

Universidade Federal do Triângulo Mineiro  
Programa de Mestrado Profissional em Inovação Tecnológica - PMPIT

Viviane Mara Miranda Rodrigues

Arte e empreendedorismo: uma análise acerca da integração do *Art Thinking* na gestão  
empresarial

Uberaba, MG

2024

Viviane Mara Miranda Rodrigues

Arte e empreendedorismo: uma análise acerca da integração do *Art Thinking* na gestão  
empresarial

Dissertação apresentada ao Programa de  
Mestrado Profissional em Inovação  
Tecnológica da Universidade Federal do  
Triângulo Mineiro como requisito parcial para  
obtenção do título de Mestre em Inovação  
Tecnológica.

Orientadora: Profa. Dra. Beatriz Gaydeczka

Uberaba, MG

2024

Catálogo na fonte:  
Biblioteca da Universidade Federal do Triângulo Mineiro

R617a

Rodrigues, Viviane Mara Miranda

Arte e empreendedorismo: uma análise acerca da integração do *Art Thinking* na gestão empresarial / Viviane Mara Miranda Rodrigues. -- 2024.  
75 p: il., tab.

Dissertação (Mestrado Profissional em Inovação Tecnológica) -- Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Uberaba, MG, 2024

Orientadora: Profa. Dra. Beatriz Gaydeczka

1. Artes - Administração. 2. Empreendedorismo. 3. Criatividade.  
4. Inovação organizacional. 5. Desenvolvimento de Pessoal. 6. Profissões – Desenvolvimento. I. Gaydeczka, Beatriz. II. Universidade Federal do Triângulo Mineiro. III. Título.

CDU 7:658

VIVIANE MARA MIRANDA RODRIGUES

**ARTE E EMPREENDEDORISMO: UMA ANÁLISE ACERCA DA INTEGRAÇÃO DO ART THINKING NA GESTÃO EMPRESARIAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação Profissional em Inovação Tecnológica da Universidade Federal do Triângulo Mineiro como requisito parcial para obtenção do título de mestre.

Uberaba, 07 de agosto de 2024

**Banca Examinadora:**

Dra. Beatriz Gaydeczka – Orientadora  
Universidade Federal do Triângulo Mineiro

Dr. Douglas Moura Miranda  
Universidade Federal do Triângulo Mineiro

Dra. Jane Aparecida Marques  
Universidade de São Paulo



Documento assinado eletronicamente por **BEATRIZ GAYDECZKA**, Professor do Magistério Superior, em 07/08/2024, às 16:06, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#) e no art. 34 da [Portaria Reitoria/UFTM nº 215, de 16 de julho de 2024](#).



Documento assinado eletronicamente por **DOUGLAS MOURA MIRANDA**, Professor do Magistério Superior, em 07/08/2024, às 16:09, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#) e no art. 34 da [Portaria Reitoria/UFTM nº 215, de 16 de julho de 2024](#).



Documento assinado eletronicamente por **Jane Aparecida Marques**, Usuário Externo, em 08/08/2024, às 14:18, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#) e no art. 34 da [Portaria Reitoria/UFTM nº 215, de 16 de julho de 2024](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [http://sei.uftm.edu.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.uftm.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **1298385** e o código CRC **C13BA97B**.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida e por ter me capacitado. À minha mãe, Maria Aparecida Miranda, por me ensinar a valorizar o ensino e buscá-lo, foi essencial em toda minha trajetória escolar e em minha formação moral. Meu muito obrigada!

Ao meu companheiro, Ademilton Viturino de Jesus, pelo apoio nesta trajetória, se desdobrou para que esse sonho se tornasse realidade. Estendo aqui meu agradecimento a minha filha, Janylle Teixeira Viturino, pela paciência. A presença, o apoio e o amor familiar me fortaleceram nesta caminhada.

Agradeço a Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM) que me proporcionou o afastamento parcial de minhas atividades para que eu pudesse me adentrar na travessia desta qualificação. Meu muito obrigada também a todos os professores da pós-graduação do Programa de Mestrado Profissional em Inovação Tecnológica da UFTM que formam uma excelente equipe com profissionais competentes e qualificados.

Aos amigos de pós-graduação do Programa de Mestrado Profissional em Inovação Tecnológica pelas trocas de conhecimento, pelas partilhas, risadas, seminários, enfim, muito obrigada pela convivência e por todo crescimento.

À minha orientadora, Profa. Dra. Beatriz Gaydeczka por acreditar nesta proposta antes mesmo de me conhecer, muito obrigada por ter me conduzido de forma segura e competente neste processo, agradeço ainda o carinho e o respeito durante toda caminhada.

Agradeço a todos os entrevistados da minha pesquisa e a todas as pessoas que de alguma forma acreditaram no meu sonho.

## RESUMO

A integração da arte na vida pessoal e profissional é reconhecida como uma via crucial para o desenvolvimento interpessoal e pessoal, assim como para a inovação e liderança. O *Art Thinking*, ao oferecer estratégias criativas das artes para resolver desafios empresariais, emerge como promissor para impulsionar a criatividade e a resolução de problemas nas organizações. No entanto, apesar de seu potencial, ainda há lacunas no entendimento dos principais conceitos e aplicações do *Art Thinking*. Esta pesquisa visa investigar o *Art Thinking* como uma forma de construção de significado, explorando os principais conceitos e aplicações no desenvolvimento pessoal e profissional nas organizações. O estudo é qualitativo, descritivo e transversal, cujos procedimentos de coleta de dados foram por meio de questionário e entrevista estruturada, gravada e transcrita, com treze empresários e líderes que incorporam a arte em suas atividades. Por meio da análise e conforme os entrevistados, a arte tem o potencial de impactar positivamente diversos aspectos do mundo empresarial. Integrar o *Art Thinking* na estratégia empresarial pode proporcionar benefícios tangíveis e intangíveis, contribuindo para o sucesso e a sustentabilidade das organizações. O *Art Thinking* tem um grande potencial para impulsionar a inovação, o desenvolvimento pessoal e a cultura organizacional nas empresas, embora existam desafios e diferentes percepções acerca de sua aplicabilidade que devem ser considerados. A mudança contínua de perspectiva, abertura à experiência e improvisação são destacadas como as principais habilidades inerentes a esse perfil profissional. O processo artístico, nesse contexto, emerge como um elemento fundamental na promoção da inovação e adaptação em um mundo em constante transformação.

**Palavras-chave:** inovação; empreendedorismo; criatividade; arte; desenvolvimento pessoal e profissional; arte e gestão; *Art Thinking*.

## ABSTRACT

The integration of art into personal and professional life is recognized as a crucial avenue for interpersonal and personal development, as well as for innovation and leadership. Art Thinking, by offering creative strategies from the arts to solve business challenges, is emerging as a promising way to boost creativity and problem-solving in organizations. However, despite its potential, there are still gaps in our understanding of the main concepts and applications of Art Thinking. This research aims to investigate Art Thinking as a way of constructing meaning, exploring the main concepts and applications in personal and professional development in organizations. The study is qualitative, descriptive and cross-sectional, with data collection procedures using a questionnaire and a structured interview, recorded and transcribed, with thirteen entrepreneurs and leaders who incorporate art into their activities. According to the interviewees, art has the potential to positively impact various aspects of the business world. Integrating *Art Thinking* into business strategy can provide tangible and intangible benefits, contributing to the success and sustainability of organizations. *Art Thinking* has great potential to drive innovation, personal development and organizational culture in companies, although there are challenges and different perceptions about its applicability that must be considered. The continuous change of perspective, openness to experience and improvisation are highlighted as the main skills inherent in this professional profile. The artistic process, in this context, emerges as a fundamental element in promoting innovation and adaptation in a world in constant transformation.

**Keywords:** innovation; entrepreneurship; creativity; art; personal and professional development; art and management; Art Thinking.

## MEMORIAL DESCRITIVO

Mineira, tive uma trajetória marcada pelo desenho, pintura, tatuagem, grupos teatrais, coral e dança. Segundo Picasso, “todas as crianças são artistas”, eu era uma criança artista. Ele complementa: “o problema é como permanecer artista quando crescemos”. Formei em Belas Artes na UFMG em 1997 e, no mesmo ano, terminei meu curso técnico em Artes Gráficas. Trabalhei doze anos na área gráfica fazendo projetos de comunicação visual, criei *layouts* para materiais impressos, como cartões de visita, panfletos, banners, embalagens, catálogos, revistas, desenvolvi logotipos e outros elementos visuais que representam a identidade de uma marca ou empresa. Fiz planejamento visual de sites, desenvolvi ilustrações digitais e à mão livre para diversos fins, editei e retoquei imagens para aprimorar sua qualidade e adequá-las a projetos, e durante treze anos fui empresária na área de fotografia de eventos e diagramação de livros. Sempre fiz alguma atividade artística em paralelo ao meu trabalho. Pintava e desenhava sempre que podia, essas eram as atividades artísticas mais frequentes que me permitiam relaxar.

Em 2019 me tornei funcionária pública, lotada na Editora da UFTM, em Uberaba, fazendo a diagramação dos livros, organizando assim o conteúdo textual e visual de livros e outras publicações. Isso envolve a criação de *layouts* de página, seleção de tipografia, inserção de imagens e gráficos, além de garantir a consistência visual em todo o livro. Também sou responsável pela produção gráfica desses livros, coordenando com a gráfica para garantir a qualidade e fidelidade do produto final. Outra responsabilidade comum é a edição e o tratamento de imagens, preparando-as para inclusão nos livros. Trabalhar em uma Editora dentro da universidade despertou meu interesse em realizar pesquisas a respeito da arte, explorando sua aplicação nos negócios.

No panorama das estratégias para potencializar a criatividade, diversas abordagens se destacam, oferecendo caminhos distintos para estimular a mente e liberar a imaginação. Entre essas metodologias, encontramos práticas que vão desde a atividade física, leitura e meditação. Contudo, é na expressão artística que busquei, e que muitos buscam, não apenas um meio de estimular a criatividade, mas também uma forma de explorar novas dimensões do pensamento. O *Art Thinking* é levar a forma de pensar do artista para outras áreas e ao integrar elementos da arte no processo de pensamento, ele oferece uma perspectiva que não apenas nutre a criatividade, mas também catalisa a capacidade de encontrar soluções inovadoras nos desafios cotidianos.



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>12</b>
2.1	<i>ART THINKING</i> : DIFERENÇAS CONCEITUAIS .....	12
2.2	<i>ART THINKING</i> E <i>DESIGN THINKING</i> .....	14
2.3	ARTE E CIÊNCIA .....	15
2.4	<i>ART THINKING</i> E INOVAÇÃO, NO MUNDO DO EMPREENDEDORISMO .....	20
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>25</b>
3.1	LOCAL DE REALIZAÇÃO DA PESQUISA .....	25
3.2	POPULAÇÃO ESTUDADA .....	25
3.3	PROCEDIMENTOS UTILIZADOS .....	25
3.3.1	<b>Desenho do estudo .....</b>	<b>26</b>
3.3.2	<b>Procedimento de coleta de dados .....</b>	<b>26</b>
3.3.3	<b>Procedimento de análise de dados .....</b>	<b>28</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES .....</b>	<b>30</b>
4.1	CATEGORIZAÇÃO DESCRITIVA DOS PARTICIPANTES .....	30
4.2	CONHECIMENTO EM <i>ART THINKING</i> .....	33
4.3	IMPORTÂNCIA DA EXPRESSÃO ARTÍSTICA .....	34
4.3.1	<b>Equilíbrio pessoal e profissional por meio da expressão artística .....</b>	<b>34</b>
4.3.2	<b>Expressão artística na vida profissional .....</b>	<b>34</b>
4.4	CONTRIBUIÇÃO DA ARTE PARA IMPULSIONAR A INOVAÇÃO E CRIAR DIFERENCIAÇÃO NO MERCADO .....	35
4.4.1	<b>Arte como motor de desenvolvimento pessoal e interpessoal .....</b>	<b>35</b>
4.4.2	<b>Inovação inspirada pela arte .....</b>	<b>37</b>
4.4.3	<b>Desafios e pressões para criatividade e produtividade .....</b>	<b>37</b>
4.5	INFLUÊNCIA DA ARTE NA ABORDAGEM DOS DESAFIOS NA GESTÃO DA EMPRESA .....	38
4.5.1	<b>Desenvolvimento pessoal e profissional por meio da arte .....</b>	<b>39</b>
4.6	BENEFÍCIOS AO ADOTAR A ARTE NA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL..	41
4.6.1	<b>Criatividade e inovação .....</b>	<b>41</b>
4.6.2	<b>Crescimento holístico .....</b>	<b>42</b>

4.7	ABORDAGEM DO EQUILÍBRIO ENTRE CRIATIVIDADE E EXPERIMENTAÇÃO NA ARTE EM CONSONÂNCIA COM METAS DE NEGÓCIOS .....	42
4.7.1	<b>Importância e relação entre experimentação e criatividade .....</b>	<b>43</b>
4.7.2	<b>Resultados e metas de negócios .....</b>	<b>43</b>
4.8	UTILIZAÇÃO DA ARTE COMO ESTRATÉGIA PARA ENFRENTAR DESAFIOS .....	44
4.8.1	<b>Reconhecimento do valor da arte .....</b>	<b>44</b>
4.8.2	<b>Utilização e potencial da arte .....</b>	<b>44</b>
4.9	ALCANCE DO <i>ART THINKING</i> .....	46
4.9.1	<b>Aplicabilidade em diferentes áreas e para uma variedade de pessoas .....</b>	<b>46</b>
4.9.2	<b>Limitações e desafios da aplicabilidade do <i>Art Thinking</i> .....</b>	<b>47</b>
4.10	IMPORTÂNCIA DA ARTE NA COMUNICAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL .....	47
4.10.1	<b>Ampliação de perspectivas e qualidade de vida no ambiente corporativo....</b>	<b>48</b>
4.10.2	<b>Comunicação e proposta de valor .....</b>	<b>48</b>
4.10.3	<b>Inovação e desenvolvimento de produtos .....</b>	<b>49</b>
4.11	INCENTIVO À EXPRESSÃO ARTÍSTICA NO AMBIENTE EMPRESARIAL .....	50
4.11.1	<b>Incentivo ativo à arte .....</b>	<b>50</b>
4.11.2	<b>Influência indireta e ausência de incentivo à atividade artística .....</b>	<b>51</b>
4.12	AVALIAÇÃO DO INVESTIMENTO ARTÍSTICO NO COLABORADOR... ..	52
4.12.1	<b>Impacto positivo do desenvolvimento artístico .....</b>	<b>52</b>
4.12.2	<b>Desafios da promoção da arte no ambiente corporativo.....</b>	<b>53</b>
4.13	CONSELHOS PARA EMPRESÁRIOS QUE DESEJAM INTEGRAR A ARTE EM SUAS EMPRESAS.....	54
4.13.1	<b>Incorporação gradual da arte em empresas .....</b>	<b>54</b>
4.13.2	<b>Exploração pessoal da arte .....</b>	<b>55</b>
4.13.3	<b>Liderança inspiradora .....</b>	<b>55</b>
5	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>56</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>59</b>
	<b>ANEXO A .....</b>	<b>64</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O progresso de qualquer organização exige que ela seja capaz de renovar seu portfólio de ofertas de mercado, permitindo que os produtos e serviços antigos deem lugar a suas inovações. A incessante busca por inovação e diferenciação esboça a trajetória das organizações, de acordo com Carvalho e Cardoso (2010) e Manciola (2014).

À medida que as tecnologias avançam, a produção de bens está se tornando cada vez mais personalizada, adaptando-se aos nichos de consumidores com suas necessidades e interesses específicos. Essa mudança requer um constante influxo de criatividade e novidade, resultando na convocação de diversas áreas artísticas, seus artistas e sua criatividade, com o propósito de impulsionar a inovação nos processos, serviços e produtos, escapando da padronização e apresentando-se como únicos e originais (Camargo, 2023).

A prática artística representa uma mentalidade e um modelo de ação que não se baseiam em racionalidade e métodos determinísticos, mas a arte é essencial para o autoconhecimento e para desenvolver e manter a liderança no complexo ambiente empresarial e pessoal que estamos vivenciando (Carvalho; Cardoso, 2010; Manciola, 2014) “A arte, como via privilegiada de acesso ao sensível, tem tudo a ver com as sutilezas do saber fazer, com o saber extrair o singular de cada coisa, para dela extrair sua singularidade” (Carvalho; Cardoso, 2010, p. 59).

Segundo Najberg, Bilhim e Campos (2023), as tendências apontadas pelo Fórum Econômico Mundial – *World Economic Forum* (2023) quanto às habilidades requeridas pelos trabalhadores: criatividade, originalidade e iniciativa, estão num contexto que exige reformas e novos arranjos de emprego e cujo cerne do crescimento econômico e do progresso social são as pessoas. Essas competências são especialmente valorizadas no contexto do empreendedorismo.

Segundo Sandberg (2021), o *Art Thinking* permite que as pessoas se afastem das soluções convencionais e desenvolvam uma compreensão mais profunda e criativa dos desafios que enfrentam. Em vez de buscar apenas respostas certas ou definitivas, ele encoraja a exploração, a experimentação e a descoberta de novas possibilidades.

Embora seja reconhecido como uma abordagem promissora para lidar com a incerteza inerente à inovação, o *Art Thinking* ainda não recebeu a atenção necessária tanto na literatura acadêmica quanto em outras fontes de informação. O conceito de *Art Thinking* está situado em um contexto em que há uma carência de pesquisas acadêmicas, artigos, livros e outros recursos que explorem e aprofundem suas nuances. Apesar do crescente interesse nas interseções entre a gestão da inovação e as artes, tanto na academia quanto no mundo dos negócios, o *Art*

*Thinking* ainda não foi totalmente desenvolvido para proporcionar uma compreensão clara e abrangente (Sandberg, 2021).

Embora o conceito de Art Thinking possa ser aplicado em diversas áreas, nesta pesquisa ele é abordado como uma estratégia criativa específica para o empreendedorismo, utilizando princípios artísticos para resolver problemas e fomentar a inovação nesse contexto. Apesar de ser um termo novo no contexto brasileiro, o *Art Thinking* oferece uma perspectiva única ao integrar práticas artísticas com técnicas de resolução de problemas e planejamento. A ideia é preencher uma lacuna na literatura nacional e demonstrar como essa abordagem pode enriquecer a prática e o conhecimento na área do empreendedorismo.

O problema desta pesquisa é compreender como empresários equilibram a experimentação artística, representada pelo *Art Thinking*, com a busca por resultados concretos e investigar o *Art Thinking* como uma forma de construção de sentido, explorando os principais conceitos e aplicações no desenvolvimento pessoal e profissional nas organizações.

Nessa conjuntura: De que maneira o *Art Thinking* pode ser compreendido e aplicado como uma forma de construção de sentido no desenvolvimento pessoal e profissional nas organizações, especialmente em um cenário empresarial contemporâneo que demanda inovação e diferenciação?

Tem-se como hipótese que o uso do *Art Thinking* resulta em um aumento significativo na criatividade, na capacidade de inovação, na eficácia e na resolução de problemas nas organizações, contribuindo assim para a melhoria do desempenho pessoal e profissional.

A aliança entre atividade artística e profissional, destacado por Manciola (2014), revela a necessidade de reconectar-se com a habilidade criativa primordial para enfrentar os desafios contemporâneos, ressaltando a importância contínua da arte no desenvolvimento humano e na liderança num ambiente complexo e sempre em mudança. O foco está na efetividade do *Art Thinking* e nos desafios associados à sua integração em um ambiente empresarial dinâmico. Neste estudo, destacam-se três termos-chave: mudança contínua de perspectiva, abertura à experiência e improvisação.

Esta pesquisa contribui para a compreensão de como as práticas artísticas podem ser aplicadas de maneira inovadora e transformadora em contextos empresariais e tem os seguintes objetivos:

## **Objetivo Geral**

- Investigar o Art Thinking como uma forma de construção de significado, explorando os principais conceitos e aplicações no desenvolvimento pessoal e profissional nas organizações, considerando seu potencial para contribuir com práticas inovadoras.

## **Objetivos Específicos**

- Obter uma compreensão das dinâmicas, desafios e benefícios associados à integração do *Art Thinking* nas práticas empresariais.
- Analisar como as atividades artísticas pessoais influenciam as estratégias empresariais adotadas pelos participantes.
- Destacar como a criatividade e a resiliência adquiridas nas atividades artísticas podem ser aplicadas no contexto empresarial para impulsionar a inovação.

A presente dissertação está dividida nas seguintes seções: o Referencial Teórico esclarece os fundamentos do *Art Thinking* tendo como base a abordagem teórica de Mancioli (2014), Camnitzer (2015), Whitaker (2016), Acaso e Megías (2017), Robbins (2018), Sandberg (2023), Townsley (2023), Ogawa (2024), e também explora suas interseções com o *Design Thinking*, com a ciência e a inovação no mundo do empreendedorismo; os Procedimentos Metodológicos delineiam o curso da pesquisa incluindo o local da realização da pesquisa, a população estudada e os procedimentos empregados; os Resultados e Discussões compreendem uma análise das descobertas, organizadas em categorias e subcategorias derivadas da análise de conteúdo dos questionários e das entrevistas. As descobertas qualitativas são contextualizadas por meio de citações diretas dos participantes; e a Conclusão sintetiza os principais achados da pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial teórico esclarece os fundamentos do *Art Thinking* e explora suas interseções com o *Design Thinking*, com a ciência e a inovação no mundo do empreendedorismo.

### 2.1 ART THINKING: DIFERENÇAS CONCEITUAIS

Maraviglia (2010) define a arte dizendo que ela é compreendida como qualquer atividade ou produto realizado por pessoas com um propósito comunicativo, ou estético – algo que expressa uma ideia, uma emoção ou, mais geralmente, uma visão de mundo. É um componente da cultura, refletindo substratos econômicos e sociais. Ela transmite ideias e valores inerentes a cada cultura por meio do espaço e do tempo. Seu papel muda ao longo do tempo, adquirindo mais um componente estético aqui e uma função socioeducativa lá. A própria noção de arte continua hoje a gerar controvérsia, sendo aberta a múltiplas interpretações. Neste estudo, concebemos a arte como uma forma de expressão humana de natureza criativa.

“*Thinking about Art Thinking*” foi a magistral conferência que introduziu um simpósio no Pratt Institute em 2015, e logo depois o termo se espalhou. Luis Camnitzer, um artista e teórico uruguaio, foi o primeiro a mencionar o termo: O *Art Thinking* é muito mais do que arte, é uma metadisciplina que existe para expandir os limites de outras formas de pensamento.

Segundo Acaso e Megías (2017), o termo *Art Thinking* é um produto da ideia de alcançar uma abertura da arte vista como um campo fechado. Na arte, o impossível e o imprevisível são parte da realidade, enquanto o pensamento científico quantitativo tende a lidar com o previsível. O sentido que Camnitzer (2015) e Acaso e Megías (2017) dão ao termo situa-o como uma metodologia para expandir os limites de qualquer forma de conhecimento ao defender uma nova forma de educação artística.

Whitaker recomenda o *Art Thinking* tanto ao nível individual quanto organizacional: "Seja um artista na construção de sua identidade real" (Whitaker, 2016, p. 290) e "um artista do empreendimento" (Whitaker, 2016, p. 255), combinando uma mentalidade artística com ferramentas de negócios. Ela apresenta em seu livro algumas percepções práticas. Whitaker descreve a raiz do conceito em Schumpeter, que é considerado um dos mais importantes economistas da primeira metade do século XX, enquanto o capitalismo é totalmente baseado na mudança e na necessidade de ruptura e reinvenção para estimular o crescimento dos

negócios. Segundo ela, Schumpeter afirma que se as empresas continuarem fazendo o mesmo, acabarão saindo do mercado.

Em um mundo onde as coisas estão acontecendo rapidamente, especialmente devido à influência da pandemia e à transformação digital, os empresários precisam estar prontos para se adaptar a situações incertas. É crucial que eles estejam dispostos a se reinventar e enfrentar mudanças drásticas, que exigem uma resposta ágil e uma integração cada vez maior da tecnologia em suas operações diárias (Spínola, 2023).

Sandberg (2023) afirma que a natureza do *Art Thinking* pode ser discutida em duas dimensões: como uma metodologia baseada em regras e técnicas e como uma forma de construção de sentido individual e coletiva. Robbins (2018) relaciona o *Art Thinking* como metodologia, afirmando que as empresas precisam criar melhores experiências para seus clientes e melhores resultados. O crescimento por meio da inovação é uma das principais prioridades das empresas, embora não exista um modelo único e unificador para o sucesso da inovação.

Segundo Townsley (2023), o *Art Thinking* é uma atividade muito mais dispersa, hábil em levantar questões criativas, em olhar os problemas por ângulos diferentes para definir uma paisagem e propor novas estratégias e abordagens para o futuro. O objetivo não é oferecer conclusões definitivas ou respostas, mas sim levantar questões e trazer algum foco para a paisagem cultural em constante mudança.

Essa complexidade é definida por Ogawa (2024), o artista e pesquisador investiga o *Art Thinking* em seu trabalho no FutureLab, uma linha de pesquisa na Ars Electronica, o instituto cultural, educacional e científico austríaco que destaca o papel crucial da arte como catalisador na formação de uma sociedade melhor no futuro. Ele sugere que a arte desempenha várias funções importantes, incluindo a abertura de novas perspectivas, encorajando a curiosidade para explorar o que está por trás das aparências e estimulando a criação de soluções criativas.

No contexto da Iniciativa Ars Electronica Tokyo, o *Art Thinking* é compreendido como um estilo de pensamento baseado nas artes e um método em vários passos para explorar visões do futuro enquanto questiona o impacto de tecnologias de ponta (Tanaka, 2018). Outras manifestações do *Art Thinking* podem ser encontradas no ensino superior e em treinamentos executivos. Um curso na Universidade de Arte e *Design* de Kyoto aplica o termo *Art Thinking* a uma abordagem de quatro etapas para conceituar uma visão individual: imaginar, materializar, reconstruir e articular (Saso, 2017, tradução nossa). Para um programa na ESCP Paris, o *Art Thinking* é descrito como um método para criar o improvável (quando o provável se torna inaceitável) composto por uma sequência de seis práticas essenciais: doação, desvio, deriva,

destruição, diálogo e exposição (Bureau, 2019, tradução nossa). Algumas abordagens tentam padronizar ou controlar demais o processo criativo, em vez de permitir uma abordagem mais fluida e intuitiva.

O *Art Thinking* ainda não é bem definido. Alguns autores apresentam o *Art Thinking* como uma variante do *Design Thinking*, e não como um conceito próprio.

## 2.2 ART THINKING E DESIGN THINKING

Estabelecer distinções entre arte e *design* pode nos ajudar a entender a criatividade com mais amplitude. Townsley (2023), cita que na década de 1990, o *Design Thinking* emergiu como um conceito amplamente difundido, descrevendo os procedimentos práticos, mentais e estratégicos inerentes ao desenvolvimento de propostas de *design*. O *Design Thinking* é definido de maneiras diferentes por diferentes autores. Jacobs (2018), conceitua o *Design thinking* como um modelo de processo de criatividade que foi desenvolvido e exportado para gestão e ensino superior como uma metodologia de resolução de problemas centrada no ser humano. Brown (2008) o define como uma disciplina que combina as necessidades das pessoas com o que é tecnologicamente viável e economicamente vantajoso. Utiliza a sensibilidade e os métodos do *designer* para criar soluções que atendem às expectativas dos usuários, aproveitam as capacidades tecnológicas disponíveis e geram valor para os negócios, resultando em benefícios tanto para os clientes quanto para o mercado.

Ogawa (2024) faz uma distinção binária entre a criatividade na arte e no *design*: A arte cria perguntas criativas e o *design* cria soluções criativas. Brown (2008) afirma que o *Art Thinking* criou o primeiro *iPhone*; o *Design Thinking* o transformou em um fenômeno cultural fabricável. "Está no DNA da Apple que a tecnologia por si só não é suficiente - é a tecnologia casada com as artes liberais, casada com as humanidades, que nos proporciona resultados que fazem nosso coração cantar" (Apple, 2011).

Apesar da diferença entre o *Art Thinking* e o *Design Thinking* também há uma convergência entre arte e *design*, especialmente evidente na tecnologia digital. Existem muitos exemplos criativos de artistas contemporâneos expandindo seus estúdios para incluir *designers* e artistas trabalhando juntos (Townsley, 2023).

Na visão de Flusser (1999), o *design* indica o ponto ideal onde a arte e a tecnologia se encontram para produzir novas formas de cultura e, portanto, o papel do *design* é fundamental para a vitalidade das artes, da mesma forma, o papel da arte está no cerne do *design*.



Embora o *Art Thinking* ainda não tenha sido testado empiricamente, há uma menção a ela na literatura: uma apresentação em uma conferência de 2016 acerca da marca de automóveis Mazda, de acordo com Nobeoka e Kimura (2016), na qual afirmam que a Mazda acredita que "o carro é arte". Eles sustentam essa afirmação, a partir de entrevistas com cinco *designers* da Mazda, explicando que esses artistas tentam expressar suas emoções e crenças no *design* dos carros. Eles não se comprometeriam em atender explicitamente às necessidades dos clientes. Ao fazer isso, eles vão além do *Design Thinking* e entram no campo do *design* de carros motivados pelo *Art Thinking*.

Apesar de os processos artísticos e de *design* compartilharem muitas semelhanças, conectar o *Art Thinking* ao *Design Thinking* é inadequado porque há uma diferença clara entre arte e *design*. Essa diferença está relacionada à ausência de um propósito ou resultado predeterminado na arte, em comparação com os requisitos funcionais específicos do *design*. O *Art Thinking* não deve ser simplesmente visto como uma extensão do *Design Thinking*, pois as diferenças fundamentais entre arte e *design* devem ser reconhecidas (Lehnerer, 1994).

No entanto, além das interseções entre arte e *design*, é igualmente importante explorar as conexões entre arte e ciência. Assim como artistas e *designers* podem colaborar para impulsionar a inovação, a fusão entre ciência e arte também pode gerar percepções únicas e inspiradoras.

## 2.3 ARTE E CIÊNCIA

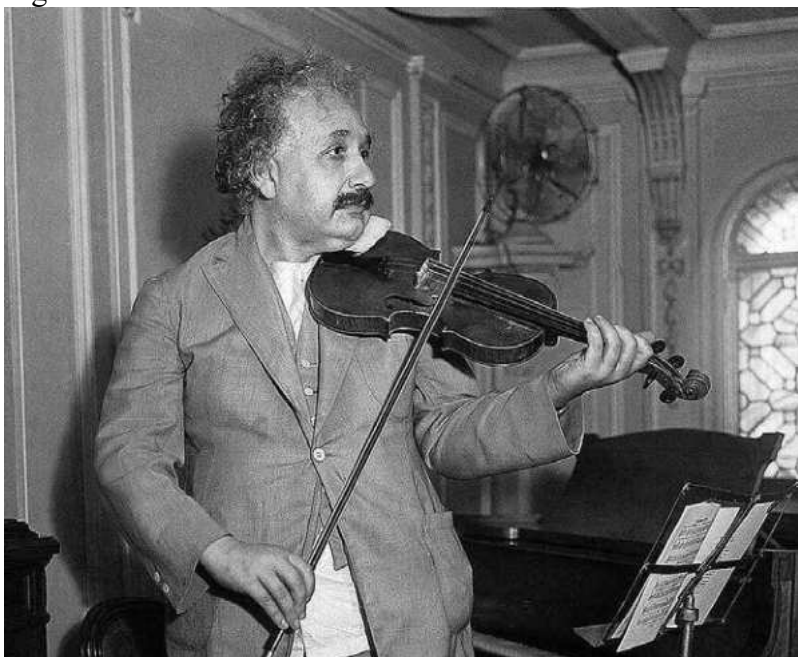
As visões científicas e artísticas do mundo estiveram entrelaçadas ao longo da história, e talvez mais do que é geralmente aceito hoje em dia. A ciência é o conhecimento claro e evidente de algo, fundado quer a respeito dos princípios evidentes e demonstrações, quer acerca dos raciocínios experimentais, ou ainda, da análise das sociedades e dos fatos humanos (Blay, 2005).

Segundo Earnshaw (2023), tanto a ciência quanto a arte estão envolvidas na criação. A ciência pode produzir um modelo ou descrição do mundo natural e fazer deduções a partir dele. A arte pode retratar uma visão de mundo ou imaginar um objeto ainda não criado. Portanto, o trabalho de cientistas e artistas envolve criatividade.

O que dividiu a cultura e a prática em dois ramos mutuamente exclusivos: um científico, orientado por dados e “rígido” e o outro intuitivo, estético e “suave” foi a chamada cultura burguesa moderna de meados do século XIX. Essa divisão infeliz se tornou irreversível com o surgimento da organização da burocracia mecânica (Mintzberg, 1979).

Robbins (2018) atenta que a ciência e a arte têm domínios separados, nos quais, a primeira valoriza os dados e a segunda, a estética: há muito tempo é observado que praticantes talentosos das ciências são frequentemente igualmente talentosos na arte. Metz (2016) observa que Einstein tocava tanto piano quanto violino (Figura 1). Segundo Isaacson (2017), Albert Einstein retirava seu violino para tocar Mozart quando estava frustrado em busca de teorias e isso o ajudava a se reconectar com as harmonias do cosmos.

Figura 1 - Albert Einstein tocando violino



Fonte: Isaacson, 2017

Ele ainda disse que a arte pode ser um caminho de descoberta de mundo e os maiores gênios da humanidade, também percorreram esta estrada. Após abandonar a faculdade, Steve Jobs se matriculou em aulas de caligrafia e dança (Isaacson, 2017).

Max Planck foi um físico alemão que ganhou o Prêmio Nobel de Física em 1918. Ele compôs canções e até uma ópera completa. Ele também tocava piano (Figura 2), órgão e violoncelo (Metz, 2016).

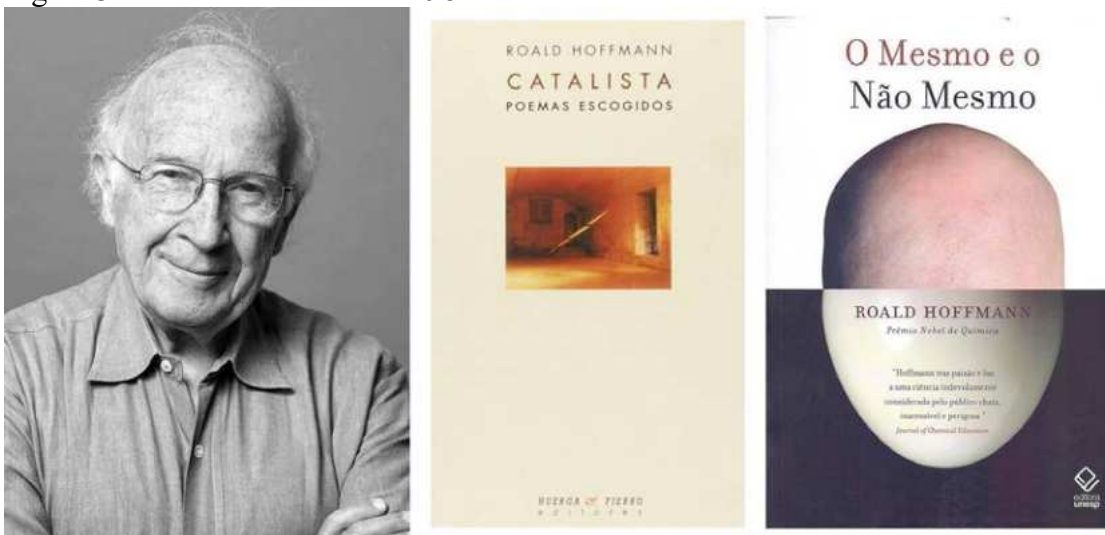
Figura 2 - Max Planck tinha uma profunda paixão pela música e era um pianista talentoso



Fonte: Physics in History, 2023

Roald Hoffmann, o químico teórico polonês-americano que ganhou o Prêmio Nobel de Química em 1981, também publicou peças teatrais e poesias (Figura 3). Ele sempre se preocupou em acender nos jovens o entusiasmo pelos encantos da química por meio da união entre arte e ciência (Metz, 2016).

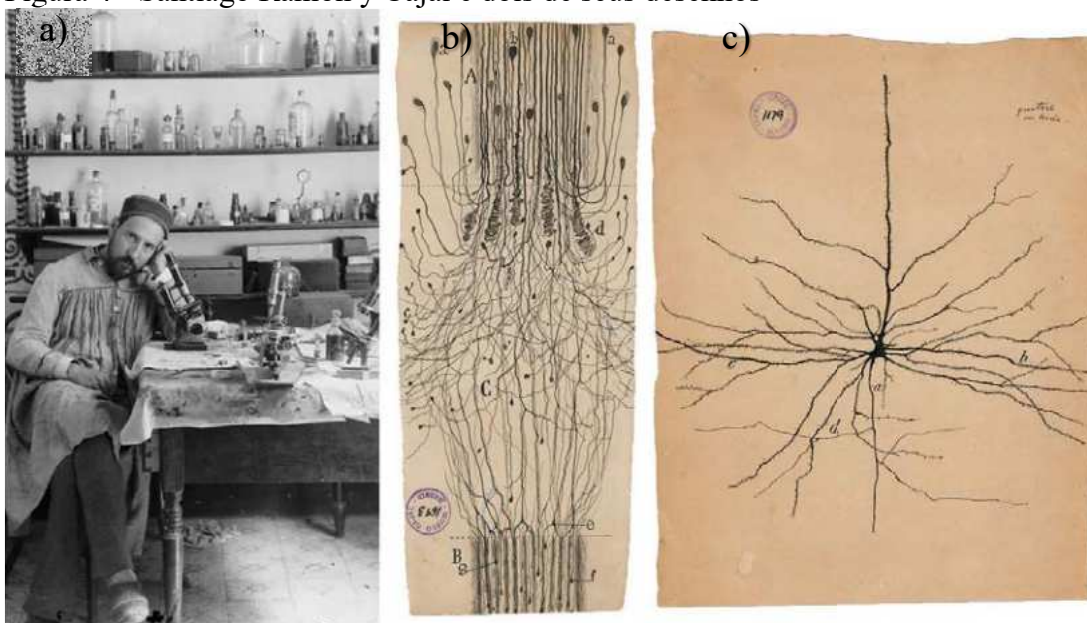
Figura 3 - Roald Hoffmann em 1981 e dois livros de sua autoria



Fonte: University of Barcelona, 2023; Hoffmann, 2002, 2007

Santiago Ramón y Cajal, vencedor do Prêmio Nobel em 1906 (Figura 4), foi um fotógrafo e artista celebrado (Metz, 2016).

Figura 4 - Santiago Ramón y Cajal e dois de seus desenhos



Fonte: Martinez-Conde, 2018

Nota: a) Autorretrato de Santiago Ramón y Cajal, tirado por Cajal em seu laboratório em Valência quando estava em seus primeiros trinta anos, c. 1885

b) Nervo cortado fora da medula espinhal, tinta e lápis sobre papel, 9 x 3 5/8 polegadas

c) Neurônio piramidal do córtex cerebral, tinta e lápis sobre papel, 8 5/8 x 6 7/8 polegadas

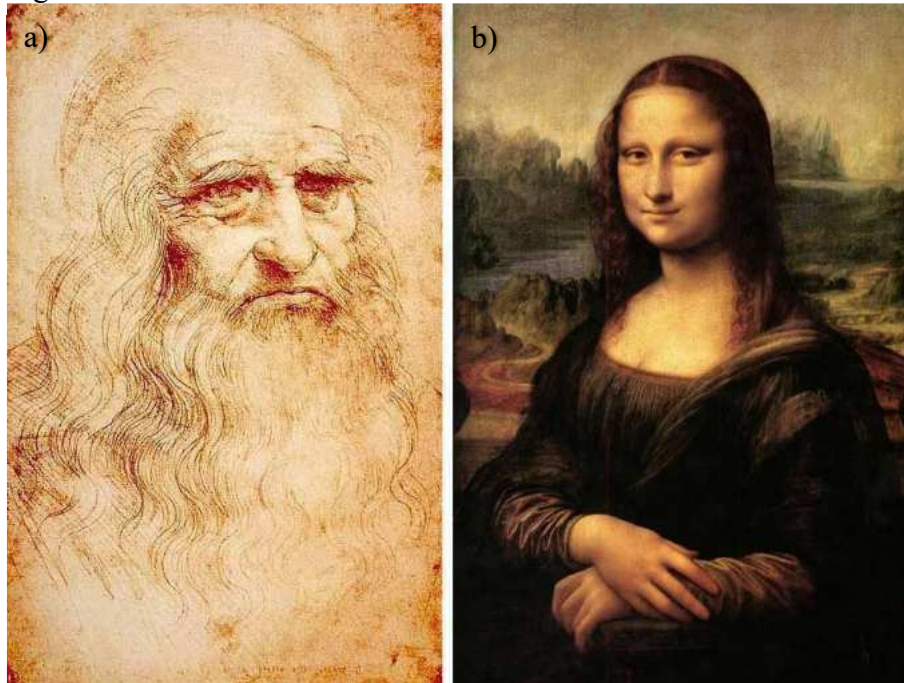
Earnshaw (2023) afirma que muitos cientistas renomados também foram praticantes das artes, como Pasteur, Morse e Heisenberg. Ele ainda assegura que, segundo Einstein, quando alguém atinge um nível avançado de habilidades técnicas em sua área, a ciência e a arte começam a se mesclar em conceitos estéticos, plásticos e de forma. Os cientistas mais destacados também possuíam uma essência artística, indicando que a excelência em uma disciplina muitas vezes se conecta à expressão estética, criatividade e percepção visual ou formal. Dessa forma, a fusão entre ciência e arte é vista como uma característica dos maiores cientistas:

A razão pela qual a arte é necessária para a ciência é porque a criatividade envolve imaginação, e a imaginação é visualização. As coisas que somos capazes de conceituar, visualizar ou imaginar em nossa mente são coisas que também podemos criar, se tivermos as ferramentas para fazê-lo. Muitas vezes, algumas das maiores descobertas na ciência envolveram o uso de alguma forma de arte. (Earnshaw 2023, p. 100).

Para Isaacson (2017), Leonardo Da Vinci é o maior gênio criativo da história, não porque ele era o mais inteligente, mas porque ele podia pensar como um artista e um cientista, o que lhe dava algo mais valioso: a capacidade de visualizar conceitos teóricos (Figura 5). A curiosidade era o traço mais inspirador de Da Vinci, que começou como todos, aprendendo as técnicas necessárias à prática e desenvolvendo sua identidade como artista. Ele era um polímata, era cientista, matemático, engenheiro, inventor, anatomista, pintor, escultor, arquiteto, botânico,

poeta e músico. Da Vinci tinha vantagens que poucos de nós temos, mas que todos podemos tentar replicar.

Figura 5 - Pinturas de Leonardo Da Vinci



Fonte: Britannica, 2024

Nota: a) Autorretrato de Leonardo Da Vinci, c. 1490/1515–16, Biblioteca Real, Turim, Itália

b) Mona Lisa, c. 1503–19, Louvre, Paris

Em vez de saber tudo, podemos imaginar ser capazes de perguntar qualquer coisa e possuir a nossa curiosidade em relação a tudo. Podemos fazer perguntas e ter conversas em qualquer campo. Não é preciso imitar o gênio criativo. Precisamos encontrar a nossa própria autenticidade. Em vez de nos encaixarmos em categorias e rótulos pré-existentes, podemos descrever-nos a nós próprios nos nossos próprios termos e possuir plenamente as nossas particularidades de conhecimento (Whitaker, 2016).

Tornou-se necessário passar a entender como ser um melhor executivo financeiro enquanto músico, um melhor gestor de pessoas enquanto poeta, um melhor empresário enquanto escultor. [...] Ao religarmo-nos com nossa habilidade criativa primordial, despertamos nossos lados dormentes. Tornamo-nos mais intuitivos, mais completos. É o fim da guerra entre a atividade artística e profissional, elas fizeram as pazes e constituem uma forte aliança em potencial. (Mancioli 2014, p. 100).

Schenberg<sup>1</sup> via a intuição como um fator crucial na busca científica por descobertas e na expressão artística, enfatizando que não apenas a lógica e a razão, mas também a inspiração intuitiva desempenha papéis fundamentais no avanço do conhecimento e na criação artística (Oliveira, 2012). Ao integrar a intuição com processos de pensamento mais estruturados, podemos potencializar nossa capacidade de renovação e encontrar soluções criativas para os desafios contemporâneos.

## 2.4 *ART THINKING* E INOVAÇÃO, NO MUNDO DO EMPREENDEDORISMO

A incessante busca por inovação e diferenciação esboça a trajetória das organizações. De acordo com Carvalho e Cardoso (2010) e Manciola (2014) os avanços tecnológicos do mundo globalizado nos fizeram regredir, o que se reflete nos resultados dos negócios. Fomos lançados num progresso de luminosidade duvidosa, perdemos contato uns com os outros e nossos sentidos ficaram menos aguçados.

A inovação é a criação de novas realidades, envolvendo tanto o processo quanto o resultado de trazer algo novo à existência ou de reformular algo já existente para conferir-lhe nova utilidade, conforme Plonski (2017). Ela é mais do que simples lampejos de criatividade, sendo um conjunto estruturado de ações para alcançar um resultado específico, o que a torna passível de ser promovida, incentivada e gerenciada.

Madsbjerg (2017) faz um apelo apaixonado pelo pensamento humanístico e pelas artes liberais, reconhecendo que a inovação e o empreendedorismo são impulsionados não apenas pela análise de dados e algoritmos, mas também pela criatividade, intuição e compreensão humana. A dependência excessiva de dados e algoritmos cria riscos enormes para os funcionários, as empresas e a sociedade. O que todos os dados não conseguem captar, diz ele, são as nuances críticas da cultura e do contexto que, em última análise, impulsionam o comportamento e abrem caminho para a inovação duradoura.

De acordo com Souza (2018), a palavra empreendedorismo vem do francês “entrepreneur”, que significa “aquele que está entre” ou “intermediário”, mas as conotações variaram ao longo da história. Na visão de Schumpeter (1994), como mudanças e movimentações no âmbito econômico, o empreendedorismo estaria centrado na inovação e na mudança e dele dependeria a própria compreensão de desenvolvimento.

---

<sup>1</sup> Mário Schenberg o maior físico-teórico do Brasil. Schenberg era tão talentoso que teve seu trabalho reconhecido até por Albert Einstein. Assim como Leonardo da Vinci, atuou em várias áreas: astrofísica, mecânica quântica e estatística, matemática, geometria, termodinâmica, fotografia e até nas artes plásticas. (Conheça..., 2014).

Um estudo foi realizado pela IBM com mais de 1500 lideranças com representantes de organizações de diversos tamanhos e setores em 60 países, entre setembro de 2009 e janeiro de 2010. Esta pesquisa sugere que sem a liderança criativa ou confiança criativa não será possível enfrentar esse ambiente econômico complexo e competitivo (Capitalizing, 2010).

Bell (2008) explica as razões do aumento da demanda por pessoas criativas afirmando que Daniel Pink, o guru dos negócios e da administração, disse em uma entrevista ao New York Times que "agora o *Master of Fine Arts*<sup>2</sup>, ou MFA, é o novo MBA". Pink vê que grande parte do trabalho de análise e matemática, fundamental para os negócios, agora pode ser feito de forma melhor e mais fácil por computadores, e chegou a hora, já que agora competimos em uma economia criativa, permitir que o cérebro direito ocupe o centro do palco.

De acordo com Earnshaw (2023) qualquer empresa que consiga desenvolver um mecanismo para melhorar a criatividade de sua equipe de trabalho pode ganhar vantagem sobre a concorrência e produzir produtos e serviços mais apropriados para seus clientes, e de maneira mais oportuna.

Experimentaremos uma era em que haverá menos ênfase na "transpiração" para realizar atividades profissionais e mais foco na "inspiração" para inovar e aprimorar processos e trabalhos. Manciola complementa que independentemente da “profissão, só é possível crescer, se mantivermos e desenvolvermos permanentemente nossas capacidades tanto pragmáticas como criativas” (Manciola, 2014, p. 3), isso não apenas permite que os profissionais se destaquem em suas áreas de atuação, mas também os capacita a enfrentar os desafios e as demandas de um mercado de trabalho em constante evolução.

Segundo Sandberg (2021), uma característica essencial do artista é uma atitude de busca e experimentação como uma forma de compreender e moldar a realidade, não apenas tolerando, mas, até mesmo, provocando a incerteza e a ambiguidade desde o início. Isso aponta para a construção de significado, o processo de interpretar e construir a realidade, como uma parte essencial da criação artística.

O processo de criação artística é uma jornada pessoal e complexa que se baseia na confiança no próprio processo. Esse processo é aberto e não estruturado, começando com uma

---

<sup>2</sup> (MFA ou M.F.A.) Um Mestrado em Belas Artes é uma pós-graduação que geralmente exige 2-3 anos de pós-graduação além do grau de bacharel, embora o prazo de estudo variará conforme o país ou a universidade. O MFA é um grau criativo, geralmente atribuído como licenciatura em artes visuais, escritas criativas, *design* gráfico, fotografia, cinema, dança, artes cênicas, além de alguns graus de gestão de teatro e administração de artes. O currículo é principalmente de natureza aplicada ou de desempenho, sendo o programa frequentemente culminado em uma exposição de tese ou *performance*. A primeira universidade a admitir alunos para o grau de Mestre em Belas Artes foi a Universidade de Iowa em 1940. (College Art Association of America, 2019, tradução nossa).



intenção, mas sem um objetivo ou método prescrito. Os artistas abandonam concepções e permitem que o material guie o processo, realizando mudanças incrementais na obra. A criação artística é uma interação entre o artista e o material, envolvendo uma dimensão física e incorporada que não pode ser transmitida verbalmente. Os artistas mantêm uma mentalidade aberta, explorando extensivamente possibilidades sem se preocupar com o resultado (Sandberg, 2021). A interação entre o artista e o material na criação artística reflete a influência mútua entre os indivíduos e o ambiente na construção do significado.

A construção de significado é um paradigma acerca de como indivíduos ou grupos (em organizações) criam uma perspectiva ou padrão de pensamento a respeito de como o ambiente opera (Hill; Levenhagen, 1995, p. 1057). Esse processo é influenciado por experiências, valores, cultura e interações sociais e contribui para indivíduos e grupos perceberem e responderem aos desafios e oportunidades em suas vidas ou no contexto organizacional. O foco está na efetividade do *Art Thinking* e nos desafios associados à sua integração em um ambiente empresarial dinâmico. Neste estudo, destacam-se três termos-chave: abertura à experiência, mudança contínua de perspectiva e improvisação.

A mentalidade artística é caracterizada pela abertura à experiência e pela brincadeira. Os artistas estão constantemente ligados e mergulham deliberadamente no desconhecido, abraçando a incerteza para explorar extensivamente possibilidades e criar algo original (Carabine, 2013). Os artistas evitam soluções precoces e passos óbvios para explorar toda a gama de possibilidades. Da mesma forma, eles evitam julgamentos prematuros em favor da experiência (Walker, 2004). O *Art Thinking* não pode ser uma metodologia, uma vez que a prática artística não pode ser objetificada (Sandberg, 2021).

Ainda de acordo com Sandberg (2021), no processo de criação, os artistas procuram evitar a repetição e o pensamento determinístico. Não existem padrões fixos de qual etapa seguir em que tipo de situação. Portanto, não faz sentido interpretar o *Art Thinking* como um conjunto de estratégias artísticas a serem aplicadas aleatoriamente para alcançar um resultado preconcebido, pois isso contradiz os princípios fundamentais do processo criativo artístico, que valoriza a intuição, a originalidade e a experimentação.

A mudança contínua de perspectiva é ver de maneira diferente, adotando outra perspectiva e alternando entre a perspectiva original e outra, possivelmente contrária. Isso implica a capacidade de alternar entre múltiplos campos visuais, indo do detalhe à percepção holística e vice-versa, movendo-se organicamente entre diferentes posições (Peters, 1997). Em termos de processo criativo, o *Art Thinking* encoraja alternar entre uma visão detalhada de um problema ou conceito e uma visão mais holística e ampla. Ao mover-se organicamente entre



diferentes posições pode-se explorar uma ampla gama de possibilidades criativas e considerar diversas abordagens para resolver um desafio específico.

Na prática artística coletiva diferentes valores e padrões de comportamento são apreciados e equilibrados. Nesse sentido, o *Art Thinking* não considera apenas uma perspectiva - por exemplo, o ponto de vista do cliente - mas estabelece um processo participativo. O processo de pensamento não é predeterminado no sentido de examinar um conjunto pré-definido de questões, nem é limitado a aspectos selecionados da percepção. O pensamento baseado em dicotomia de certo ou errado e julgamentos prematuros são substituídos pela abertura à experiência (Sandberg *apud* Alexandre, 2017).

A improvisação é uma colaboração que expande o horizonte de soluções sem pré-julgamentos. Aqui, interpretação e criação se fundem naturalmente, com a reflexão dando lugar imediato à ação. Assim, a improvisação é uma expressão do sentido em constante construção (Weick, 1998). A improvisação requer uma mentalidade de "sim, e" que está basicamente aberta para aceitar e aprimorar qualquer impulso. Embora se baseie em experiência e em um quadro inicial, a improvisação evolui a partir de estar presente no momento e responder intuitivamente aos colaboradores, em vez de seguir um plano (Sandberg *apud* Vera; Crossan, 2005).

O *Art Thinking*, com seu foco em opções, não em resultados; em possibilidades, não em certezas, foi a maneira ideal de abordar os problemas gravíssimos no Graphic Studio Dublin. O *Art Thinking* permitiu que a organização imaginasse ou inventasse de forma colaborativa o destino ideal e colocasse em campo um número suficiente de iniciativas imaginativas para chegar lá. Parece altamente apropriado pilotar o *Art Thinking* nas artes visuais e, de acordo com esse estudo de caso, ele realmente tem algo interessante a oferecer. Esse é o coração do *Art Thinking*: quando os limites são confusos e os resultados incertos, destacando a importância da flexibilidade, da experimentação e da abertura para o desconhecido (Robbins, 2018).

O *Art Thinking* se sente mais confortável com a ambiguidade inerente à ideia de que o futuro é incognoscível, pois se não fosse assim, uma inovação já seria, em princípio, conhecida e teria ocorrido no presente e não no futuro (Camarero; Garrido; Vicente, 2018).

Segundo Manciola (2014), hoje, mais do que nunca, o movimento de religar com nossa arte é essencial para nosso autoconhecimento e para desenvolvermos e mantermos a liderança no complexo ambiente empresarial e pessoal que estamos vivenciando. É possível, mesmo nas profissões que não parecem ter nada a ver com nossa arte, encontrar pontes, conexões, com nossa habilidade artística primordial. Podem ser conexões bastante claras, diretas, ou de natureza mais indireta, ou metafórica. “Ao religarmos com nossa habilidade criativa primordial, despertamos nossos lados dormentes. Tornamo-nos mais instintivos, mais completos”

(Mancioli, 2014, p.32). Souza (2023) garante que a questão, independentemente do ramo, é usar o mindset de artista para inovar por caminhos que provavelmente não seriam vislumbrados de outra forma.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seguir, os métodos e procedimentos adotados para a condução da pesquisa serão detalhados. Estes procedimentos foram planejados para garantir a validade e a confiabilidade dos resultados.

#### 3.1 LOCAL DE REALIZAÇÃO DA PESQUISA

A coleta de dados ocorreu colhendo experiências de empresários e líderes que, simultaneamente, atuam com atividades artísticas em suas vidas pessoais. Empresários e líderes foram convidados a participar pelas redes sociais (e-mail e *WhatsApp*®) da pesquisadora. Optou-se por realizar o questionário por meio do *Google Forms*®, permitindo flexibilidade e acessibilidade para os participantes responderem no seu próprio tempo e ritmo. Além disso, a escolha de conduzir entrevistas pessoais por meio do *Google Meet*® visou estabelecer uma conexão mais íntima e aprofundada com os empresários, proporcionando um espaço virtual de diálogo aberto. A videoconferência permitiu uma interação mais rica, facilitando a compreensão das nuances emocionais e contextuais associadas às interações entre suas atividades empresariais e artísticas. O espaço virtual, representado pelo *Google Meet*®, foi escolhido para superar barreiras geográficas e facilitar a participação de empresários envolvidos em diversas localidades.

#### 3.2 POPULAÇÃO ESTUDADA

A população-alvo deste estudo é composta por empresários e líderes, de diferentes ramos de atividade, de qualquer gênero, maiores de 18 anos, que, simultaneamente, participam ativamente de alguma atividade artística em sua vida pessoal.

#### 3.3 PROCEDIMENTOS UTILIZADOS

Os procedimentos utilizados apresentam uma visão clara e estruturada do desenho do estudo, do processo de coleta de dados e das técnicas de análise empregadas.

### 3.3.1 Desenho do estudo

Esta pesquisa configura-se uma pesquisa qualitativa e de caráter exploratório e descritiva (Gil, 2017), que buscou analisar a interseção entre a criatividade artística e o empreendedorismo, descobrindo como a arte influencia a resolução de problemas, a tomada de decisões e a inovação. Este estudo teve a aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa cujo CAAE 74244723.5.0000.515. Número do Parecer: 6.334.523 (conforme Anexo A). Todos os participantes deram consentimento antes da entrevista semiestruturada que foi conduzida pela pesquisadora.

### 3.3.2 Procedimento de coleta de dados

Os empresários e líderes participantes foram selecionados para este estudo por meio de um processo de amostragem intencional. Inicialmente, alguns deles foram convidados devido à sua relação de amizade com a pesquisadora, que, por sua vez, já os conhecia devido à sua experiência prévia como empresária e artista. Esses primeiros contatos serviram como ponto de partida, permitindo que a pesquisa se expandisse organicamente, à medida que os empresários inicialmente convidados indicaram outros participantes de relevância para o estudo. Além disso, alguns participantes foram recrutados por meio de indicações de outros colegas que já faziam parte da pesquisa, contribuindo para uma rede interconectada de participantes, enriquecendo assim a diversidade e representatividade da amostra (Yin, 2016).

O recrutamento aconteceu por meio da técnica “bola de neve”. A técnica bola de neve é um método de amostragem não probabilística que consiste em identificar e selecionar participantes de uma pesquisa qualitativa a partir de indicações de outros participantes. Segundo Almeida e Silva (2019), essa técnica apresenta três características principais: (1) a escolha dos participantes iniciais é feita pelo pesquisador com base em critérios pré-definidos; (2) os participantes iniciais são solicitados a indicar outros possíveis participantes que atendam aos mesmos critérios; (3) o processo se repete até que se atinja um ponto de saturação teórica, ou seja, quando não há mais novas informações ou perspectivas relevantes para o estudo. Este tipo de amostra está justificado pela necessidade de se ter uma especificidade, um conhecimento aprofundado ou uma vivência com a temática em estudo.

Os participantes convidados receberam link do *Google Forms*® contendo o TCLE (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido) para consentimento, questionário e campo para sinalizar qual a forma que desejavam ser contactados. O questionário coletou informações como

sexo, idade, formação acadêmica, naturalidade, país onde mora, ramo de atividade, expressão artística pessoal e duas questões abertas acerca do conhecimento do termo *Art Thinking* e a respeito da importância da expressão artística na vida pessoal e profissional. Nesse questionário, foi feita também a coleta de informações do participante para agendamento de entrevista e indicação de outros participantes.

O roteiro de entrevista foi composto por perguntas quanto ao perfil e história do participante:

- a) Você pode me falar um pouco da sua empresa?
- b) Qual ramo de atividade?
- c) Qual a sua formação acadêmica?
- d) Qual a sua arte?

Na sequência, foram feitas as perguntas do instrumento:

- a) Na sua opinião, como o *Art Thinking* pode contribuir para impulsionar a inovação e criar diferenciação em um mercado altamente competitivo como o de hoje?
- b) Como o *Art Thinking* influenciou sua maneira de abordar os desafios do dia a dia na gestão da sua empresa?
- c) Quais são os principais benefícios que você percebeu ao adotar a *Art Thinking* em sua estratégia empresarial?
- d) Como você aborda o equilíbrio entre criatividade e experimentação na arte com a necessidade de alcançar resultados concretos e atender às metas de negócios?
- e) Você acha que o *Art Thinking* pode ser usado como uma estratégia eficaz para enfrentar situações reais?
- f) Você poderia compartilhar um exemplo de como o *Art Thinking* ajudou a transformar um desafio em uma oportunidade de crescimento?
- g) Em sua opinião, o *Art Thinking*, como uma forma de usar a arte para ajudar na vida e nos negócios, pode ser usada por todos os tipos de pessoas, independentemente do ramo de atividade?
- h) Você acredita que o *Art Thinking* ajuda você a criar ou desenvolver uma empresa, ou produto melhor? Ou a comunicar melhor a proposta de valor da sua empresa?
- i) Você tem funcionários ou parceiros, ou colaboradores? Se sim, existe um encorajamento para incentivar essas pessoas na expressão artística ou na apreciação artística?

- j) Você recebeu *feedback* de alguma pessoa que incentivou na prática da atividade artística? Que tipo de *feedback* ou observações você recebeu?
- k) Você acredita que o retorno do tempo investido no colaborador para usar o *Art Thinking* é compensador em relação a outros retornos como inovação, inspiração em seu trabalho?
- l) Que conselhos você daria a outros empresários que desejam incorporar o *Art Thinking* em suas empresas para promover um ambiente mais estimulante e criativo?

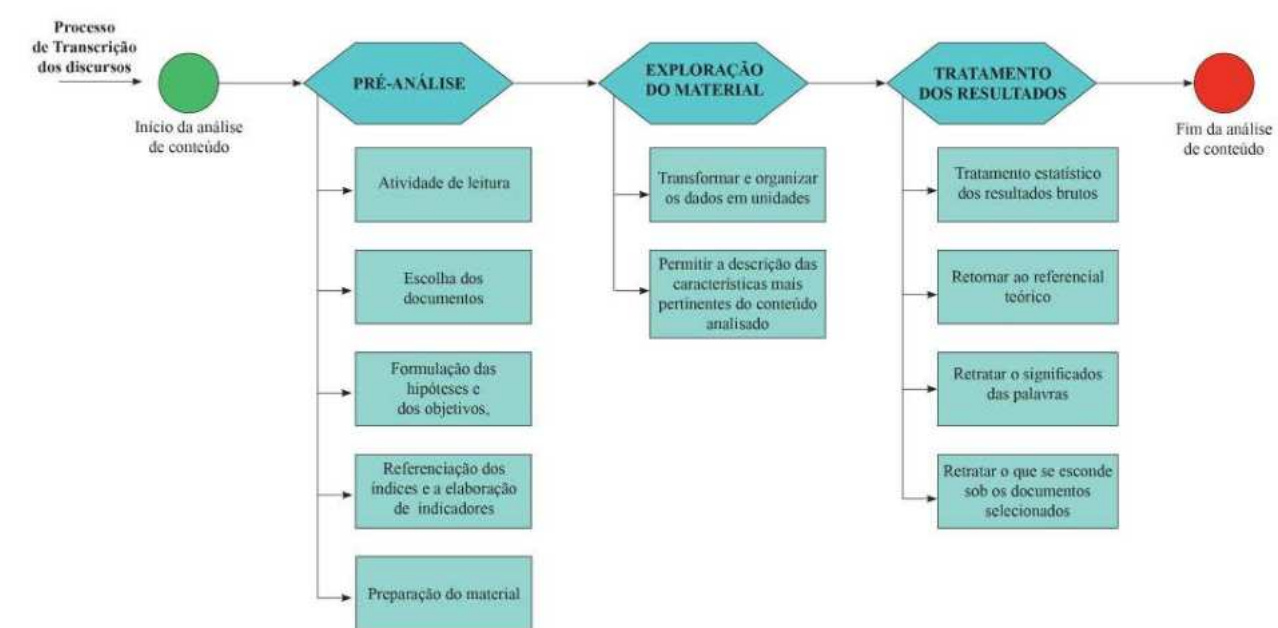
Os temas das perguntas da entrevista se concentram em: equilíbrio entre criatividade e experimentação na arte para alcançar resultados, papel da arte na inovação, influência da arte na abordagem de desafios empresariais, desafios na implementação do *Art Thinking*, aplicabilidade, transformação de desafios em oportunidades e comunicação da proposta de valor por intermédio da arte.

### 3.3.3 Procedimentos de análise de dados

Para a análise descritiva das pessoas participantes, a variável quantitativa foi analisada por medida de tendência central (média) e de variabilidade (desvio padrão). Já as variáveis categóricas foram descritas em frequência absoluta e relativa.

A análise dos dados das entrevistas gravadas foi feita por análise de conteúdo. Análise de conteúdo é um método de pesquisa que visa interpretar e compreender o significado de textos, imagens, sons ou outros tipos de dados. Segundo Bardin (2016), a análise de conteúdo é baseada em três princípios: a objetividade, a sistematicidade e a validade. A objetividade refere-se à neutralidade do pesquisador, que deve evitar influenciar ou ser influenciado pelos dados. A sistematicidade refere-se à organização e ao rigor do processo de análise, que deve seguir regras e critérios claros. Já, a validade refere-se à adequação e à relevância dos resultados, que devem corresponder aos objetivos e às questões da pesquisa. Para a caracterização da amostra efetuou-se o tratamento de dados de todas as entrevistas obtidas.

Figura 6 - Fluxograma das etapas para realizar uma pesquisa com análise de conteúdo



Fonte: Elaborado pela Autora, 2024

Na sequência, essas entrevistas foram transcritas e os dados foram confirmados pelas pesquisadoras após dupla conferência, para verificar as inconsistências, reafirmar a precisão da transcrição e validar os discursos. A transcrição foi feita conforme as falas dos entrevistados e foram preservadas as falas coloquiais, informais, suprimindo-se apenas interjeições, vocábulos repetidos, que nada acrescentariam ao conteúdo da entrevista. A média de duração das entrevistas foi de 70,84 minutos (DP=26,17).

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A seção resultados e discussões apresenta uma síntese centrada na aplicação do *Art Thinking* no ambiente empresarial. A análise foi focada na identificação de categorias e subcategorias que emergem da integração de princípios artísticos no processo de resolução de problemas e tomada de decisões pode transformar práticas empresariais.

No contexto da análise de dados qualitativos, a porcentagem é uma ferramenta útil para quantificar e interpretar a frequência e a distribuição dos fenômenos observados. Já Bardin (2016), em sua obra sobre análise de conteúdo, destaca a importância da sistematização e da rigorosidade na análise qualitativa e o uso de porcentagens pode ser um recurso valioso para alcançar esses objetivos.

### 4.1 CATEGORIZAÇÃO DESCRITIVA DOS PARTICIPANTES

Dezoito participantes responderam ao convite nas redes sociais. Destas, 16 consentiram participar respondendo primeiramente o questionário pelo *Google Forms*®, e 14 consentiram em participar da entrevista na plataforma *Google Meet*®. Uma entrevista foi excluída, pela inconsistência das respostas, ficando 13 participantes.

A Tabela 1 apresenta dados relativos às características demográficas e profissionais que distinguem o perfil dos participantes.

Tabela 1 - Informações descritivas acerca dos empresários e líderes (n=13), com relação a sexo, idade, formação acadêmica, naturalidade, país onde mora, ramo de atividade e expressão artística pessoal, em 2023

(continua)

Participantes	Sexo	Idade	Formação Acadêmica
ID1	masculino	52	Graduação em Administração, MBA, BBA
ID2	masculino	51	Graduação em Eletrônica e Engenharia da Computação
ID3	feminino	51	Graduação em Administração de Empresas
ID4	masculino	45	Graduação em Medicina, Pós-graduação em Medicina Ortopédica Oncológica
ID5	feminino	49	Graduação em Desenho Industrial e Pós-graduação em Publicidade, Marketing e Empreendedorismo



Tabela 1 - Informações descritivas acerca dos empresários e líderes (n=13), com relação a sexo, idade, formação acadêmica, naturalidade, país onde mora, ramo de atividade e expressão artística pessoal, em 2023

(continua)

Participantes	Sexo	Idade	Formação Acadêmica
ID6	feminino	49	Graduação em Jornalismo e Direito
ID7	masculino	53	Graduação em Processamento de Dados. Várias pós-graduações
ID8	feminino	42	Graduação em Administração e MBA
ID9	feminino	59	Graduação em Jornalismo, Pós-graduação em Comunicação Social e Gestão de Projetos
ID10	masculino	42	Graduação em Publicidade, Pós-graduação em Economia e Mestrado em História
ID11	masculino	53	Graduação em Administração e Mestrado em Semiótica
ID12	masculino	48	Graduação em Propaganda e Publicidade
ID13	masculino	49	Graduação em Música e Administração. Pós-graduação em Regência de Coral e Musicoterapia

Participantes	Naturalidade	País onde mora	Ramo de atividade	Expressão Artística Pessoal
ID1	Suíça	Brasil	Consultor em <i>Art Thinking</i> , proprietário de Galeria de arte e Artista	Pintura, fotografia, teatro, instalação/ Consome art.
ID2	Suíça	Suíça	Sócio-executivo de uma empresa brasileira em tecnologia de segurança da informação	Composição de músicas e toca instrumentos
ID3	Brasil	Suíça	Consultora Independente de Marketing	Escrita: poesias e poesias interativas
ID4	Brasil	Brasil	Médico Ortopedista Oncologista	Desenho

Tabela 1 - Informações descritivas acerca dos empresários e líderes (n=13), com relação a sexo, idade, formação acadêmica, naturalidade, país onde mora, ramo de atividade e expressão artística pessoal, em 2023

(conclusão)

Participantes	Naturalidade	País onde mora	Ramo de atividade	Expressão Artística Pessoal
ID5	Brasil	Brasil	Proprietária de uma empresa de construção de identidade visual e gestão de empresas	Desenho, pinturas e fotografia/ Consome arte
ID6	Brasil	Brasil	Empresária na área do Direito e Mercado Imobiliário	Teatro e dança
ID7	Brasil	Brasil	Proprietário de Agência de Marketing	Composição de músicas e toca instrumentos
ID8	Brasil	Suíça	Consultora de Marketing	Pintura, desenho e dança
ID9	Brasil	Brasil	Presidente da Associação de Bairro	Dança, toca instrumento (tamborim)/ Consome arte
ID10	Brasil	França	Vice-Presidente de Marketing de uma Multinacional	Piano, poesia e pintura
ID11	Brasil	Brasil	Proprietário de uma Empresa de Treinamento Empresarial	Esculpe em bronze
ID12	Brasil	Brasil	Proprietário de Empresa de Treinamento em Artes Gráficas	Fotografia/ Consome arte
ID13	Brasil	Brasil	Proprietário de Empresa de Produção de Velas e Material Circulante	Música/ Consome arte

Fonte: Elaborada pela Autora, 2024

Dos 13 participantes, a maioria é do sexo masculino (61,5%), 38% tinham entre 46-50 anos sendo a média da idade de 49,3 (DP=4,64). A maioria dos participantes (84,6%) é natural do Brasil, sendo que destes a minoria (27,3%) reside fora do Brasil. A presença de participantes morando fora do Brasil adiciona diversidade geográfica à pesquisa. É importante ressaltar que

todos os participantes falavam português brasileiro. Todos possuem nível superior e 61,5% têm pós-graduação. Cinco profissionais (38,5%) têm formação em Administração. Os entrevistados trabalham em diferentes áreas profissionais. Sete profissionais (53,8%) são das áreas de marketing ou consultoria em marketing. Várias formas de arte se destacam: pintura, desenho, escultura e fotografia são bastante praticadas, mostrando 53,8% de preferência por formas de expressão visual; a música e o consumo da arte também se destacam como formas de arte, com 5 participantes (38,5%) envolvidos na composição musical, execução, apreciação musical e consumo da arte por meio de visitas a museus; a presença de atividades como dança, teatro e escultura, indica uma busca por formas expressivas que envolvem o corpo e o espaço tridimensional (Tabela 1).

No questionário de recrutamento constavam duas perguntas de sondagem, em relação ao conhecimento em *Art Thinking* e acerca da importância da expressão artística na vida pessoal e profissional.

#### 4.2 CONHECIMENTO EM *ART THINKING*

Da análise da pergunta do questionário a respeito do Conhecimento em *Art Thinking* apareceram três categorias: “*conhecimento direto*”, “*falta de conhecimento*” e “*percepções e suposições*”:

Quadro 1 - Autoavaliação do grau de conhecimento de empresários em *Art Thinking*

<b>Categorias</b>	<b>%</b>	<b>Excertos da entrevista</b>
“ <i>conhecimento direto</i> ”	27,3	“O <i>Art Thinking</i> se inspira da forma em que os artistas concebem sua obra, e procura transferir essa forma de pensar e de agir para o âmbito profissional.” (ID1)
“ <i>falta de conhecimento</i> ”	46,2	“Não tenho conhecimento algum.” (ID4) “Nada.” (ID10)
“ <i>percepções e suposições</i> ”	27,3	“Imagino que seja parecido com <i>Design Thinking</i> , mas ainda não tive contato a respeito.” (ID9) “Eu entendo que é a gente usar a arte para facilitar os processos dentro das empresas.” (ID13)

Fonte: Elaborado pela Autora, 2024

Quanto ao ‘conhecimento em *Art Thinking*’, os resultados revelaram que a maioria dos participantes tinha pouco ou nenhum conhecimento direto referente ao assunto, enquanto outros expressaram percepções e suposições acerca do que o conceito poderia significar. Isso sugere a necessidade de esclarecimento e educação quanto ao *Art Thinking* para uma compreensão mais sólida e abrangente.

### 4.3 IMPORTÂNCIA DA EXPRESSÃO ARTÍSTICA

A pergunta do questionário que dizia respeito à importância da expressão artística na vida pessoal e profissional, a partir da análise emergiram duas categorias: “*equilíbrio pessoal e profissional por meio da expressão artística*” e “*expressão artística na vida profissional*”.

#### 4.3.1 Equilíbrio pessoal e profissional por meio da expressão artística

Na categoria “*equilíbrio pessoal e profissional por meio da expressão artística*” a maioria dos participantes (76,9%) destacam como a expressão artística desempenha um papel fundamental na sua vida pessoal e profissional, proporcionando equilíbrio emocional, relaxamento, válvula de escape e ferramenta de enfrentamento. A arte é vista não apenas como uma forma de lazer ou entretenimento, mas também como uma maneira de lidar com desafios e conflitos, promovendo bem-estar e foco nas metas e objetivos tanto pessoais quanto profissionais:

“Não poderia conceber uma vida sem arte, especialmente no mundo de hoje, que puxa para uma vida vazia e sem real sentido. Para mim é tão importante quanto respirar, rir ou amar.” (ID1)

“Pessoalmente me ajuda a ter um espaço de expressão que traz um equilíbrio pessoal.” (ID2)

“Não vivo sem arte de qualquer expressividade!” (ID9)

#### 4.3.2 Expressão artística na vida profissional

Na “*expressão artística na vida profissional*”, a categoria evidencia como a expressão artística é valorizada e aplicada no ambiente de trabalho. As respostas indicam que a bagagem

artística é considerada essencial como base para a criação e inovação, destacando a criatividade e a expressão artística no desenvolvimento de estratégias e soluções profissionais.

“Profissional: aprimoramento de habilidades manuais.” (ID4)

“(...) na profissional, como ferramenta de enfrentamento não só de conflitos e objeções, mas também de produção e foco em metas e objetivos.” (ID6)

“Criatividade é um importante recurso para inovar.” (ID11)

Em síntese, a ‘importância da expressão artística’ para os participantes destacou sua relevância tanto na vida pessoal quanto na profissional, pois desempenha um papel fundamental no equilíbrio emocional, no enfrentamento de desafios e no desenvolvimento pessoal. Além disso, a expressão artística foi reconhecida como sendo valiosa no ambiente de trabalho, especialmente no que diz respeito à criatividade e inovação.

#### 4.4 CONTRIBUIÇÃO DO *ART THINKING* PARA IMPULSIONAR A INOVAÇÃO E CRIAR DIFERENCIAÇÃO NO MERCADO

Como resultado da análise categorial temática, as entrevistas revelam eixos de categorias específicas para cada pergunta. Da análise de como o *Art Thinking* pode contribuir para impulsionar a novidade e criar diferenciação em um mercado altamente competitivo como o de hoje, três categorias emergiram: “*arte como motor de desenvolvimento pessoal e interpessoal*”, “*inovação inspirada pelo Art Thinking*” e “*desafios e pressões para criatividade e produtividade*”. A primeira categoria pode ser dividida em três subcategorias: (i) habilidade artística e impacto da criatividade, (ii) bagagem artística e (iii) dinâmicas sociais e interpessoais.

##### 4.4.1 Arte como motor de desenvolvimento pessoal e interpessoal

Na categoria “*arte como motor de desenvolvimento pessoal e interpessoal*”, observou-se que a maioria dos entrevistados (92,3%) registraram apontamentos relacionados a como a arte não só enriquece a vida individual, mas também promove o crescimento pessoal e o desenvolvimento de habilidades interpessoais essenciais para o sucesso pessoal e profissional.

Em relação à subcategoria ‘habilidade artística e impacto da criatividade’ as pessoas comentaram a relação entre habilidade artística, criatividade e desenvolvimento pessoal. A arte

estimula um pensamento não linear e multidisciplinar, fortalece habilidades individuais e promove o autoconhecimento, proporciona um espaço para conectar-se com os sentimentos e a intuição, ajuda no desenvolvimento do pensamento abstrato e pode influenciar positivamente o estado mental e como a criação artística envolve uma atitude de experimentação e aceitação da incerteza.

“A arte ajuda o cérebro a ter essa plasticidade, essa flexibilidade para encontrar novas soluções, para as questões que a gente está olhando. Acho que é fundamental. Ter o pensamento artístico em forma, para você conseguir pensar fora da caixinha.” (ID5)

“A arte ajuda a ser uma válvula de escape, eu acho, e trabalha habilidades individuais que às vezes não aparecem assim no ambiente de trabalho, mas cada um tem. E quando você olha para essa habilidade, coloca luz ali e fortalece, o autoconhecimento passa uma segurança tão grande que reflete em outras áreas da vida, no meu ponto de vista. A pessoa fortalecida produz melhor. Ela está com a cabeça mais organizada. Pensamentos organizados. Ela tem válvula de escape, ela tem ferramentas para conseguir enfrentar o dia a dia, que não é fácil em muitos momentos.” (ID6)

Já na subcategoria ‘bagagem artística’, alguns entrevistados falaram acerca da experiência acumulada e da exposição diversificada à arte ao longo do tempo. Essa bagagem inclui conhecimento técnico, sensibilidade estética e compreensão dos processos criativos, que contribuem para o desenvolvimento artístico e pessoal.

“A pessoa não tem que ter viajado e conhecido coisas incríveis. Tem de ser viajado. (...) a arte traz justamente, são grandes viagens, sem necessariamente sair do lugar.” (ID1)

“Ter bagagem, toda a arte você tem que ter bagagem, conhecimento, estudo.” (ID7)

Na subcategoria ‘dinâmica social e interpessoal’, alguns participantes relataram que a arte é enriquecida pela convivência e colaboração entre pessoas e que, a arte e inovação, para criar diferenciação, depende do fator humano:

“Para executar inovação e tecnologia, depende de um time, que não é grande, mas não é pequeno, e é multidisciplinar.” (ID2)

“(…) vem de um lugar de conexão do grupo onde existe um pacto de divertir juntos, de tomar riscos juntos, processo de comunidade, (...) Precisa criar esse ambiente em que as pessoas sentem que elas entram nesse modo generativo umas com as outras. Elas se ativam umas às outras. Parte dos pré-requisitos para isso é a conexão humana, a diversão e a permissão para errar.” (ID3)

#### **4.4.2 Inovação inspirada pelo *Art Thinking***

Em “*inovação inspirada pelo Art Thinking*”, algumas observações da maioria dos entrevistados (69,2%) destacam a importância dele como fonte de inspiração e catalisador para a inovação, fornecendo uma base para o desenvolvimento de ideias originais e diferenciação em um mercado altamente competitivo:

“(…) tem uma noção tridimensional. (...) Então, eu tenho, que ter uma imaginação, o desenho muitas vezes me trouxe essa noção.” (ID4)

“Primeiro a arte é um exercício diário de estimular a minha imaginação e de estimular o novo, ela me ajuda a treinar meu cérebro para olhar para uma tela em branco e criar, porque o que a gente faz no trabalho é criar, criar soluções, criar caminhos.” (ID8)

#### **4.4.3 Desafios e pressões para criatividade e produtividade**

Na categoria “*desafios e pressões para criatividade e produtividade*”, alguns participantes (38,5%) apontaram para desafios e pressões enfrentados pelos profissionais em um ambiente de trabalho:

“Eu acho que essas empresas, justamente super inovadoras de hoje, vem de pessoas altamente inspiradas. Não vem de pessoas acuadas, estressadas.” (ID1)

“E uma coisa que é muito clara, é que se as pessoas envolvidas sentem, que não podem falhar, se elas são cobradas pela impecabilidade, elas não conseguem inovar.” (ID3)

“Muitos altos e baixos, muita tentativa e muito erro. E a razão pela qual as empresas grandes não inovam, é porque é muito caro fazer isso e tem muito risco ao fazer isso. (...) E elas não estão organizadas de tal forma a saberem tomar os riscos, a saberem trabalhar desta forma, como um artista trabalha dentro da empresa.” (ID10)

Esses desafios podem afetar negativamente a capacidade de serem criativos e produtivos como estresse e pressão, medo de falhar, carga de trabalho intensa e expectativas de desempenho e a referência ao custo e ao risco associado à baixa capacidade de inovação nas empresas.

Em síntese, os principais resultados referentes à pergunta ‘como a arte pode contribuir para impulsionar a inovação’ têm como resposta: a ‘*arte atua como um motor de desenvolvimento pessoal e interpessoal*’, pois as habilidades artísticas e a criatividade têm um impacto significativo. Indivíduos com uma bagagem artística possuem um diferencial positivo, já que a integração humana e as dinâmicas sociais e interpessoais são enriquecidas por meio do *Art Thinking*. Já a contribuição ‘da arte para criar diferenciação no mercado’ está na importância da “*inovação inspirada pelo Art Thinking*” e que os “*desafios e pressões para produtividade*” interferem na capacidade criativa e inventiva.

Para aproveitar o potencial do *Art Thinking* na inovação é fundamental que as organizações criem um ambiente que promova a criatividade, valorize a diversidade de experiências e habilidades, e encoraje a colaboração e a experimentação sem medo de falhar. Robbins (2018) argumenta que o *Art Thinking* abre possibilidades para inovações mais ousadas e criativas. Isso permite que as organizações não apenas melhorem suas ofertas existentes, mas reinventem completamente seus modelos de negócio, criando oportunidades e mercados transformadores.

#### 4.5 INFLUÊNCIA DO *ART THINKING* NA ABORDAGEM DOS DESAFIOS NA GESTÃO DA EMPRESA

A pergunta referente à influência do *Art Thinking* na abordagem dos desafios na gestão, identificou na análise, o eixo de categoria “*desenvolvimento pessoal e profissional por meio do Art Thinking*” subdividido em quatro subcategorias: (i) abertura à experiência, (ii) autoconhecimento e autoaceitação, (iii) inovação e (iv) habilidades interpessoais.



#### 4.5.1 Desenvolvimento pessoal e profissional por meio do *Art Thinking*

A interseção entre *Art Thinking* e empreendedorismo promove uma visão mais holística e criativa na solução de problemas empresariais. O *Art Thinking* não apenas inspira a inovação, mas também influencia a maneira como os desafios de gestão são enfrentados e superados no contexto empresarial.

Em relação à subcategoria ‘abertura à experiência’, o *Art Thinking* é vista por grande parte dos entrevistados (69,2%) como impulsionador de novas maneiras de expandir o olhar, a pensar de maneira não convencional, a improvisar, explorar novas possibilidades, deixando o pensamento fluir livremente. É citado também como a arte requer que as pessoas saiam da zona de conforto e desafiem seus limites pessoais:

“Você deixa livre o fluxo. O seu pensamento flui. (...) Você não sabe nem por onde ir, às vezes dá um nó na cabeça, mas a arte, essa arte livre, ajuda a desfazer esse nó.” (ID1)

“Eu acho que é isso que ela traz para o dia a dia da gente, você poder falar, calma, respira, vamos ver o ponto que está isso aqui, vamos por aqui, ou vamos por ali. Você aprende a ter mais resiliência” (ID9)

Em ‘autoconhecimento e autoaceitação’, segundo os participantes o *Art Thinking* torna os gestores mais sensíveis e conscientes da sua essência. Ele permite conectar-se melhor consigo mesmo e ajuda a liberar da autocrítica em relação às imperfeições e lidar com as frustrações:

“(...) acho que é uma fonte não só de respiração, mas de reenergização. A arte é quase um exercício espiritual. Uma maneira de você se conectar com você mesmo, e de se energizar.” (ID10)

“(...) a arte ensina muito porque a arte é democrática. A arte não tem certo, nem errado. A arte não precisa ser unânime. Eu posso olhar e gostar e você pode olhar e não gostar. A arte traz essa liberdade.” (ID8)

"Ela me mantém sã, mentalmente sã. Ela me traz de volta para aquilo que é real, para aquilo que faz sentido." (ID3)

“Dentro do meu trabalho, me traz um pouco de tranquilidade. Eu acho que o desenho me ensinou muito, a contornar um pouco as situações de stress. No sentido de que é de ter calma para resolver as coisas.” (ID4)

Em relação à subcategoria ‘inovação’, os participantes destacaram a importância do *Art Thinking* para visualizar soluções inovadoras, antecipar tendências e pensar de forma original e criativa para enfrentar desafios futuros:

“Não é uma boa arte a cópia, da cópia, da cópia. A arte boa, ela é original, beirando o inusitado. Ela tem que dar um estranhamento qualquer. (...) Não só criatividade, como o bom senso estético, uma mistura de habilidades, para você acompanhar as mudanças, antecipar-se a tendências, que a arte que me deu, a faculdade não dá antecipação de tendências.” (ID7)

“E eu acho que ter repertório artístico, sem dúvida, (...) te ajuda a entender porque alguns problemas estão acontecendo e a visualizar possibilidades de soluções.” (ID5)

Em ‘habilidades interpessoais’, os participantes destacaram que o *Art Thinking* ajuda nas habilidades de negociação, a ter mais empatia, a respeitar o espaço do outro, proporcionando um ambiente onde a diversidade de opiniões é valorizada:

“(...) socialmente falando precisa ter um cuidado com o outro, o coletivo se sobrepõe ao individual, muito embora o individual tenha que ser observado. Mas eu acho que a arte, e para mim é assim, me permite ser como eu sou, sem que eu invada o outro, sem que eu deixe de observar as regras sociais. Então você transita melhor, porque você se conhece melhor, você se percebe melhor, você se sensibiliza com o outro, você percebe o outro melhor. Então eu acho que o que tem trazido para mim é esse direito de ser quem eu sou, o que não me dá direito de invadir o direito do outro.” (ID6)

“(...) me trouxe interações com pessoas (...)” (ID2)

“Com o olhar mais de empatia. Me dá a sensação que a arte amplia o olhar da gente. Você consegue se colocar mais na visão que o outro está enxergando o mundo.” (ID9)

A análise das subcategorias dentro da categoria "*desenvolvimento pessoal e profissional por meio do Art Thinking*" revela a influência significativa da arte na abordagem dos desafios na gestão empresarial. Embora todas as subcategorias contribuam para essa compreensão, é a "inovação" que se destaca como uma força essencial na capacidade dos gestores de enfrentar os desafios com criatividade e originalidade.

O *Art Thinking* não apenas inspira soluções inovadoras, mas também promove uma mentalidade flexível e exploratória fundamental para antecipar tendências e pensar além dos paradigmas estabelecidos. Além disso, o *Art Thinking* desempenha um papel fundamental no autoconhecimento e na autoaceitação, fortalecendo a resiliência e a compreensão pessoal dos gestores, e nas habilidades interpessoais, que aprimoram a capacidade de colaboração e empatia. A integração da perspectiva artística na gestão empresarial não apenas enriquece o desenvolvimento pessoal e profissional dos gestores, mas também fortalece a capacidade das organizações de se adaptarem e inovarem em um ambiente de negócios em constante mudança.

#### 4.6 BENEFÍCIOS AO ADOPTAR O *ART THINKING* NA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Referente à identificação dos benefícios que a integração da *Art Thinking* fornece para a empresa de maneira geral, duas categorias ficaram em evidência: “*criatividade e inovação*” e “*crecimento holístico*”.

##### 4.6.1 Criatividade e inovação

Em ‘*criatividade e inovação*’, observou-se que mais da metade dos entrevistados (69,2%) manifestaram tópicos relacionados a como o *Art Thinking* ajuda a fazer conexões mais criativas, trazendo soluções eficazes, agilidade, melhor facilidade de lidar com processos não racionais e expressar ideias e conceitos abstratos de forma clara e compreensível.

“É fazer as conexões certas. O caminho para a solução do problema. Encontrar soluções onde todas as partes contempladas, de uma certa forma, são resolvidas da melhor forma possível.” (ID1)

“Agilidade no desenvolvimento de tarefas.” (ID7)

“Eu acabo tendo uma atuação focada no futuro, focada em visão, focada na inovação.” (ID11)

#### 4.6.2 Crescimento holístico

Já na categoria ‘*crescimento holístico*’, o benefício inclui aspectos emocionais, sociais e cognitivos. Segundo os participantes a arte promove visão mais ampla e uma liderança mais humana, desenvolve a paciência, alcança resultados superiores na comunicação ao tocar coração e mente, mobiliza e modifica comportamentos, ajuda a compreender a necessidade dos outros e estimula a criatividade nos outros. Além disso, melhora a qualidade de vida ao enfrentar desafios com criatividade.

“A comunicação flui melhor com parceiros, com clientes. Eu acho que fico mais segura no que estou fazendo. (...) Eu consigo ter cuidado com o que é importante para o outro.” (ID6)

“Uma paciência mesmo e uma perspectiva mais esperançosa que tem um outro caminho” (ID9)

Em relação à categoria “*criatividade e inovação*”, os entrevistados destacam a agilidade no desenvolvimento de tarefas e a capacidade de lidar com processos não racionais, o que sugere que a arte pode ajudar a empresa a se adaptar mais rapidamente às mudanças e a enfrentar desafios de forma mais flexível. A expressão de ideias e conceitos abstratos de forma clara e compreensível é um aspecto crucial para a novidade.

Por outro lado, na categoria “*crescimento holístico*” os entrevistados também mencionam a capacidade da arte de mobilizar e modificar comportamentos, além de estimular a criatividade nos outros. Isso sugere que a arte não apenas beneficia os indivíduos, mas também promove uma cultura organizacional mais inclusiva e colaborativa.

Em resumo, tanto a criatividade e inovação quanto o crescimento holístico são aspectos fundamentais para o sucesso empresarial, e a integração do *Art Thinking* pode desempenhar um papel importante em ambos.

#### 4.7 ABORDAGEM DO EQUILÍBRIO ENTRE CRIATIVIDADE E EXPERIMENTAÇÃO NA ARTE EM CONSONÂNCIA COM METAS DE NEGÓCIOS.

Por meio da análise categorial temática, foram encontradas duas categorias: “*importância e relação entre experimentação e criatividade*” e “*resultados e metas de negócios*”.

### 5.7.1 Importância e relação entre experimentação e criatividade

Na categoria “*importância e relação entre experimentação e criatividade*”, os participantes destacam que a criatividade é vista como uma ferramenta fundamental para atingir resultados concretos, enquanto a experimentação é valorizada como um meio de explorar novas possibilidades e abordagens.

“Eu acho que tem a hora de você brincar, criar. E tem a hora de você começar a julgar, reduzir e tomar decisões pragmáticas de negócio.” (ID3)

“Na verdade, não tem equilíbrio, a criatividade e a experimentação andam juntas, a arte é inquietação e provocação o tempo todo.” (ID12)

### 5.7.2 Resultados e metas de negócios

Em “*resultados e metas de negócios*” alguns empresários ou líderes mencionam a tensão entre equilibrar a busca pela inovação e originalidade com a eficácia na entrega de resultados, enquanto outros enfatizam a importância de integrá-los de forma eficaz para o sucesso empresarial.

“Se os resultados estão bons eu consigo ser mais criativo, se os resultados são ruins eu preciso focar mais em resultado, em número.” (ID11)

“No momento eu tenho que apresentar resultados concretos. Então é isso, é equilibrar uma coisa com a outra.” (ID13)

Como síntese de discussão, observa-se que é necessário encontrar um equilíbrio entre a liberdade criativa, a experimentação da arte e as necessidades pragmáticas e orientadas para resultados do mundo dos negócios. Isso significa aproveitar a criatividade e a inovação da arte para impulsionar o sucesso empresarial, sem comprometer a eficácia e a eficiência necessárias para atingir as metas.

## 4.8 UTILIZAÇÃO DO *ART THINKING* COMO ESTRATÉGIA PARA ENFRENTAR DESAFIOS

A partir da pergunta se empresários e líderes acreditam que o *Art Thinking* pode ser usado como uma estratégia eficaz para enfrentar situações reais, foram encontradas duas categorias: “*reconhecimento do valor do Art Thinking*” e “*utilização e potencial do Art Thinking*”. Essa segunda categoria foi dividida em 3 subcategorias: (i) inspiração e planejamento, (ii) transformação pessoal, (iii) metáforas e narrativas.

### 4.8.1 Reconhecimento do valor do *Art Thinking*

Nessa categoria, os participantes se concentram na apreciação e no entendimento do *Art Thinking*, reconhecendo seu valor como forma de expressão, reflexão e comunicação. Há um conceito do *Art Thinking* como um elemento essencial e uma valorização pelo seu significado emocional, estético, histórico e cultural.

“Você pode ir para coisas mais cartesianas, mais exatas, digamos assim, mas tem muitas questões reais que são solúveis através da arte.” (ID5)

“Estratégia de inovação. A abordagem do artista, o comportamento é um diferencial para crescer e inovar.” (ID11)

“Eu usei a criatividade a partir do momento que eu me abstrai. A arte me ajudou a executar.” (ID13)

### 4.8.2 Utilização e potencial do *Art Thinking*

Em “*utilização e potencial da arte*”, segundo os participantes, o potencial do *Art Thinking* é eficaz para alcançar objetivos práticos e promover mudanças em diversos aspectos.

Na subcategoria ‘inspiração e planejamento’, o *Art Thinking* é visto como uma fonte de inspiração para a criatividade e o planejamento, ele pode estimular novas ideias, perspectivas e abordagens para resolver problemas e desenvolver estratégias inovadoras e pode ser usado para fomentar a imaginação, a intuição e a capacidade de pensar fora da caixa, ajudando a desenvolver soluções criativas e eficazes.

“Eu estava na cantina e enquanto lanchava desenhei a cirurgia. Desenhei a maneira que eu ia fazer a placa, o tamanho da fibula que eu ia tirar, o tamanho do osso que eu ia ressecar também.” (ID4)

“Então eu utilizei recursos de tecnologia junto com a arte para ter uma vantagem competitiva e apresentar uma solução nova para o cliente.” (ID12)

Na subcategoria ‘transformação pessoal’ os entrevistados comentam que o Art *Thinking* pode promover a transformação pessoal, o crescimento emocional e o desenvolvimento individual. As pessoas podem explorar e processar emoções, traumas e questões pessoais, promovendo o autoconhecimento e a cura emocional. A arte pode servir como uma forma de autodescoberta, empoderamento e construção de identidade, permitindo que as pessoas se conectem consigo mesmas.

"Eu consegui devolver para o mundo uma dor que eu estava sentindo em forma de amor, de arte, de gratidão, de beleza." (ID6)

Já na subcategoria ‘metáforas e narrativas’ alguns participantes enfatizam como o uso de metáforas e narrativas pode ser eficaz na liderança e na comunicação de ideias complexas, ressaltando o potencial da arte como ferramenta de comunicação e conexão emocional.

“A arte é uma linguagem simbólica que pode transmitir mensagens e significados de forma poderosa e evocativa.” (ID3)

“Ao exercer a liderança com minha equipe, quando tenho que explicar alguma coisa, eu utilizo muitas metáforas, eu não consigo explicar alguma coisa sem contar uma história.” (ID11)

As categorias revelam a diversidade de perspectivas dos participantes em relação ao papel e à eficácia do Art *Thinking* como estratégia para enfrentar desafios reais. Na categoria “*reconhecimento do valor do Art Thinking*”, os entrevistados demonstram uma apreciação pela arte, reconhecendo-a como uma forma de expressão fundamental que transcende o aspecto estético e histórico. É destacado o valor intrínseco da arte que pode ser aplicada em contextos práticos, como estratégia de inovação e solução de problemas, além de promover transformações pessoais significativas. Esse reconhecimento do valor da arte vai além de sua função estética, abraçando seu potencial como catalisadora de mudanças e fonte de inspiração.

Segundo Earnshaw (2023), uma empresa que consiga aprimorar a criatividade de sua equipe tem o potencial de se destacar da concorrência.

Por outro lado, a categoria “*utilização e potencial da arte*” explora como a arte pode ser eficaz na obtenção de objetivos práticos e na promoção de mudanças em diversos aspectos da vida e da sociedade. O que se destaca nessa categoria é a compreensão abrangente do potencial da arte como uma estratégia eficaz para enfrentar desafios. Os participantes não apenas reconhecem o valor intrínseco da arte, mas também exploram ativamente como ela pode ser aplicada de forma prática e transformadora em diversos contextos. Essa abordagem holística e pragmática diferencia essa categoria, destacando a amplitude do impacto que a arte pode ter no mundo empresarial.

#### 4.9 ALCANCE DO *ART THINKING*

Por meio da análise desse tópico foi possível identificar duas categorias temáticas que abordam diferentes perspectivas em relação à aplicação do *Art Thinking*: “*aplicabilidade em diferentes áreas e para uma variedade de pessoas*” e “*limitações e desafios da aplicabilidade do Art Thinking*”.

##### 4.9.1 Aplicabilidade em diferentes áreas e para uma variedade de pessoas

Nessa categoria, a maioria dos entrevistados (92,3%) abordam que o *Art Thinking* pode ser aplicado em uma variedade de campos profissionais e (69,2%) sugere que o *Art Thinking* é acessível a diferentes tipos de pessoas.

“Eu entendo que todo mundo tem condições, sim, de aplicar na sua profissão, independente do que a pessoa faz. Não estou nem dizendo o desenho em si, mas a arte de uma forma geral.” (ID4)

“Eu acho que arte não distingue, não exclui. Eu acho que arte abraça a diversidade, e pode ser usada em toda e qualquer circunstância com todas as pessoas, em todas as situações.” (ID6)

“Realmente, sem a arte ninguém sobrevive.” (ID9)



#### 4.9.2 Limitações e desafios da aplicabilidade do *Art Thinking*

A categoria “*limitações e desafios da aplicabilidade do Art Thinking*”, as respostas ressaltam que nem todas as pessoas podem se beneficiar igualmente do *Art Thinking*, bem como situações em que ela pode não ser adequada ou acessível para determinados indivíduos.

“Na essência, eu diria que sim, e na prática eu diria que não. Porque tem que encontrar algum tipo de paralelo entre as atividades profissionais e a forma de expressão artística. Tem gente que não leva jeito para expressão artística, então vai ser bem mais difícil encontrar o caminho (...).” (ID2)

“Eu acho que não. Eu acho que tem pessoas que tem isso com mais abundância e tem pessoas que tem isso com mais escassez.” (ID11)

“Algumas pessoas, eu acho que o *Art Thinking* não é para todo mundo, mas é para a grande maioria. Pessoas nascem com isso, beleza. Pessoas que não nascem, podem adquirir.” (ID13)

Em síntese, os empresários apresentam uma variedade de posicionamentos e percepções. Por um lado, há aqueles que reconhecem e valorizam a aplicabilidade ampla e inclusiva do *Art Thinking* em diferentes áreas e para uma variedade de pessoas. Esses empresários enxergam o potencial da abordagem artística para promover a criatividade, a inovação e o pensamento disruptivo. Eles veem a arte como acessível e poderosa para inspirar soluções criativas e superar desafios organizacionais.

Por outro lado, existem aqueles que expressam preocupações acerca das limitações e desafios da aplicabilidade do *Art Thinking*. Eles ressaltam que nem todos possuem habilidades naturais para a expressão artística, o que pode dificultar sua adoção e eficácia em certos contextos. Alguns entrevistados questionam a universalidade do *Art Thinking*, sugerindo que pode não ser adequado ou acessível para todos os tipos de pessoas ou situações empresariais.

#### 4.10 IMPORTÂNCIA DO *ART THINKING* NA COMUNICAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL

A análise categorial referente a como o *Art Thinking* pode auxiliar no desenvolvimento da empresa ou em um produto melhor, ou em comunicar melhor a proposta de valor da empresa,

foram encontradas três categorias: “*ampliação de perspectivas e qualidade de vida no ambiente corporativo*”, “*comunicação e proposta de valor*” e “*inovação e desenvolvimento de produtos*”.

#### **4.10.1 Ampliação de perspectivas e qualidade de vida no ambiente corporativo**

Nessa categoria “*ampliação de perspectivas e qualidade de vida no ambiente corporativo*” os participantes destacam que o *Art Thinking* pode contribuir em diversos aspectos da estrutura e funcionamento de uma empresa, desde a concepção de conceitos na estrutura organizacional até a promoção da qualidade de trabalho para os funcionários. Isso sugere que o *Art Thinking* não se limita apenas à expressão criativa, mas também pode ser eficaz para melhorar o ambiente de trabalho, promover a criatividade, a colaboração e o bem-estar dos funcionários.

“O artista não pode mentir para si mesmo. Ele tem que ter uma certa pureza em relação àquilo que se propõe a fazer, na sua visão de mundo. Quanto mais puro o olhar, a pessoa pega no ar os problemas, as tensões do mundo atual. São essas pessoas que têm essa sensibilidade.” (ID1)

"Quando uma pessoa se conecta com você porque sente que aquilo que você está falando ou mostrando é autêntico, é real. Aquilo tem um potencial de emocionar muito superior a qualquer outra coisa.” (ID3)

“Acho que tem que tentar entender o que é realmente ser criativo. Tem uma maneira de você pensar, uma maneira de você agir, de você sentir, de você se relacionar com o mundo, com as outras pessoas, uma maneira de estar no mundo, que é totalmente diferente. Então eu até te desafiaria que não é só thinking, é sensing, é relating.” (ID10)

#### **4.10.2 Comunicação e proposta de valor**

Em “*comunicação e proposta de valor*” todos os participantes (100%) concordam que o *Art Thinking* pode ajudar na comunicação e engajamento da empresa, ressaltando como a sensibilidade artística influi na criação de mensagens impactantes, contribuindo para a construção de uma identidade de marca forte e diferenciada, e na construção de relacionamentos significativos com o público-alvo.

“A pessoa tem uma bagagem e ela também sabe expressar, saber comunicar e saber vender o seu peixe.” (ID4)

“Porque a arte amplia as maneiras que a gente tem de olhar. E a arte deve ser colocada para fazer melhor essa comunicação da empresa.” (ID9)

“Acho que as empresas que são mais bem-sucedidas são aquelas que são capazes de contar histórias e de seduzir os sentidos das pessoas por meio da arte.” (ID10)

“Então, esse pensamento artístico pode me ajudar a comunicar qualquer coisa. Pode ampliar minhas possibilidades de comunicação, formatos, pode me ajudar dessa forma.” (ID11)

Os participantes citam que é importante estar ciente dos desafios envolvidos e abordá-los de forma estratégica para maximizar o impacto da arte na comunicação empresarial.

#### **4.10.3 Inovação e desenvolvimento de produtos**

Já na categoria “*inovação e desenvolvimento de produtos*” foram relatadas pelos participantes a importância da criatividade e da sensibilidade artística no desenvolvimento organizacional, destacando como a arte pode estimular a inovação, a imaginação e a resolução de problemas de forma não linear.

“Essa minha maneira não linear de pensar, me ajuda na inovação, essa maneira de juntar referências diferentes me ajuda na inovação.” (ID3)

“Uma empresa que preze e considere o outro lado, o não racional, tende a se fortalecer e ver outros resultados que abre outras portas.” (ID6)

“A arte ajuda a treinar o cérebro neste lugar de criar, de imaginar, de ‘novo’. E quando você treina o cérebro neste lugar e traz para a vida profissional, seu cérebro já vai estar acostumado a olhar o problema de uma forma diferente, o que é o “novo”, o que eu posso criar.” (ID8)

Uma das principais ênfases acerca da pergunta ‘importância do *Art Thinking* na comunicação e desenvolvimento empresarial’ é na ampliação de perspectivas e na melhoria da qualidade de vida no ambiente corporativo. Os participantes reconhecem que a sensibilidade artística pode promover um ambiente de trabalho mais criativo, colaborativo e gratificante para os funcionários, além de contribuir para a resolução de problemas e a renovação organizacional.

Além disso, os empresários e líderes enfatizam a importância do *Art Thinking* na comunicação e na construção da identidade da marca. Outro aspecto relevante é a sua contribuição para a inovação e o desenvolvimento de produtos.

#### 4.11 INCENTIVO À EXPRESSÃO ARTÍSTICA NO AMBIENTE EMPRESARIAL

Com relação ao incentivo à atividade artística dentro do ambiente de trabalho, os posicionamentos enfocaram desde aqueles que defendem a promoção ativa da expressão artística até aqueles que não demonstram interesse ou não incentivam essa atividade. Da análise dos incentivos, duas categorias emergiram: “*incentivo ativo à arte*”, “*influência indireta e ausência de incentivo à atividade artística*”. Dentro da primeira categoria foi encontrada a subcategoria (i) reconhecimento.

##### 4.11.1 Incentivo ativo à arte

Na categoria “*incentivo ativo à arte*”, alguns empresários e líderes (30,8%) contaram que incentivam ativamente a expressão artística entre seus funcionários, colaboradores ou parceiros.

“Tinha funcionários na época, e fiz isso bastante lá” (ID1)

“Sim, eu estimo muito a minha equipe e aprendi com líderes anteriores que eu tive.” (ID10)

“Sim. Eu vou influenciá-los na medida em que eles convivem comigo.” (ID13)

Na subcategoria ‘reconhecimento’ os entrevistados que aconselharam a atividade artística comentam acerca dos *feedbacks* positivos recebidos.

“Recebi muitos *feedbacks* legais. Às vezes, poucos dias depois, recebia mensagens falando: Ah, eu voltei, me inscrevi no curso de desenho ou

de pintura. Ou semanas depois, às vezes anos depois, mensagens falando. Bem legal.” (ID1)

“Um ex-funcionário eu o levei para assistir um concerto. Ele nunca tinha assistido e ficou encantado. Ele nunca tinha ido a um concerto na vida. Ele ficou encantado, me agradeceu e disse que isso tinha transformado a maneira como ele enxergava as coisas.” (ID13)

#### 4.11.2 Influência indireta e ausência de incentivo à atividade artística

A “*influência indireta e ausência de incentivo à atividade artística*”, foi a categoria observada entre a maioria dos entrevistados (69,2%). Alguns participantes reconhecem e valorizam a bagagem artística, mas não incentivam diretamente. Alguns não fornecem nenhum incentivo e não demonstram interesse em fazê-lo. Em algumas empresas não parece haver uma política estabelecida para promover a atividade artística.

“Não diretamente. Se o assunto aparecer, se eu souber de alguma expressão artística de alguém e ele quiser conversar, talvez. Não de forma explícita.” (ID2)

“Eu comento com pessoas mais próximas. Mas eu mostro mais como é para mim e a diferença que é faz para mim, a não ser que parta da pessoa.” (ID6)

“Não.” (ID4)

“Nunca me senti na liberdade de fazer isso.” (ID5)

Em relação a pergunta ‘incentivo à expressão artística no ambiente empresarial’, enquanto alguns participantes reconhecem o valor do *Art Thinking* e incentivam seus funcionários a se envolverem com ele, outros adotam uma postura mais passiva ou, até mesmo, não demonstram interesse em promover a expressão artística entre seus colaboradores. Os empresários que incentivam a expressão artística entre seus funcionários compartilham experiências positivas. Isso sugere uma compreensão do valor do *Art Thinking* não apenas como uma forma de expressão pessoal, mas também para promover o bem-estar e a criatividade no ambiente de trabalho.

Na categoria de "*influência indireta e ausência de incentivo à atividade artística*", a maioria dos empresários e líderes reconhece a importância da expressão artística em suas vidas pessoais, mas não estendem esse reconhecimento aos seus funcionários.

O destaque dessa discussão é a disparidade entre o reconhecimento pessoal do valor do *Art Thinking* e o engajamento em promover a expressão artística para o benefício dos funcionários. Essa discrepância revela uma oportunidade perdida de criar um ambiente de trabalho mais criativo, inspirador e gratificante para todos os envolvidos. A atitude de reter o benefício da expressão artística apenas para si, em vez de compartilhá-la e incentivá-la entre os colaboradores, pode limitar o potencial de crescimento e desenvolvimento tanto individual quanto organizacional.

#### 4.12 AVALIAÇÃO DO INVESTIMENTO DO *ART THINKING* DENTRO DAS EMPRESAS PELO COLABORADOR

O investimento no desenvolvimento do *Art Thinking* é uma prática cada vez mais reconhecida para o sucesso e a sustentabilidade das empresas. Entre os diversos tipos de investimentos, surgiu a questão a respeito do retorno do tempo dedicado pelos colaboradores para trabalhar sua arte em relação a outros possíveis retornos, como inovação e inspiração no ambiente de trabalho.

Na análise das respostas fornecidas pelos empresários e líderes em relação a essa questão forneceram duas categorias: "*impacto positivo do desenvolvimento artístico*" e "*desafios da promoção do Art Thinking no ambiente corporativo*".

##### 4.12.1 Impacto positivo do desenvolvimento artístico

Na categoria "*impacto positivo do desenvolvimento artístico*" a maioria das respostas (69,2%) apresentam evidências de que os participantes reconhecem os benefícios do investimento no desenvolvimento do *Art Thinking* dentro das empresas pelo colaborador.

“Acho que sim. Acho que é um investimento, eu ia falar, de médio ou longo prazo, mas na verdade, às vezes pode ser até de curto prazo.”  
(ID2)

“Acho, sim, acho total.” (ID6)

“Eu acho que sim, se é uma coisa constante. Porque você não desenvolve o pensamento criativo artístico, se você pede ao funcionário para pintar um dia só (...)” (ID8)

“Eu não tenho essa experiência, mas acredito que sim.” (ID9)

#### 4.12.2 Desafios da promoção do *Art Thinking* no ambiente corporativo

Já na categoria “*desafios da promoção do Art Thinking no ambiente corporativo*” foram relatadas por alguns participantes os obstáculos e desafios para introduzir programas de desenvolvimento artístico para os colaboradores. Identificação de possíveis barreiras ou resistências por parte da liderança, ou da própria empresa, necessidade de encontrar um equilíbrio entre a promoção do *Art Thinking* e a manutenção da produtividade e eficiência no ambiente de trabalho e o desafio em mensurar o retorno em termos tangíveis, como inovação e inspiração no trabalho.

“Eu não sei, eu não posso te afirmar com segurança que a arte fez com que ele rendesse mais, desenvolvesse habilidades que eu esperava dele, porém, eu faria isso por ele, como se fosse um benefício.” (ID7)

“Para quantificar tem que ter este lugar de disciplina, de consistência. Não sei como. Pode ser de outras formas. Criar grupos de arte dentro da organização” (ID8)

“Então tem esse elemento de alto risco, que impede que grande parte das empresas, e investidores não querem ter alto risco, porque você pode ganhar muito, como você pode perder muito. (ID10)

“Eu acho que estes investimentos é difícil você calcular o retorno que eles vão te trazer. Será que se eu investir em atividade artística, o meu colaborador vai trazer retorno financeiro para a empresa. Eu não sei.” (ID11)

A análise revela um panorama misto. Por um lado, há um reconhecimento claro dos potenciais benefícios do desenvolvimento do *Art Thinking*, como melhorias na criatividade e na capacidade de inovação dos colaboradores. Esses aspectos são essenciais para a sustentabilidade e o sucesso das empresas. Por outro lado, os desafios apontados são

significativos e refletem uma necessidade de estratégias claras para medir o retorno do investimento do *Art Thinking* de forma tangível. A percepção de risco e a necessidade de consistência e disciplina são barreiras que podem dificultar a implementação de programas de arte, especialmente em empresas que priorizam a eficiência e produtividade imediatas.

#### 4.13 CONSELHOS PARA EMPRESÁRIOS QUE DESEJAM INTEGRAR O *ART THINKING* EM SUAS EMPRESAS

Referente aos conselhos que os empresários entrevistados dariam a outros empresários que desejam incorporar o *Art Thinking* em suas empresas, observou-se por meio da análise três categorias temáticas: “*diversificação da incorporação da Art Thinking em empresas*”, “*exploração pessoal da arte*” e “*liderança inspiradora*”.

##### 4.13.1 Diversificação da incorporação da arte em empresas

A categoria “*diversificação da incorporação da Art Thinking em empresas*” alguns participantes sugerem a inclusão gradual do *Art Thinking* dentro das empresas, enquanto outros incentivam as pessoas a se envolverem imediatamente. Isso reflete uma flexibilidade na implementação das iniciativas artísticas. Além disso, as sugestões para explorar diferentes formas de arte e promover uma cultura que valorize a expressão criativa, independentemente do talento inicial ou experiência artística dos indivíduos, estão dentro dessa categoria. A menção de proporcionar mais liberdade aos funcionários também se enquadra, pois sugere uma mudança gradual na cultura organizacional em direção à valorização da expressão artística.

“Incorpore arte aos poucos, por exemplo, eles podem implementar coisas que não vão roubar nenhum tempo no início da empresa. (..) A empresa pode começar com uma coisa fácil e aos poucos, testar dar um espaço para pessoas se expressarem dentro da empresa.” (ID1)

“Primeiro, diria: Faça! Porque vai trazer algum benefício.” (ID2)

“Se um funcionário chega dentro de uma empresa e essa empresa tem um painel plotado, adesivado, se tem uma arte gráfica bonita, que deixa as pessoas orgulhosas de ver, se faz bem aos olhos. Se tem um grafite numa parede externa. Se a gente está dentro da empresa, está lá trabalhando, e, sei lá, tem uma música ambiente gostosa rolando no



fundo (...) Se de tempos em tempos, a empresa institui as sextas feiras é sexta feira livre, você não precisa vir de uniforme, e começa a dar alguns pontos de liberdade. (..) Acho que isso é uma característica das próximas gerações. Menos horários e mais metas.” (ID13)

#### 4.13.2 Exploração pessoal da arte

As respostas da categoria “*exploração pessoal da arte*” destacam como a arte pode afetar pessoalmente os funcionários, melhorando habilidades de comunicação, reduzindo o estresse e a importância de criar um ambiente mais flexível, o que sugere uma exploração pessoal da arte dentro do contexto do trabalho.

“Basta uma sessão de vivência artística para mudar o estado de espírito e outras habilidades das pessoas, de comunicação por exemplo.” (ID7)

“(...) a arte, ela pode servir não só para gerar o pensamento criativo, a lidar com esse mundo que é tão complexo, mas principalmente para ajudar as pessoas a se curarem. A beleza e arte ela é curadora, ela tem um papel de cura. Para ajudar as pessoas a passarem por este momento que a gente vive global, que está tão difícil.” (ID8)

“Acho que você ter um ambiente criativo, ele é importante. (...) Criatividade é você ter um ambiente que permita que você experimente coisas novas, que valorize a experiência, que permita o erro, que tenha confiança, que as pessoas se sintam confortáveis para criar, sintam que tem espaço para criar, e reconhecimento para as criações. Acho que é vital para a sobrevivência de uma empresa este ambiente.” (ID11)

#### 4.12.3 Liderança inspiradora

Segundo os empresários, a categoria “*liderança inspiradora*” destaca a necessidade de os líderes cultivarem comportamentos e valores que incentivem a abertura e exploração que a arte proporciona, contribuindo para a inovação e criatividade nos negócios. Ressaltam que líderes podem ser criativos, fluidos, e encontrar essas qualidades dentro de si para inspirar os outros.

“Em primeiro lugar, seja a mudança que você quer ver no mundo. Se você quer um mundo mais criativo, mais fluido, com mais beleza, encontre isso dentro de si mesmo. (...) uma frase que o Desmond Tutu, que era o arcebispo da África do Sul, falou sobre o Mandela, que era um grande amigo pessoal dele. Ele falou: Ele é bom e o coração das pessoas pula quando elas ouvem ele falando, porque elas entendem, a gente pode ser bom assim. Uma conversa de coração para coração em que o exemplo que está ali na sua frente inspira o melhor de você.” (ID3)

“Primeiro, testar na própria pele, e ver como a arte é para ele, na visão de gestão dele. E depois o resto vem naturalmente, dele querer inspirar isso nas pessoas.” (ID5)

“Acho que é muito importante existirem líderes e esses líderes cultivarem comportamentos e valores que incentivem a abertura, a exploração que a arte proporciona.” (ID10)

Todas as respostas destacam a importância da arte e da criatividade no ambiente de trabalho, enfatizando como a integração de atividades artísticas pode promover um ambiente mais estimulante, criativo e inspirador para os colaboradores.

## 5 CONCLUSÃO

O *Art Thinking*, como uma estratégia criativa e reflexiva, permite que empresários abordem desafios de maneira inovadora, utilizando práticas artísticas para enriquecer a compreensão e comunicação dos resultados. Ao aplicar seus princípios, os entrevistados afirmaram que conseguem transformar dados e descobertas em representações que vão além da mera apresentação factual, trazendo profundidade e novas ideias. A integração do *Art Thinking* fortalece tanto a clareza quanto o impacto dos resultados, além de oferecer novas perspectivas sobre a aplicação de práticas artísticas na resolução de problemas e na inovação.

A análise dos resultados indicou que o *Art Thinking* tem o potencial de impactar positivamente diversos aspectos do mundo empresarial, desde a inovação e criatividade até o desenvolvimento pessoal, a cultura organizacional e a diferenciação no mercado. Integrar a arte na estratégia empresarial, pode-se proporcionar benefícios tangíveis, como inovação no

desenvolvimento de produtos, aumento da produtividade, melhoria da satisfação do cliente, e fidelização de talentos. Além disso, há benefícios intangíveis, como o estímulo à criatividade, desenvolvimento da cultura organizacional, promoção da diversidade e inclusão, e aumento do engajamento e satisfação dos funcionários.

Empresas que incentivam a expressão artística entre seus colaboradores têm recebido feedbacks positivos, que demonstram o impacto benéfico da arte no ambiente de trabalho. Para promover essa integração, é essencial criar espaços e oportunidades dentro do ambiente corporativo, como cursos de arte, workshops, espaços de exposição e eventos culturais. A implementação de estruturas que permitam a liberdade criativa, mantendo a continuidade dos negócios, é igualmente importante.

No entanto, algumas empresas ainda enfrentam desafios para integrar o *Art Thinking*, seja pela falta de conhecimento sobre seus benefícios, preocupações com a perda de foco no trabalho, ou dificuldades em implementar iniciativas eficazes. A lacuna entre a teoria e a prática sugere que o *Art Thinking* ainda não está recebendo a devida atenção ou sendo adequadamente integrado nas práticas empresariais.

Futuros estudos poderiam explorar como o *Art Thinking* pode ser mais amplamente integrado em diferentes contextos e áreas, ampliando as possibilidades de sua aplicação e o valor dos resultados obtidos. Pesquisas adicionais podem focar em como o desenvolvimento artístico dos colaboradores influencia o rendimento e o retorno financeiro das empresas. Além disso, seria útil investigar a eficácia de diferentes métodos para implementar o *Art Thinking* e avaliar seu impacto de forma mais precisa, ajudando as empresas a tomar decisões mais informadas acerca do investimento em programas de desenvolvimento artístico.

A longo prazo, as empresas podem considerar a inovação inspirada pelo *Art Thinking* como uma estratégia central, criando programas de treinamento e desenvolvimento que incorporem experiências artísticas e parcerias com artistas ou instituições culturais. A interseção entre *Art Thinking* e empreendedorismo exige uma compreensão profunda da dinâmica entre criatividade e pragmatismo. As empresas devem criar um ambiente de trabalho que promova a criatividade, reduza o estresse, valorize a expressão individual e o trabalho em equipe, e invista no desenvolvimento artístico para explorar novas ideias e soluções.

O estudo pode contribuir para a compreensão de como o *Art Thinking* pode ser aplicado em práticas de gestão e como empresários com uma predisposição artística utilizam a criatividade para enfrentar desafios empresariais e impulsionar a inovação. Mesmo com uma amostra específica de participantes, os resultados podem validar o *Art Thinking*, incentivando

outras empresas, independentemente de seu envolvimento prévio com a arte, a considerar a integração de práticas artísticas em seus processos de inovação.

As descobertas podem ser utilizadas para a criação de programas de treinamento que incluam o *Art Thinking* como um processo para o desenvolvimento de habilidades criativas, tanto em contextos corporativos quanto em áreas educacionais e de formação profissional. Pode servir como inspiração para empresas que tradicionalmente não estão associadas à arte, mostrando como a inclusão do *Art Thinking* pode oferecer vantagens competitivas ao promover inovação, diferenciação e uma cultura organizacional mais criativa.

O *Art Thinking* pode ser integrado a diversas áreas que valorizam a inovação, a criatividade e a resolução de problemas complexos. Empresas com uma cultura de inovação, flexibilidade, valorização da criatividade e foco em processos criativos, além de uma abertura para a ambiguidade, estão melhor posicionadas para adotar esta estratégia. A integração de equipes multidisciplinares, a capacitação adequada e um ambiente inspirador são elementos que facilitam ainda mais a adaptação do *Art Thinking*, tornando-o poderoso para impulsionar a inovação e a criatividade no ambiente corporativo.

## REFERÊNCIAS

- ACASO, M.; MEGÍAS, C. **Art Thinking**: cómo el arte puede transformar la educación. Barcelona: Paidós, 2017.
- ALEXANDRE, J. M. **Dance leadership**: theory into practice. [Londres]: Palgrave Macmillan, 2017.
- ALMEIDA, M. F. de; SILVA, A. B. da. A técnica bola de neve na pesquisa qualitativa: conceitos e aplicações. **Revista Brasileira de Educação Ambiental**, São Paulo, v. 14, n. 4, p. 31-45, 2019.
- APPLE. Apple lança iPad 2. **Newsroom**, 02 mar. 2011. Disponível em: <https://www.apple.com/br/newsroom/2011/03/02Apple-Launches-iPad-2/>. Acesso em: 23 fev. 2024.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BELL, K. The MFA is the new MBA. **Harvard Business Review**, Brighton, MA, 14 apr. 2008. Managing People. Disponível em: <https://hbr.org/2008/04/the-mfa-is-the-new-mba>. Acesso em: 25 fev. 2024.
- BLAY, M. **Dictionnaire des concepts philosophiques**. [S.l.]: Larousse. 2005.
- BRITANNICA. **Leonardo da Vinci summary**: learn about Leonardo da Vinci's life and work. [Chicago]: Enciplopaedia Britannica, 2024. Disponível em: <https://www.britannica.com/summary/Leonardo-da-Vinci>. Acesso em: 25 fev. 2024.
- BROWN, T. Design thinking. **Harvard Business Review**, Brighton, MA, jun. 2008. Innovation. Disponível em: <https://hbr.org/2008/06/design-thinking>. Acesso em: 25 fev. 2024.
- BUREAU, S. Art thinking: a method to create the improbable with certainty. **Entreprendre Et Innover**, Paris, v. 42-43, n. 3-4, 2019. Disponível em: [https://static1.squarespace.com/static/5ffec7fb4238c72aaf3d26e6/t/62015d55f96296615c068e77/1644256604153/English+Art+Thinking\\_Improbable\\_Sylvain+Bureau.pdf](https://static1.squarespace.com/static/5ffec7fb4238c72aaf3d26e6/t/62015d55f96296615c068e77/1644256604153/English+Art+Thinking_Improbable_Sylvain+Bureau.pdf). Acesso em: 23 fev. 2024.
- CAMARERO, C.; GARRIDO, M.; VICENTE, E. Does it pay off for museums to foster creativity? The complementary effect of innovative visitor experiences. **Journal of Travel & Tourism Marketing**, [S.l.], v. 36, n. 2, 2018. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10548408.2018.1497567>. Acesso em: 2 out. 2023.
- CAMARGO, M. H. Arte, os artistas e a economia criativa. **Revista Art&Sensorium**, Curitiba, v. 10, n. 2, 2023. DOI: 10.33871/23580437.2023.10.2.1-15. Disponível em: <https://periodicos.unespar.edu.br/index.php/sensorium/article/view/8337>. Acesso em: 22 fev. 2024.

CAMNITZER, L. Thinking about art thinking. **E-flux Jornal**, New York, n. 65, 2015. Disponível em: <https://www.e-flux.com/journal/65/336660/thinking-about-art-thinking/>. Acesso em: 22 fev. 2024.

CAPITALIZING on Complexity: insights from the global chief executive officer study. New York: IBM, 2010. Disponível em: [https://public.dhe.ibm.com/software/it/events/smartwork/pdf/Retail\\_Ex\\_Summary.pdf](https://public.dhe.ibm.com/software/it/events/smartwork/pdf/Retail_Ex_Summary.pdf). Acesso em: 20 mar. 2024.

CARABINE, Jean. Creativity, art and learning: A psycho-social exploration of uncertainty. **International Journal of Art & Design Education**, v. 32, n. 1, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1476-8070.2013.01745.x>. Acesso em: 21 fev. 2024.

CARVALHO, R. A. A. de; CARDOSO, I. M. Arte e gestão: o desafio de suas conexões. **DOM**, Nova Lima, n. 12, jul/out. 2010. Disponível em: <https://www.fdc.org.br/conhecimento/publicacoes/artigo-24304>. Acesso em: 5 fev. 2024.

COLLEGE ART ASSOCIATION OF AMERICA. **Guidelines for the MFA degree in art and design**. New York, CAA, 2019. Disponível em: <https://www.collegeart.org/standards-and-guidelines/guidelines/mfa>. Acesso em: 21 fev. 2024.

CONHEÇA Mário Schenberg, o maior físico-teórico do Brasil. Direção: André Bergamo. *In*: CAMARA DOS DEPUTADOS. **Pequenas crônicas da ciência**. Brasília, DF: 26 set. 2014. 1 vídeo (4 min.), son., color. Publicado pela TV Câmara. Disponível em: <https://www.facebook.com/watch/?v=2022791534399114>. Acesso em: 21 fev. 2024.

EARNSHAW, R. How can art assist science and technology? *In*: LIGGETT, S.; EARNSHAW, R.; TOWNSLEY, J. **Creativity in art, design and technology**. Cham: Springer, 2023. (Springer Series on Cultural Computing). Disponível em: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-24869-6\\_10](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-24869-6_10). Acesso em: 16 nov. 2023.

FLUSSER, V. **The shape of things, a philosophy of design**. London: Reaktion Books, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017.

HILL, R. C.; LEVENHAGEN, M. Metaphors and mental models: sensemaking and sensegiving in innovative and entrepreneurial activities. **Journal of Management**, [S.l.], v. 21, n. 6, 1995. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639502100603>. Acesso em: 12 jan. 2024.

HOFFMANN, H. **Catalista: poemas escogidos** [capa do livro]. Madrid: Huerga & Fierro, 2002. Disponível em: <https://www.amazon.com.br/mesmo-n%C3%A3o-mesmo-Roald-Hoffman/dp/8571397619>. Acesso em: 13 jun. 2024.

HOFFMANN, H. **O mesmo e o não-mesmo** [capa do livro]. São Paulo: UNESP, 2007. Disponível em: <https://www.amazon.com.br/mesmo-n%C3%A3o-mesmo-Roald-Hoffman/dp/8571397619>. Acesso em: 13 jun. 2024.

ISAACSON, W. What makes a genius? The world's greatest minds have one thing in common. **Times**, New York, 16 nov. 2017. Disponível em: <https://time.com/5027069/what-makes-a-genius/>. Acesso em: 25 fev. 2024.

JACOBS, J. Intersections in design thinking and art thinking: towards interdisciplinary innovation. **Creativity: theories, research, applications**, [Boston], v. 5, n. 1, 2018. DOI: 10.1515/ctra-2018-0001. Disponível em: <https://sciendo.com/downloadpdf/journals/ctra/5/1/article-p4.pdf>. Acesso em 23 fev 2024.

LEHNERER, T. **Methode der Kunst**. Würzburg: Königshausen & Neumann, 1994.

MADSBJERG, C. **Sensemaking**: the power of humanities in the age of the algorithm. London: Little Brown Book, 2017.

MANCIOLI, M. **O Executivo artista**: como suas habilidades artísticas podem mudar sua vida e o mundo corporativo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

MARAVIGLIA, M. About art: what do we really mean. **SmashingMag**, Freiburg, 23 jul. 2010. Disponível em: <https://www.smashingmagazine.com/2010/07/what-do-we-really-mean-by-art/> Acesso em: 26 fev. 2024.

MARTINEZ-CONDE, S. Santiago Ramón y Cajal, the young artist who grew up to invent neuroscience. **Scientific American**, New York, 30 mar. 2018. Disponível em: <https://www.scientificamerican.com/blog/illusion-chasers/santiago-ramon-y-cajal-the-young-artist-who-grew-up-to-invent-neuroscience/>. Acesso em: 12 jan. 2024.

METZ, S. Science and the arts. **The Science Teacher**, v. 83, n. 7, 2016.

MINTZBERG, H. **The structure of organisations**. Englewood Cliffs, NJ, USA: Prentice Hall, 1979.

NAJBERG, E.; BILHIM, J. A. F.; CAMPOS, W. Y. Y. Z. Além do diploma: papel das universidades na formação de profissionais criativos – estudo de caso múltiplo Brasil-Portugal. **Brazilian Creative Industries Journal**, Novo Hamburgo, RS, v. 3, n. 1, 2023. DOI: <https://doi.org/10.25112/bcij.v3i1.3317>. Disponível em: <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/braziliancreativeindustries/article/view/3317>. Acesso em: 12 jan. 2024.

NOBEOKA, K.; KIMURA, M. Art thinking beyond design thinking MAZDA design: car as art. In: PORTLAND INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT OF ENGINEERING AND TECHNOLOGY, 2016, Honolulu, HI, USA. **Proceedings** [...]. Portland, OR: PICMET, 2016. Tema: Technology management for social innovation. Disponível em: [https://www.picmet.org/db/member/proceedings/2016/data/polopoly\\_fs/1.3250933.1472156852!/fileserver/file/680672/filename/16A0048.pdf](https://www.picmet.org/db/member/proceedings/2016/data/polopoly_fs/1.3250933.1472156852!/fileserver/file/680672/filename/16A0048.pdf). Acesso em: 20 mar. 2024.

OGAWA, H. Art thinking research. In: ARS ELECTRONICA. Linz: Ars Electronica, [2024]. Disponível em: <https://ars.electronica.art/futurelab/en/research-art-thinking/>. Acesso em 20 mar. 2024.

OLIVEIRA, A. M. **Schenberg**: Crítica e Criação. São Paulo: EDUSP, 2012.

PETERS, J. D. Seeing bifocally: media, place, and culture. In: GUPTA, A.; FERGUSON, J. (ed.). **Culture, place, and power**: essays in critical anthropology. Durham, Carolina do Norte, EUA: Duke University Press, 1997.

PHYSICS IN HISTORY. **Max Planck and piano**. [S.l.], 06 jul. 2023. X: @PhysInHistory. Disponível em: <https://x.com/PhysInHistory/status/1676993421917954049>. Acesso em: 13 jun. 2024.

PLONSKI, G. A. Inovação em transformação. **Estudos Avançados**, v. 31, n. 90, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1590/s0103-40142017.3190002>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ea/a/3Vmk8zqHbrVcgBwhMTyTC7d/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 20 jun. 2023.

ROBBINS, P. From design thinking to art thinking with an open innovation perspective - a case study of how art thinking rescued a cultural institution in Dublin. **Journal of Open Innovation: technology, market, and complexity**, [S.l.], v. 4, n. 4, 2018. DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc4040057>. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2199-8531/4/4/57>. Acesso em: 20 jun. 2023.

SANDBERG, B. Art thinking: turning an ill-defined phantom into a paradigm for intrapreneurship. In: ISPIIM INNOVATION CONFERENCE, 2021, Berlim. **Proceedings** [...]. [Manchester]: ISPIIM, 2021. Tema: Innovating our common future. Disponível em: [https://ppl-ai-file-upload.s3.amazonaws.com/web/direct-files/7093797/d48ad81e-0438-40f6-9e28-4888ec74272f/ISPIM%20Conference%20Template%20-%20Sandberg\\_ArtThinking2021.pdf](https://ppl-ai-file-upload.s3.amazonaws.com/web/direct-files/7093797/d48ad81e-0438-40f6-9e28-4888ec74272f/ISPIM%20Conference%20Template%20-%20Sandberg_ArtThinking2021.pdf). Acesso em: 27 dez. 2023.

SASO, K. **Art thinking methodology**: how to conceptualize and visualize our vision? Kyoto: Kyoto University of Art & Design, 2017. Apostila do curso Applying art thinking to embody one's vision. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/sasokunitake/art-thinking-methodologyhow-to-conceptualize-and-visualize-our-vision>. Acesso em: 23 fev. 2024.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, socialism and democracy**. Londres: Routledge, 1994.

SPÍNOLA, A. Como reinventar seu negócio em tempos de incerteza. **Jornal Estado de Minas**, Belo Horizonte, 14 fev. 2023. Disponível em: [https://www.em.com.br/app/noticia/tecnologia/2023/02/14/interna\\_tecnologia,1457303/como-reinventar-seu-negocio-em-tempos-de-incerteza.shtml](https://www.em.com.br/app/noticia/tecnologia/2023/02/14/interna_tecnologia,1457303/como-reinventar-seu-negocio-em-tempos-de-incerteza.shtml). Acesso em: 22 nov. 2023.

SOUZA, I. A. J. de. Entenda como o “Art Thinking” pode transformar sua empresa. **Agência Sebrae de Notícias**, [S.l.], 27 jan. 2023. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/inovacao/entenda-como-o-art-thinking-pode-transformar-sua-empresa>. Acesso em: 21 jun. 2023.

SOUZA, I. A. J. de. **Desenvolturas empreendedoras na economia criativa**: Casos em Portugal e no Brasil como potencial ao desenvolvimento de territórios urbanos com carências socioeconômicas. 2015. 194 f. Dissertação (Mestrado em Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo) -- Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, 2015. Disponível em: [https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/29673/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20mestrado\\_Israel%20Alves%20Jorge%20de%20Souza.pdf](https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/29673/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20mestrado_Israel%20Alves%20Jorge%20de%20Souza.pdf). Acesso em: 21 jun. 2023.

TANAKA, R. Hakuodo and ars electronica's art thinking program. In: HAKUHODO. **Viewpoints**: services. [Tokio]: Hakuodo, 2018. Disponível em: <https://www.hakuodo-global.com/news/hakuodo-and-ars-electronicas-artthinking-program.html>. Acesso em: 22 fev. 2024.



TOWNSLEY, J. Art thinking and design thinking. *In*: LIGGETT, S.; EARNSHAW, R.; TOWNSLEY, J. **Creativity in art, design and technology**. Cham: Springer, 2023. (Springer Series on Cultural Computing). Disponível em: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-031-24869-6>. Acesso em: 22 fev. 2024.

UNIVERSITY OF BARCELONA. Current events. News. **Nobel laureate in chemistry Roald Hoffmann to give a lecture at the UB**. Barcelona: University of Barcelona, 2023. Disponível em: <https://web.ub.edu/en/web/actualitat/w/nobel-laureate-in-chemistry-roald-hoffmann-to-give-a-lecture-at-the-ub>. Acesso em: 13 jun. 2024.

VERA, D.; CROSSAN, M. Improvisation and innovative performance in teams. **Organization Science**, [Catonsville, MD], v. 16, n. 3, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0126>. Acesso em: 22 fev. 2024.

WALKER, S. Understanding the artmaking process: Reflective practice. **Art Education**, v. 57, n. 3, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/00043125.2004.11653545>. Acesso em: 25 fev. 2024

WEICK, K. E. Introductory essay: improvisation as a mindset for organizational analysis. **Organization Science**, [Catonsville, MD], v. 9, n. 5, 1998. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2640292>. Acesso em: 22 fev. 2024.

WHITAKER, A. **Art thinking**: how to carve out creative space in a world of schedules, budgets and bosses. New York: Harper Collins, 2016.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Future of Jobs Report 2023**. Cologny, Geneva: World Economic Forum, 2023. Disponível em: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2023.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf). Acesso em: 12 jan. 2024.

YIN, R. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

## ANEXO A



## PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

## DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** Art Thinking: como a nossa arte pode nos ajudar na vida e nos negócios?

**Pesquisador:** BEATRIZ GAYDECZKA

**Área Temática:**

**Versão:** 1

**CAAE:** 74244723.5.0000.5154

**Instituição Proponente:** Universidade Federal do Triângulo Mineiro

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

## DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 6.334.523

**Apresentação do Projeto:**

As informações elencadas nos campos "Apresentação do Projeto", "Objetivo da Pesquisa" e "Avaliação dos Riscos e Benefícios" foram retiradas do arquivo Informações Básicas da Pesquisa (PB\_INFORMAÇÕES\_BÁSICAS\_DO\_PROJETO, de 14/09/2023) e do Projeto Detalhado (Projeto\_detalhado\_artthinking.doc, de 12/09/2023).

Segundo as pesquisadoras:

## INTRODUÇÃO:

"A pandemia gerou um período de profunda incerteza e somado à nossa imersão na era da transformação digital, é imperativo que os empreendedores estejam prontos para se recriar e enfrentar situações que requerem uma agilidade crescente e uma integração cada vez maior da tecnologia em suas atividades. A prática artística representa uma mentalidade e um modelo de ação que não se baseiam em racionalidade e métodos determinísticos, mas a arte é essencial para nosso autoconhecimento e para desenvolvermos e mantermos a liderança no complexo ambiente empresarial e pessoal que estamos vivenciando. Segundo Acaso e Megias (2017), o termo Art Thinking é um produto da ideia de alcançar uma abertura da arte vista como um campo fechado. Na arte, o impossível e o imprevisível é parte da realidade, enquanto o pensamento científico quantitativo tende a lidar com o previsível. "Thinking

**Endereço:** Av. Getúlio Guaritá, nº 159, Casa das Comissões

**Bairro:** Abadia

**CEP:** 38.025-440

**UF:** MG

**Município:** UBERABA

**Telefone:** (34)3700-6803

**E-mail:** cep@uftm.edu.br



UNIVERSIDADE FEDERAL DO  
TRIÂNGULO MINEIRO - UFTM



Continuação do Parecer: 6.334.523

about Art Thinking" foi a magistral conferência que introduziu um simpósio no Pratt Institute em 2015, e logo depois o termo se espalhou. Luis Camnitzer, um artista e teórico uruguaio foi o primeiro a mencionar o termo: O Art Thinking é muito mais do que arte, é uma metadisciplina que existe para ajudar a expandir os limites de outras formas de pensamento. O sentido que Camnitzer (2015) dá ao termo situa-o como uma metodologia para expandir os limites de qualquer forma de conhecimento.

O Art Thinking é conceituado como uma fonte de mudança e de desenvolvimento profissional e pessoal, que estimula a reflexão. Ele vai além das abordagens tradicionais para a inovação empresarial e de produtos, ao incorporar atitudes e estratégias criativas das artes.

Robbins (2018) relaciona essa metodologia a empresas, que precisam criar melhores experiências para seus clientes e melhores resultados. O crescimento por meio da inovação é uma das principais prioridades das empresas, embora não exista um modelo único e unificador para o sucesso da inovação, o Design Thinking é o processo que está recebendo mais atenção e ganhando mais força, no entanto, tem limitações. Ao colocar o consumidor no centro do processo de inovação, o Design Thinking, muitas vezes, pode levar a ideias mais incrementais (graduais e progressivas), em vez de radicais (ROBINS, 2018).

Mudanças radicais e disruptivas têm o potencial de romper com os modelos de negócios existentes, introduzindo abordagens completamente novas para atender às necessidades dos usuários. Isso pode resultar em avanços significativos, criando novos mercados ou transformando setores inteiros (ROBINS, 2018).

Segundo Manciola (2018), hoje, mais do que nunca, o movimento de religar com nossa arte é essencial para nosso autoconhecimento e para desenvolvermos e mantermos a liderança no complexo ambiente empresarial e pessoal que estamos vivenciando. É possível, mesmo nas profissões que não parecem ter nada a ver com nossa arte, encontrar pontes, conexões, com nossa habilidade artística primordial. Podem ser conexões bastante claras, diretas, ou de natureza mais indireta ou metafórica. Jorge (2023) garante que a questão, independentemente do ramo, é usar o mindset de artista para inovar por caminhos que provavelmente não seriam vislumbrados de outra forma.

A arte é elemento fundamental da vida espiritual de todos os povos, em todas as épocas, e é congênita ao homem ao longo da sua história. O homem, mesmo em sua constante luta pela preservação da vida, sempre encontra tempo para a atividade artística, pois sente essa necessidade. A arte, para Nietzsche, corresponderia a uma necessidade vital, assumindo uma dimensão epistemológica, e no seu entender trata-se de "um estado de vigor animal, uma

**Endereço:** Av. Getúlio Guaritá, nº 159, Casa das Comissões

**Bairro:** Abadia

**CEP:** 38.025-440

**UF:** MG

**Município:** UBERABA

**Telefone:** (34)3700-6803

**E-mail:** cep@uftm.edu.br





UNIVERSIDADE FEDERAL DO  
TRIÂNGULO MINEIRO - UFTM



Continuação do Parecer: 6.334.523

exaltação do sentimento da vida e um estimulante da vida" (CHAUÍ, 2000).

O problema desta pesquisa aborda a interseção entre criatividade, negócios e inovação, e busca entender como empresários equilibram a experimentação artística com as demandas de resultados concretos, além de explorar os impactos dessa abordagem em termos de inovação, diferenciação e comunicação empresarial. Nessa conjuntura: Como a adoção do Art Thinking por empresários influencia a capacidade de inovação, a diferenciação no mercado e a obtenção de resultados concretos em suas empresas, considerando os desafios enfrentados, benefícios percebidos, habilidades necessárias e a aplicabilidade universal dessa abordagem em diferentes setores?

Tem-se como hipótese que o uso do Art Thinking nas práticas de gestão e tomada de decisões empresariais resulta em um aumento significativo na criatividade, na capacidade de inovação e na eficácia na resolução de problemas nas organizações, contribuindo assim para a melhoria do desempenho pessoal e profissional".

#### HIPÓTESE:

"Tem-se como hipótese que o uso do Art Thinking nas práticas de gestão e tomada de decisões empresariais resulta em um aumento significativo na criatividade, na capacidade de inovação e na eficácia na resolução de problemas nas organizações, contribuindo assim para a melhoria do desempenho pessoal e profissional".

#### MÉTODO (S) A SER (EM) UTILIZADO(S):

"6.1 Desenho do estudo:

Esta pesquisa em questão se configura como pesquisa qualitativa, descritiva e transversal (Gil, 2017), que busca analisar a interseção entre a criatividade artística e o empreendedorismo, explorando como a abordagem influencia a resolução de problemas, a tomada de decisões e a inovação.

#### 6.2 Procedimento de coleta de dados:

Os participantes convidados responderão a um questionário <https://forms.gle/hvh6UA3iuLA83HxL7> a ser enviado por e-mail e mensagem em redes sociais. Este instrumento é composto do Termos de Consentimento Livre e Esclarecido, coleta de informações do participante para agendamento de entrevista, informações sobre o conhecimento sobre o tema e

**Endereço:** Av. Getúlio Guaritá, nº 159, Casa das Comissões

**Bairro:** Abadia

**CEP:** 38.025-440

**UF:** MG

**Município:** UBERABA

**Telefone:** (34)3700-6803

**E-mail:** cep@uftm.edu.br



UNIVERSIDADE FEDERAL DO  
TRIÂNGULO MINEIRO - UFTM



Continuação do Parecer: 6.334.523

indicação de outros participantes. O recrutamento acontecerá por meio da técnica "bola de neve". A técnica bola de neve é um método de amostragem não probabilística que consiste em identificar e selecionar participantes de uma pesquisa qualitativa a partir de indicações de outros participantes. Segundo Almeida e Silva (2019), essa técnica apresenta três características principais: (1) a escolha dos participantes iniciais é feita pelo pesquisador com base em critérios pré-definidos; (2) os participantes iniciais são solicitados a indicar outros possíveis participantes que atendam aos mesmos critérios; (3) o processo se repete até que se atinja um ponto de saturação teórica, ou seja, quando não há mais novas informações ou perspectivas relevantes para o estudo.

Os convidados que consentirem, participarão de uma entrevista qualitativa, estruturada em doze (12) questões, que será gravada via Google Meet que será gravada, estima-se um tempo de 20 (vinte) minutos para respondê-las. Todas as falas gravadas serão transcritas e analisadas, após a transcrição do vídeo, que será destruído.

Os temas das perguntas se concentram em:

- Equilíbrio entre Criatividade e Resultados Empresariais: Como os empresários equilibram a criatividade artística com a necessidade de resultados concretos nos negócios.
- Papel da Arte na Inovação e Diferenciação: Como a arte pode ser uma fonte de inovação e diferenciação em mercados competitivos.
- Experiências Práticas com Art Thinking: Exemplos reais de como o Art Thinking foi aplicado com sucesso em desafios empresariais.
- Benefícios da Abordagem Artística: Os benefícios percebidos ao incorporar a arte nas estratégias de negócios.
- Habilidades e Mentalidades Necessárias: As habilidades e mentalidades que os empreendedores devem desenvolver para adotar o Art Thinking eficazmente.
- Influência da Arte na Abordagem de Desafios Empresariais: Como a arte influencia a abordagem diária dos desafios de gestão.
- Desafios na Implementação do Art Thinking: Obstáculos e desafios enfrentados na aplicação do Art Thinking e como superá-los.
- Ideias Não Convencionais e Soluções Inovadoras: Exemplos de como o Art Thinking conduziu a soluções criativas e não convencionais.
- Medição do Sucesso do Art Thinking: Como medir o sucesso das iniciativas de Art Thinking em comparação com abordagens tradicionais.
- Aplicabilidade Universal do Art Thinking: A visão sobre se o Art Thinking pode ser aplicado a

**Endereço:** Av. Getúlio Guaritá, nº 159, Casa das Comissões

**Bairro:** Abadia

**CEP:** 38.025-440

**UF:** MG

**Município:** UBERABA

**Telefone:** (34)3700-6803

**E-mail:** cep@uftm.edu.br



UNIVERSIDADE FEDERAL DO  
TRIÂNGULO MINEIRO - UFTM



Continuação do Parecer: 6.334.523

negócios em qualquer setor.

•Transformação de Desafios em Oportunidades: Exemplos de como a arte ajudou a transformar desafios em oportunidades de crescimento.

•Comunicação da Proposta de Valor através da Arte: Como a arte afeta a comunicação da proposta de valor da empresa aos clientes e parceiros.

Espera-se com realização das entrevistas ser possível uma exploração profunda das experiências, perspectivas e percepções dos empresários em relação ao Art Thinking, permitindo que os participantes forneçam exemplos e casos práticos que ilustram diferentes maneiras pelas quais essa abordagem pode ser implementada.

### 6.3 Procedimento de análise de dados:

A análise dos dados será feita analisando o conteúdo das entrevistas. Análise de conteúdo é um método de pesquisa que visa interpretar e compreender o significado de textos, imagens, sons ou outros tipos de dados. Segundo Bardin (2016), a análise de conteúdo é baseada em três princípios: a objetividade, a sistematicidade e a validade. A objetividade refere-se à neutralidade do pesquisador, que deve evitar influenciar ou ser influenciado pelos dados. A sistematicidade refere-se à organização e ao rigor do processo de análise, que deve seguir regras e critérios claros. A validade refere-se à adequação e à relevância dos resultados, que devem corresponder aos objetivos e às questões da pesquisa".

### CRITÉRIOS DE INCLUSÃO E EXCLUSÃO DOS PARTICIPANTES:

#### "7.1 Critérios de inclusão

- 1 – Ser empresário(a);
- 2 – Atuar em atividades envolvidas com arte.

#### 7.2 Critérios de exclusão

Não se aplica".

### Objetivo da Pesquisa:

Segundo as pesquisadoras:

"Objetivo Geral

**Endereço:** Av. Getúlio Guaritá, nº 159, Casa das Comissões

**Bairro:** Abadia

**CEP:** 38.025-440

**UF:** MG

**Município:** UBERABA

**Telefone:** (34)3700-6803

**E-mail:** cep@uftm.edu.br





UNIVERSIDADE FEDERAL DO  
TRIÂNGULO MINEIRO - UFTM



Continuação do Parecer: 6.334.523

•Investigar como a aplicação da Art Thinking (abordagem criativa) pode impulsionar a inovação e o desenvolvimento pessoal e profissional nas organizações.

#### Objetivos Específicos

- identificar os principais desafios enfrentados ao implementar o Art Thinking, como esses desafios são superados, e se essa abordagem é aplicável em diferentes contextos empresariais;
- compreender como a arte afeta a comunicação da proposta de valor única das empresas e se o Art Thinking é uma abordagem universalmente aplicável em diferentes setores;
- descrever como empresários equilibram a experimentação artística com as demandas de resultados concretos;
- caracterizar os impactos dessa abordagem em termos de inovação, diferenciação e comunicação empresarial;
- identificar os principais debates e tendências na temática do Art Thinking;
- descrever a importância e os benefícios que a arte pode trazer para a inovação".

#### Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Consta:

"Riscos:

O risco é o de perda de confidencialidade que consiste na possibilidade, mesmo que remota, de em algum momento do estudo, os dados coletados juntos aos participantes possam ser identificados por terceiros que não pertencem ao grupo de pesquisadores. Para minimizar esse risco, serão adotadas formas de prevenir a identificação dos participantes, utilizando códigos para identificação dos dados, sendo todas as gravações e os questionários mantidos em armazenamento em nuvem, de uso exclusivo dos pesquisadores e protegidos por senhas. Após a transcrição e tratamento dos dados coletados, as entrevistas e os questionários serão deletados/apagados.

Benefícios:

Os benefícios esperados são relativos às abordagens do Art Thinking como incentivo à criatividade, à inovação, à resolução de problemas e à colaboração interdisciplinar. Espera-se que, a partir das informações coletadas neste estudo, sejam apresentadas orientações práticas para

**Endereço:** Av. Getúlio Guaritá, nº 159, Casa das Comissões

**Bairro:** Abadia

**CEP:** 38.025-440

**UF:** MG

**Município:** UBERABA

**Telefone:** (34)3700-6803

**E-mail:** cep@uftm.edu.br



UNIVERSIDADE FEDERAL DO  
TRIÂNGULO MINEIRO - UFTM



Continuação do Parecer: 6.334.523

empresários sobre como aplicar eficazmente o Art Thinking em suas empresas, o que pode levar a melhorias substanciais na inovação e nos resultados, fornecendo dados e exemplos concretos de como a criatividade artística pode ser uma vantagem competitiva, pode influenciar sua comunicação com clientes, parceiros e funcionários".

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

As pesquisadoras propõem realizar um estudo qualitativo, descritivo e transversal e sobre a temática Art Thinking. O estudo será realizado com 15 participantes, empresários atuantes em atividades envolvidas com arte, com idade acima de 18 anos, que serão recrutados on-line. Serão realizadas: entrevistas.

Equipe de pesquisadoras vinculada na Plataforma Brasil:

Profa. Dra. Beatriz Gaydeczka

Doutora em Letras, Professora no ICTE e PMPIT/UFTM

Viviane Mara Miranda Rodrigues

Discente do Programa de Mestrado Profissional em Inovação Tecnológica (PMPIT/UFTM)

Atua como Técnica em artes gráficas da Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM), fazendo os projetos gráficos, criação das capas e diagramação dos livros da EDUFTM (Editora da UFTM).

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Todos os termos obrigatórios foram adequadamente apresentados.

**Recomendações:**

não há.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

De acordo com as atribuições definidas nas Resoluções CNS 466/12, CNS 510/16 e Norma Operacional 001/2013, o Colegiado do CEP-UFTM manifesta-se pela aprovação do protocolo de pesquisa proposto, situação definida em reunião do dia 29/09/2023.

O CEP-UFTM informa que, de acordo com as orientações da CONEP, o pesquisador deve notificar na página da Plataforma Brasil, o início do projeto. A partir desta data de aprovação, é necessário o envio de relatórios parciais (semestrais), assim como também é obrigatória a apresentação do

**Endereço:** Av. Getúlio Guaritá, nº 159, Casa das Comissões

**Bairro:** Abadia

**CEP:** 38.025-440

**UF:** MG

**Município:** UBERABA

**Telefone:** (34)3700-6803

**E-mail:** cep@uftm.edu.br





UNIVERSIDADE FEDERAL DO  
TRIÂNGULO MINEIRO - UFTM



Continuação do Parecer: 6.334.523

relatório final, quando do término do estudo.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

Aprovado em reunião de Colegiado do CEP-UFTM em 29/09/2023.

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2212534.pdf	14/09/2023 10:16:10		Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_Rosto_Art_Thinkingassinado.pdf	14/09/2023 10:15:11	VIVIANE MARA MIRANDA RODRIGUES	Aceito
Outros	perguntas_entrevista.pdf	12/09/2023 16:49:51	VIVIANE MARA MIRANDA RODRIGUES	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	12/09/2023 16:35:27	VIVIANE MARA MIRANDA RODRIGUES	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_detalhado_artthinking.doc	12/09/2023 16:26:43	VIVIANE MARA MIRANDA RODRIGUES	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

UBERABA, 29 de Setembro de 2023

---

**Assinado por:**  
**Daniel Fernando Bovolenta Ovigli**  
**(Coordenador(a))**

**Endereço:** Av. Getúlio Guaritá, nº 159, Casa das Comissões

**Bairro:** Abadia

**CEP:** 38.025-440

**UF:** MG

**Município:** UBERABA

**Telefone:** (34)3700-6803

**E-mail:** cep@uftm.edu.br