que os conhecimentos passam por um processo de socialização, em que a aprendizagem é vivencial. Percebe-se que o ingresso desses profissionais nestes cursos se deve tanto pela busca de um estado de espírito de fruição quanto pela acolhida que o *Atelier* tem proporcionado à população.

Espera-se do profissional no mercado de trabalho hoje, ações que requerem capacidades pouco tangíveis e complexas para proporcionar efetivos ganhos de competitividade às organizações em que trabalham, capacidades estas entendidas como as competências voláteis. Desse modo, este estudo pretendeu propor a arte como meio de desenvolver tal conjunto de atributos individuais, pois esses estão intimamente ligados à criação artística, como criatividade, percepção e consciência, improvisação e disponibilidade.

Outro argumento que emergiu a partir da análise conjunta entre resultados e embasamento teórico incide no fato de que tanto a intuição quanto a percepção são determinantes no processo de improvisação, que estimula a criatividade. Dessa forma, é possível perceber uma ligação íntima entre as competências voláteis a ponto de se sobreporem.

Ainda, o desenvolvimento de competências por meio das artes também depende de um fator-chave que é o contexto ambiental. Foi marcante a

presença de respostas que ressaltaram o fato de que se o ambiente for muito controlado, certamente a criatividade ficará limitada. Todavia, em ambientes com liberdade e flexibilidade, onde as pessoas se sentem bem, há espaço para que a criatividade possa ser afluída. Mas isso não significa que esse processo ocorrerá de forma homogênea dentro de uma organização, pois cada indivíduo possui o seu processo criativo, a sua aprendizagem individual, tanto em produção artística quanto funcional. Outra consideração relevante foi a não percepção por parte dos entrevistados de que a arte pode ser propulsora do desenvolvimento de competências coletivas. Em todas as repostas, eles se detiveram em analisar o contexto do indivíduo. Cabe lançar com estímulo, a próximas pesquisas, a apreensão da noção de competências em seu âmbito coletivo, podendo ser desenvolvidas mediante as artes; de forma a constatar se foi apenas uma omissão oriunda desta pesquisa, ou se as artes não promovem o desenvolvimento de competências em um nível coletivo.

Por fim, a aprendizagem em artes pode ser um dos mecanismos ao desenvolvimento de competências, especialmente as voláteis, junto com diversos outros aprendizados, como a internet, esportes, viagens de imersão ou intercâmbio cultural. Salienta-se a importância das possibilidades que o arcabouço teórico e as “lentes” da abordagem sociocultural disponibilizam para os pesquisadores interessados em desenvolver estudos que visem à compreensão do processo de aprendizagem nas organizações, a fim de desconstruir as formas tradicionais de desenvolvimento de competências para que, assim, possam efetivamente abstrair a um patamar de construção com competências voláteis.

***Learning and competences through the arts: professional activity and artistic experience in dialogue***

*Abstract*

*This essay aimed to analyze the perception of people who have experience in arts and also have other profession, about learning and competence*

*development through the arts. It has begun from the idea that the worker performance needs to be able to respond the challenges in the organizational environment. That requires the constant development of competences. In this study, we considered that the artistic environment may contribute to the formation of these competences. Therefore, we selected an art festival in the city of Porto Alegre, Brazil; we made 20 semi structured interviews with people with artistic experience and also that have another profession. The results showed that the contact with arts may represent a source able to promote the development of competences in other professional fields, specially improvisation, creativity and flexibility.*

*Keywords: Socio-cultural learning. Competences. Arts.*

## REFERÊNCIAS

- ALENCAR, E. M. L. S. de; FLEITH, D. de S. Contribuições teóricas recentes ao estudo da criatividade. **Psicologia: teoria e prática**, v. 19, n. 1, p. 1-8, jan./abr. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v19n1/a02v19n1.pdf>>. Acesso em: 3 ago. 2007.
- ANTONELLO, C. S.; RUAS, R. Formação gerencial: pós-graduação *lato sensu* e o papel das comunidades de prática. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador, 2002.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Organizational learning II: theory, method, and practice**. London: AddisonWesley, 1996.
- BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.
- BROWN, J. S.; DUGUID, P. Organizational learning and communities of practice: toward a unified view of working, learning and innovation. In: COHEN, M. **Organizational learning**. California: Sage Publications, 1995.
- COOK, S. D. N.; YANOW, D. Culture and organizational learning. **Journal of Management Inquiry**, v. 2, n. 4, p. 373-390, dec.1993.

CUNHA, M. P. A arte dos improvisadores: a busca da estandardização na música e nas organizações. **Organizações e Sociedade**, v. 12, n. 32, p. 93-104, jan./mar. 2005.

\_\_\_\_\_. All that jazz: três aplicações do conceito de improvisação organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 3, jul./set. 2002.

CROSSAM, M.; SORRENTO, M. Making sense of improvisation. In: WALSH, J. P.; HUFF, A. S. **Advances in strategic management**, v. 14, p. 155-180, 1997.

DE LA TORRE, S. **Dialogando com a criatividade**. São Paulo: Madras, 2005.

DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. (Org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Gente, 2001.

EASTERBY-SMITH, M. et al. Constructing contributions to organizational learning: argyris and the next generation. **Management Learning**, v. 35, n. 4, p. 371, dec. 2004.

FERREIRA, A. B. de H. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 3. ed. Rio de Janeiro: Positivo Livros, 2004.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GARDNER, H. **Mentes que criam: uma anatomia da criatividade observada através das vidas de Freud, Einstein, Picasso, Stravinsky, Eliot, Graham e Gandhi**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1993.



\_\_\_\_\_. **Mentes que mudam:** a arte e a ciência de mudar as nossas ideias e as dos outros. Porto Alegre: Artmed, 2004.

GARVIN, D. A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 4, p. 78-91, 1993.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D. The sociological foundations of organizational learning. In: DIERKES, M. et al. (Org.). **Handbook of Organizational Learning and Knowledge**. London: Oxford University Press, 2001.

GHERARDI, S. From organizational learning to practice-based knowing. **Human Relations**, v. 54, n. 1, p. 131, jan. 2001.

HARRISON, J. K.; AKINC, H. Lessons in leadership from the arts and literature: a liberal arts approach to management education through fifth discipline learning. **Journal of Management Education**, v. 24, 2000.

KAO, J. **Jamming:** a arte e a disciplina da criatividade na empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LAVE, J.; WENGER, E. **Situated learning:** legitimate peripheral participation. New York: Cambridge University Press, 1991.

LAZZARATO, M.; NEGRI, A. **Trabalho imaterial:** formas de vida e produção de subjetividade. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

LE BOTERF, G. **Construire les compétences individuelles et collectives**. Paris: Les Éditions d'Organisation, 2001.

\_\_\_\_\_. **De la compétence:** essai sur un attracteur étrange. Paris: Les Éditions d'Organisation, 1995.

LEVY-LEBOYER, C. **La gestion des compétences**. Paris: Les Éditions d'Organisation, 1996.

McCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**, p. 1-14, jan. 1973.

RUAS, R. L. **Elementos de referência para a gestão das competências gerenciais**. Porto Alegre: PPGA, 2000.

\_\_\_\_\_. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Org.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005a.

\_\_\_\_\_. Literatura, dramatização e formação gerencial: a apropriação de práticas teatrais ao desenvolvimento de competências gerenciais. **Organizações e Sociedade**, v. 12, n. 32, p. 112-142, jan./mar. 2005b.

VERA, D.; CROSSAN, M. Theatrical improvisation: lessons for organizations. **Organization Studies**, v. 25, n. 5, p. 727-749, 2004.

WEICK, K. E. Improvisation as a mindset for organizational analysis. **Organization Science**, v. 9, n. 5, p. 543-555, 1998.

WEICK, K. E.; WESTLEY, F. Aprendizagem organizacional: confirmando um oxímoro. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004.

WENGER, E. **Communities of practice: learning, meaning and identity**. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

Recebido em 24 de julho de 2013  
Aceito em 12 de fevereiro de 2014