

# L'INSERTION DE L'ART DANS L'ENVIRONNEMENT ORGANISATIONNEL: UNE NOUVELLE APPROCHE DE LA FORMATION EN LEADERSHIP<sup>1</sup>

## *THE INSERTION OF ART IN THE ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT: A NEW APPROACH TO LEADERSHIP TRAINING*

**Gilson Mateus Pinto Júnior<sup>2</sup>**

### RÉSUMÉ

La proposition principale de ce travail est de réfléchir aux apports de l'art à la compréhension des dynamiques organisationnelles, transformant ainsi la perspective humaine en une troisième perspective, c'est-à-dire ne considérant pas seulement la raison et/ou l'expérience. La base théorique utilisée dans cette étude a pris comme référence les études développées par la Fundação Dom Cabral représentée ici par le professeur Ricardo Augusto. Par conséquent, le concept de leadership a évolué, exigeant des professionnels capables de faire face à des situations qui nécessitent de la créativité et un apprentissage continu. Pour atteindre les objectifs proposés dans cette étude, une recherche qualitative à caractère exploratoire et une analyse de contenu basée sur Bardin ont été utilisées. Les résultats de la recherche ont révélé une distorsion dans la compréhension des managers interrogés sur le rôle de l'art dans ce scénario, révélant d'une certaine manière la difficulté d'envisager l'insertion de l'art dans ce contexte. On peut donc conclure que le défi consiste à proposer une nouvelle approche du développement de carrière et d'entreprise, non seulement pour lutter contre les préjugés existants sur l'art et la créativité, mais aussi pour repenser ces concepts.

**Mots-clés:** art; direction; formation des dirigeants.

### ABSTRACT

*The present work has as its main proposal to think about contributions of art to the organizational comprehension, transforming as human perspective, in a third optic, that is, considering not only a reason and / or an experience. The theoretical basis used in this study was made as a reference to the studies of Fundação Dom Cabral, represented here by Professor Ricardo Augusto. Therefore, observe the evolution of the concept of leadership, requiring professionals with the ability to deal with situations that can generate creativity and continuous learning. To achieve the objectives proposed in this study, use exploratory qualitative research and a content analysis based on Bardin. The research results revealed a distortion in the interviewed managers' understanding about the role of art in this scenario, correctly revealing the difficulty of grafting the insertion of art in this context. Therefore, conclude that the challenge is a new approach to career development and business, not only to address the existing prejudices about art and creativity, but also to redesign these concepts.*

**Keywords:** art; leadership; leader formation.

---

<sup>1</sup> Article généré à partir de recherches développées comme condition préalable à la réussite du cours d'administration, 2019  
<sup>2</sup> Mestrando pelo Programa de Pós Graduação em História da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Graduado em História e Administração pela mesma universidade e pesquisador vinculado ao Laboratório de Experimentação em História Social - LEHS. E-mail: g.mateus2018@gmail.com. ORCID: 0009-0001-4059-5235

## INTRODUCTION

Au fil du temps, l'art a gagné en importance dans le monde des organisations. Les écoles de gestion et de commerce modernes ont exigé des ressources et du temps pour développer de nouveaux concepts méthodologiques, incluant l'art comme élément innovant. Certains des plus grands chercheurs dans le domaine viennent d'explorer de nouvelles formes d'approche, principalement liées à l'art, notamment James G. March - de l'Université de Stanford - qui développe et perfectionne le concept d'idée, d'innovation et de *brainstorming* basé sur des concepts du domaine des arts et de Joseph Badaracco Jr., qui a apprécié la littérature, en particulier les œuvres de Sophocle et de Shakespeare, comme source d'études sur des sujets tels que la gestion d'entreprise, le leadership, les relations de pouvoir et la confiance.

Un autre volet d'études a travaillé sur l'applicabilité du concept de *High Concept*, comme la capacité de voir de nouvelles opportunités, de créer une beauté artistique et émotionnelle, en plus de traiter les relations interpersonnelles. Il s'agit de transcender le superficialisme, le bon sens et de commencer objectivement une tentative de (re)construction de récits de sens, en recherchant toujours de nouvelles expériences qui nous donnent plus de compétence pour travailler à une époque où la créativité et la vision innovante se font de plus en plus rares.

Selon Carvalho (2009), l'art et les organisations partagent actuellement, bien que des perspectives différentes, la même problématique qui se pose dans le monde contemporain: remettre en question les classifications et les paradigmes établis au fil du temps et anticiper les tendances pour survivre au marché actuel et concurrentiel. L'auteur ajoute que

As tendências indicam uma mudança de temporalidade no espaço da gestão, evocando uma "liderança com arte". Podemos conceber a Arte da Gestão como um tipo distinto de *savoir-faire* (saber fazer) que não pode ser dissociado de um *savoir-vivre* (saber viver). Saber viver com arte é o grande exercício da liderança e por meio do qual obtemos o reconhecimento social. (CARVALHO, 2009, p. 98).<sup>3</sup>

Face aux changements brusques du marché, il est indispensable l'insertion de l'art dans l'environnement des affaires de manière à développer le sens critique, à stimuler la créativité, ce qui est extrêmement important pour les organisations, à améliorer la capacité à résoudre des problèmes complexes, en apportant généralement l'amélioration des compétences comportementales. Par conséquent, le domaine des arts se présente comme le principal responsable de la meilleure évaluation des travailleurs, au point de garantir le bon choix de professionnels en accord avec la culture et les objectifs de l'entreprise, générant moins de conflits internes et favorisant le levier

---

<sup>3</sup> Les tendances indiquent un changement de temporalité dans l'espace de gestion, évoquant le « leadership avec l'art ». On peut concevoir l'Art de Management comme un type distinct de savoir-faire (savoir-faire) qui ne peut être dissocié du savoir-vivre (savoir vivre). Savoir vivre avec l'art est le grand exercice de leadership et grâce auquel on obtient une reconnaissance sociale. (CARVALHO, 2009, p. 98).

concurrentiel de l'organisation. Par conséquent, cette étude cherche à rassembler des données/informations dans le but d'offrir des réponses possibles à la problématique suivante: Quelles sont les contributions de l'art à la pratique du management du point de vue des dirigeants?

Dans cette optique, nous cherchons donc à analyser comment l'art contribue aux pratiques de gestion et comment celles-ci ont façonné la figure du leader. Pour le développement d'analyses de cette nature, il est d'une importance fondamentale caractériser le rôle de l'art dans les pratiques de gestion, ainsi qu'étudier les impacts que ce domaine de connaissance a sur les modèles de gestion actuels, en plus d'écrire la perception des dirigeants sur les contributions que l'art a à offrir.

Par conséquent, à partir de ces prémisses, il est clair que l'art, en général, appelle à la réflexion, à l'introspection, à la contemplation de la beauté dans son sens métaphorique, qui sont essentielles pour qu'un leader perfectionne et exerce sa connaissance de soi. Les discussions dans d'innombrables groupes de philosophie discutent du mouvement d'esthétisation de la vie, mais dans le sens originel du mot, qui est d'agir de manière sensible envers les autres, exerçant ainsi de l'empathie (CARDOSO; CARVALHO, 2010). Dans cette conception, Cardoso et Carvalho (2010) ajoutent que

A expectativa da sociedade contemporânea sobre o indivíduo adulto vai muito além dos comportamentos, aquisição de habilidades e domínio de conhecimento. Nesse contexto, seria necessário introduzir ações e processos pedagógicos mais criativos na educação executiva. Novas maneiras de aprender impulsionam saltos qualitativos que, por sua vez, mudam as formas de pensar e, em consequência, de agir na realidade. Isso permite o acesso a diferentes visões de mundo, para que as experiências do pensamento sejam vividas, estimuladas e desenvolvidas. (CARDOSO; CARVALHO, 2010, p. 59)<sup>4</sup>

En général, une lacune a été constatée dans l'exploration académique en ce qui concerne le rôle de l'art dans le contexte organisationnel, ainsi la faisabilité de développer une étude mettant l'accent sur la diffusion des connaissances sur la façon dont il peut influencer non seulement la vie quotidienne des entreprises, mais aussi dans les modèles de leadership qui tendent naturellement à évoluer avec le temps. Comme mentionné précédemment, il existe peu de références brésiliennes sur le sujet et actuellement la principale institution de recherche sur le sujet est la Fundação Dom Cabral (FDC), sous la direction du professeur Dr. Ricardo Carvalho.

La recherche se concentre donc sur l'étude de la manière dont l'art contribue aux pratiques de gestion et comment celles-ci ont façonné la figure du leader contemporain, dans le but de diffuser à la fois le thème de l'art dans le contexte organisationnel et la manière dont il peut façonner la forme de gestion.

---

<sup>4</sup> Les attentes de la société contemporaine à l'égard de l'individu adulte vont bien au-delà des comportements, de l'acquisition de compétences et de la maîtrise des connaissances. Dans ce contexte, il serait nécessaire d'introduire des actions et des processus pédagogiques plus créatifs dans la formation des cadres. Les nouvelles façons d'apprendre entraînent des sauts qualitatifs qui, à leur tour, modifient les façons de penser et, par conséquent, d'agir dans la réalité. Cela permet d'accéder à différentes visions du monde, afin que les expériences de pensée puissent être vécues, stimulées et développées. (CARDOSO; CARVALHO, 2010, p. 59)

## CONCEPTUALISER LE MANAGEMENT ET LE LEADERSHIP CONTEMPORAINS ET ÉTABLIR DES CONNEXIONS

Étymologiquement, le mot gestion vient du latin *gestio*, qui fait référence à l'action et à l'effet de gérer ou d'administrer. L'expression englobe la direction et le contrôle d'un groupe de personnes ou d'organisations afin d'atteindre un objectif (HOUAISS; VILLAR, 2001). Pour Rodrigues (2010), le concept moderne de gestion est lié à l'utilisation des ressources humaines, technologiques, naturelles et financières pour atteindre les objectifs proposés. De cette manière, on peut en déduire que les fonctions de gestion comprennent la planification, l'organisation, le leadership, la coordination et le contrôle des progrès réalisés. Barboza et Costa (2012) ajoutent également que

O tema sobre gestão é tratado de uma maneira bastante ampla, não existindo limitações para o assunto, pois existem diversas opiniões estabelecidas, todavia, define-se a gestão como sendo a forma que os relacionamentos entre as pessoas acontecem, na busca de um objetivo comum. (BARBOZA; COSTA, 2012, p. 2)<sup>5</sup>

Grâce à cette approche, il est clair que la gestion d'une organisation est le reflet de son niveau stratégique, c'est-à-dire que l'entreprise est inévitablement influencée par ses entrepreneurs, tant en termes de mépris pour les questions de culture et de valeurs organisationnelles que dans la prise de décisions. Le profil de leadership du manager est donc un facteur déterminant de la réussite ou de l'échec de l'entreprise.

De ce fait, l'idée de management est liée à celle de leadership, puisque le leader est celui qui expose les idées et structure l'action visant à atteindre les objectifs organisationnels.

On peut donc conclure que le leadership est la capacité d'exercer une influence directe sur les personnes qui composent l'organisation, afin qu'elles puissent travailler avec enthousiasme, en visant à atteindre les objectifs fixés, en visant toujours le bien commun (HUNTER, 2004).

Miranda (2012) complète la définition du leadership en le conceptualisant comme étant

ato de influenciar as pessoas. Na liderança um líder precisa ser responsável; manter um bom relacionamento entre os elementos que fazem parte de uma equipe ou grupo de pessoas; sempre de forma a dirigir as pessoas para um objetivo comum (MIRANDA, 2012, p. 14)<sup>6</sup>

Par conséquent, lorsqu'elle est bien planifiée et exécutée, la gestion, représentée par le leader, joue un rôle d'une importance fondamentale dans les organisations, permettant de bien définir les objectifs afin que la routine de l'organisation puisse être maintenue bien structurée et identifiable

<sup>5</sup> Le thème de la gestion est traité de manière très large, sans limites au sujet, car il existe différentes opinions établies, cependant, la gestion est définie comme la manière dont les relations entre les personnes se produisent, dans la poursuite d'un objectif commun. (BARBOZA; COSTA, 2012, p. 2)

<sup>6</sup> acte d'influencer les gens. En matière de leadership, un leader doit être responsable ; maintenir une bonne relation entre les éléments qui font partie d'une équipe ou d'un groupe de personnes; toujours dans le but d'orienter les gens vers un objectif commun (MIRANDA, 2012, p. 14)

le plus facilement possible. menaces et opportunités, en cherchant constamment à différencier nos performances marketing.

Certains domaines du savoir, comme les arts, la philosophie et la sociologie, se distinguent par leur pouvoir créatif et innovant. Dans l'environnement marketing, il est nécessaire que les dirigeants actuels développent des aptitudes et des compétences afin de devenir plus flexibles et responsables des changements, en trouvant des moyens originaux, innovants et créatifs pour résoudre les problèmes et en apprenant de leurs erreurs (CARVALHO, 2013). Cependant, les discours des dirigeants sont très liés à une perception timide de l'établissement et du rapprochement de deux mondes « éloignés » comme les sciences humaines et les arts de la dimension organisationnelle, ainsi Carvalho (2013) en déduit que

[...] a dimensão humanística com a artística atuam como elementos construtores do objeto de trabalho da gestão de pessoas - a dimensão do relacionamento, do autoconhecimento, da comunicação, e de novas visões de mundo. Enfim, atributos da liderança desejável. (CARVALHO, 2013, p. 73)<sup>7</sup>

Or, dans le monde de l'entreprise, cette dimension humaniste évoquée par l'auteur est souvent (sinon totalement) reléguée au second plan, ce qui rend difficile de tenter de l'insérer dans les organisations. Il est donc nécessaire de trouver des moyens d'intégrer les sciences humaines dans les activités quotidiennes des entreprises. Selon l'historien anglais Read (1943), l'artiste est cet individu qui construit des idées, fait preuve de sensibilité et d'imagination, pour développer des œuvres bien proportionnées, habilement exécutées et, surtout, créatives, quel que soit l'environnement dans lequel il travaille. Il faut donc concevoir l'objectif de l'éducation comme « l'éducation artistique » (READ, 1943). Et c'est ainsi qu'il faut penser la formation des cadres.

Selon Eisner (2008), l'éducation artistique décrite par Read (1943) peut être réalisée en établissant de nouvelles visions, en construisant d'autres paradigmes et prémisses, de sorte qu'une définition plus riche de la pratique éducative puisse être construite, en adoptant des idées qui établissent de nouvelles perspectives, des valeurs et surtout des pratiques. Cependant, briser ces frontières nécessite de nouvelles façons de penser, essentielles non seulement pour créer un travail bien conçu, mais aussi pour réaliser tout travail.

Carvalho (2010) complète Eisner

Hoje, na era da complexidade multiculturalista, temos de desenvolver a capacidade de lidar com conflitos, fazer julgamentos na ausência de regras, emoldurar questões e soluções criativas para problemas que enfrentamos em lidar com ambiguidades, ter percepções contextualizadas de problemas e antever soluções instantâneas e imediatas. Por isso, precisamos de novas formas de pensar [...] (CARVALHO, 2010, p. 74)<sup>8</sup>

---

7 [...] les dimensions humanistes et artistiques agissent comme des éléments constitutifs de l'objet de travail de gestion des personnes - la dimension des relations, de la connaissance de soi, de la communication et des nouvelles visions du monde. Enfin, les attributs d'un leadership souhaitable. (CARVALHO, 2013, p. 73)

8 Aujourd'hui, à l'ère de la complexité multiculturaliste, nous devons développer la capacité de gérer les conflits, de porter des jugements en l'absence de règles, de formuler des questions et des solutions créatives aux problèmes auxquels nous sommes

offre ainsi la possibilité de repenser et de remodeler non seulement nous-mêmes, mais aussi nos organisations dans leur ensemble. À une époque marquée par d'innombrables transformations technologiques et socioculturelles et par diverses crises, le domaine des sciences humaines apparaît comme un outil pour nous aider à comprendre les conséquences et les raisons de ces changements. Pour Schoemaker (2008), il existe, dans le monde contemporain, la nécessité et le défi d'établir de nouvelles approches, afin que les gestionnaires et les administrateurs apprennent à vivre avec des paradoxes et des dilemmes - c'est le titre de son travail - c'est-à-dire des situations qui peuvent ne sera jamais complètement résolu.

Pour le sociologue Sennett (2006), le management contemporain nécessite du manager et/ou de l'administrateur de visualiser les goulots d'étranglement de pertinence, de lire et d'interpréter - de manière interrogative - les problèmes et leurs solutions possibles. L'auteur prévient également qu'il faut prêter attention à la dissonance cognitive, théorie développée par le psychologue Festinger (1957), et conceptualise le phénomène comme étant le

[...] necessidade nos indivíduos de procurar uma coerência entre suas cognições (conhecimento, opiniões ou crenças). Quando existe uma incoerência entre as atitudes ou comportamentos que acreditam ser o certo com o que é realmente praticado ocorre à dissonância, que se trata de forma a viver em estado incipiente de permanente curiosidade e se abra, dando saltos intuitivos e fazendo as coisas de forma diferente. (FESTINGER, 1957, p. 3)<sup>9</sup>

Il convient de mentionner qu'au cours des derniers siècles, plus particulièrement depuis la Renaissance, et les grands progrès technologiques et scientifiques ont fourni un égide de rationalité, par conséquent, le domaine des sciences humaines était quelque peu hors de son contexte par rapport au scénario social actuel. On voit qu'il est nécessaire de revenir sur ce domaine de la connaissance, notamment appliqué au management (BACHELARD, 1937). Par conséquent, il est d'une importance fondamentale que les managers contemporains développent une pensée plus holistique et consciente d'eux-mêmes, apprennent et établissent la capacité d'équilibrer l'analyse rationnelle et l'intuition subjective, rendent les stratégies plus flexibles et développent d'autres compétences dans le domaine comportemental, pour évaluer et résoudre les problèmes. ... des problèmes complexes qui constitueront des défis pour les entreprises et les organisations de demain.

---

confrontés, de gérer les ambiguïtés, d'avoir des perceptions contextualisées des problèmes et de prévoir des situations instantanées. et des solutions immédiates. . Nous avons donc besoin de nouvelles façons de penser [...] (CARVALHO, 2010, p. 74)  
9 [...] la nécessité pour les individus de rechercher une cohérence entre leurs cognitions (connaissances, opinions ou croyances). Lorsqu'il y a une incohérence entre les attitudes ou les comportements que l'on croit justes et ce qui est réellement pratiqué, une dissonance se produit, qui est une façon de vivre dans un état naissant de curiosité et d'ouverture permanentes, de faire des sauts intuitifs et de faire les choses d'une manière différente. (FESTINGER, 1957, p. 3)

## FORMATION ARTISTIQUE ET COMPÉTENCES DANS L'UNIVERS DE L'ENTREPRISE

Depuis les civilisations anciennes - comme la grecque, la romaine et l'égyptienne - jusqu'au milieu du XXe siècle, les compétences liées au raisonnement logique, mathématique et analytique étaient vénérées par la communauté scientifique et, par conséquent, par la société en général. L'hémisphère gauche du cerveau était considéré comme la partie la plus importante de l'organe. Nous pouvons généraliser le fait cité avec la phrase de l'écrivain Pink (2005) qui définit le côté gauche du cerveau comme « la moitié qui fait de nous des êtres humains ». Grâce à toute cette notoriété, les métiers liés aux sciences exactes et naturelles obtiennent les meilleures rémunérations et conditions de travail, ainsi que les encouragements et la reconnaissance de la société.

[...] a opinião geral, que prevaleceu até pouco tempo, era a de que o hemisfério direito do cérebro era menos desenvolvido, tendo evoluído menos que o esquerdo - um gêmeo mudo, dotado de aptidões inferiores, dirigindo e conduzido pelo lado esquerdo, dotado da fala [...] (CORBALIS; BEALE, 1976, p. 101)<sup>10</sup>

L'accent mis sur ce domaine de connaissances a généré des conséquences directes sur les compétences liées à l'hémisphère droit du cerveau, telles que la créativité, l'interprétation, la communication non verbale et la compréhension des faits, compétences directement liées à la capacité de résoudre des problèmes, de mieux communiquer avec les autres, l'amélioration de l'expression corporelle et bien d'autres bénéfiques extrêmement importants pour le monde de l'entreprise. Au cours de l'histoire de l'humanité, nous avons cessé d'être une société basée sur l'agriculture et avons formé des sociétés industrielles, composées d'ouvriers et d'usines, se transformant en travailleurs du savoir (PINK, 2005). Pour l'auteur « [...] nous devons évoluer vers une société de personnes créatives et empathiques, lecteurs de modèles et producteurs de sens [...] » (PINK, 2005, p. 8).

Ainsi, la méthode d'enseignement, les contenus et les disciplines traditionnelles, typiquement appliqués par les écoles de management, ne préparent pas à cette prochaine étape de la société établie par l'auteur. Il est donc nécessaire d'élargir l'horizon et de repenser l'approche actuellement appliquée, pour permettre aux professionnels d'utiliser les connaissances comme un atout visant à construire du sens, à travers des compétences objectives et subjectives.

Dessa maneira, as temáticas desenvolvidas por esse campo tão vasto do conhecimento não podem seguir sendo tratados como algo inaplicável ao dia a dia das organizações. Afinal, é partindo de sua fundamentação teórica que somos estimulados a questionar as práticas vigentes, que proporcionam grandes avanços tanto no tocante das inovações quanto no

---

10 [...] l'opinion générale, qui prévalait jusqu'à récemment, était que l'hémisphère droit du cerveau était moins développé, ayant moins évolué que le gauche - un jumeau muet, doté de compétences inférieures, dirigeant et guidé par le côté gauche, doté de discours [...] (CORBALIS; BEALE, 1976, p. 101)

aprimoramento de habilidades relacionais dentro de grupos organizacionais, habilidades essas tão procuradas pelo atual mercado. (CARVALHO, 2019, p. 37)<sup>11</sup>

Dans la conception de l'historien Toynbee (1937), dans sa théorie des défis et des réponses, il montre clairement que les sociétés commencent à se désintégrer dès qu'elles ne réagissent pas à leurs impasses de manière innovante et créative. Godoy (2014) complète la perspective de Toynbee (1937)

Para Toynbee as civilizações viveriam em um contexto de desafios e respostas. Surgem, ganham força e se superam quando esbarram em um obstáculo. Os climas, as guerras, a sobrevivência e o quadro geral de dificuldades da existência natural seriam os elementos de propulsão da vida social. (GODOY, 2014, p. 1)<sup>12</sup>

Elgin (2012) ajoute en outre que

Assim, nações envolvidas numa aura de superioridade quase inquestionáveis passam pelo constrangimento de fracassar na gestão de seus negócios e em encontrar soluções inventivas para problemas de alcance global, por confiarem nos padrões outrora bem-sucedidos. (ELGIN, 2012, p. 144)<sup>13</sup>

Par conséquent, on peut voir l'importance évidente de mettre en œuvre et d'améliorer l'éducation artistique dans le scénario organisationnel, afin non seulement d'améliorer et de perfectionner la capacité de résolution de problèmes des composantes de l'entreprise, mais aussi d'apporter une nouvelle approche, plus résolue et résiliente. Selon cette approche, l'inclusion de l'art contribue à l'humanisation du management, à l'affinement des relations interpersonnelles et à la meilleure expressivité des collaborateurs de l'organisation. Il faut donc rompre avec les paradigmes selon lesquels la sensibilité, l'esthétique, la perception de la beauté et la créativité sont synonymes de faiblesse, bien au contraire, il faut laisser la liberté de pensée, avec tous ses inconvénients, se manifester véritablement dans écoles et organisations de commerce (LLOSA, 2013).

Llosa (2013) affirme en outre que: « le spécialiste voit et va loin dans son domaine, mais il ne sait pas ce qui se passe autour de lui et ne perd pas de temps à enquêter sur les dommages que ses succès pourraient causer dans d'autres domaines de l'existence, sans rapport avec celui-ci. son propre ». Pour cela, nous devons concevoir la permission, à la fois sociale et personnelle, de transcender ce qui

---

11 De cette manière, les thèmes développés par ce vaste champ de connaissances ne peuvent continuer à être traités comme quelque chose d'inexplicable à la vie quotidienne des organisations. Après tout, c'est sur son fondement théorique que nous sommes amenés à remettre en question les pratiques actuelles, qui apportent de grandes avancées tant en termes d'innovations que d'amélioration des compétences relationnelles au sein des groupes organisationnels, compétences recherchées par le marché actuel. (CARVALHO, 2019, p. 37.)

12 Pour Toynbee, les civilisations vivaient dans un contexte de défis et de réponses. Ils émergent, gagnent en force et se dépassent lorsqu'ils rencontrent un obstacle. Les climats, les guerres, la survie et le cadre général des difficultés de l'existence naturelle seraient les éléments moteurs de la vie sociale. (GODOY, 2014, p. 1)

13 Ainsi, les nations baignées dans une aura de supériorité presque incontestable éprouvent l'embarras de ne pas réussir à gérer leurs entreprises et à trouver des solutions inventives à des problèmes d'envergure mondiale, alors qu'elles font confiance à des normes autrefois efficaces. (ELGIN, 2012, p. 144)

est conventionnel, sûr, testé et accepté, de sortir de notre zone de confort et de rechercher de nouvelles façons de vivre et de lire le monde.

## L'IMPACT DE L'ÉDUCATION ARTISTIQUE DANS LA FORMATION DU LEADER CONTEMPORAIN

Dans un monde globalisé, la concurrence accrue pousse les organisations à devenir plus efficaces, à prendre davantage d'initiatives pour réagir aux changements, les obligeant à rechercher une amélioration continue de la qualité et de la productivité. En ce sens, le phénomène du leadership apparaît comme un élément essentiel. Ce nouveau siècle a été marqué par des changements intenses et rapides, nécessitant ainsi des actions mieux planifiées, cohésives et cohérentes, afin de construire de nouvelles relations. En conséquence, le leadership est largement reconnu comme un instrument précieux pour faire face à l'incertitude et à la volatilité, tant au sein de la société que sur le marché.

Silva et Cunha (2010) discutent du défi des leaders dans le scénario de marché actuel

Esse é o desafio dos líderes: criar condições propícias para que colaboradores e parceiros desenvolvam competências para atingir o desenvolvimento almejado, a partir do alinhamento dos objetivos pessoais de cada um aos objetivos organizacionais. Após a identificação do contexto de liderança, bem como dos desafios enfrentados pelas organizações do século XXI, é importante definir os conceitos de líder e liderança (SILVA, CUNHA, 2010, p. 70)<sup>14</sup>

Cependant, la réalité de nombreux dirigeants qui se trouvent complètement submergés par la dynamique imposée par le capitalisme est inquiétante, c'est-à-dire qu'ils vivent dans un monde en évolution rapide, désireux d'atteindre des objectifs mesurés par des chiffres et des graphiques. Pour Castro et Soela (2016), le quotidien des dirigeants contemporains est marqué par les exigences du marché, l'obtention de résultats, les besoins de prise de décision et la recherche excessive d'épanouissement personnel et professionnel. Souvent, ces exigences personnelles nécessitent des efforts presque surhumains pour le leader. pour maintenir les normes établies.

Morin (2011) complète Castro et Soela (2016)

O mesmo materialismo que move, também paralisa. A frieza das relações e a desconexão entre anseios pessoais de felicidade e as demandas do mundo profissional compõem o cardápio cotidiano das pessoas em posição de liderança. Recai sobre esses profissionais uma demanda quase automática de atualizações, desenvolvimento e demonstração de resultados, que exige uma afirmação de competência e capacidade de manejar, com maestria, os diferentes desafios (MORIN, 2011, p. 93)<sup>15</sup>

---

14 C'est l'enjeu des dirigeants : créer les conditions favorables pour que les collaborateurs et les partenaires développent les compétences nécessaires à l'évolution souhaitée, basée sur l'alignement des objectifs personnels de chacun avec les objectifs organisationnels. Après avoir identifié le contexte du leadership, ainsi que les défis auxquels sont confrontées les organisations du 21e siècle, il est important de définir les concepts de leader et de leadership (SILVA, CUNHA, 2010, p. 70)

15 Le même matérialisme qui bouge paralyse aussi. La froideur des relations et le décalage entre les désirs personnels de bonheur et les exigences du monde professionnel constituent le menu quotidien des personnes occupant des postes de direction.

En se basant sur les auteurs susmentionnés, il est possible de conclure que, même s'il existe une grande attente sous-jacente concernant le rôle de leader, les individus qui l'exercent ne sont pas doués, ne possèdent pas toutes les compétences ou ne sont pas capables de répondre à tout. avoir toujours une collaboration entre le leader et son équipe, afin que les tâches soient mieux subdivisées, favorisant une meilleure intégration de l'équipe dans le processus de travail.

Pour Castro et Soela (2009), si l'on analyse en général, les dirigeants peuvent être dignes d'admiration, pour exprimer leur sang-froid et leurs compétences techniques, mais ils ont toujours tendance à quantifier les émotions et les qualités dans leurs relations. Ils sont moins empathiques, partagent de petits intérêts dans les idées des autres et entretiennent des liens essentiellement pour des gains, qu'ils soient matériels ou professionnels. Cependant, beaucoup de ces dirigeants sont capables de trouver un sens à ce qu'ils font et d'aider les autres à trouver un but dans ce qu'ils font.

Castro et Soela (2009) disent encore

[...] muitos são capazes de desenvolver suas ações a partir de valores que pautam sua prática, suas relações e a própria existência, proporcionando assim um ambiente agradável, impactando positivamente pessoas e organizações [...] (CASTRO; SOELA, 2009, p. 93)<sup>16</sup>

On observe ainsi une rationalité excessive de la part des dirigeants actuels en quête de résultats. Cependant, les exigences continues de créativité, d'innovation et de différenciation concurrentielle soulèvent à plusieurs reprises des questions sur les nouveaux styles de leadership et les manières de le développer (SANT'ANNA; DINIZ, 2016, p. 45).

Parmi les innombrables façons d'envisager le leadership, l'éducation artistique apporte une approche plus réflexive, moins rationnelle, plus subjective, stimulant la créativité, donc la capacité à innover, développant ainsi les fameuses compétences comportementales, typiquement appelées *soft skills*. Selon Lopes *et al.* (2000) et Cabral-Cardoso, Estêvão & Silva (2006), le concept de compétences transversales a été introduit par Robert Mertens, sous le nom de « qualifications clés » et fait référence à des compétences non liées à la formation ou à la fonction technique exercée par une personne ; ils ne sont pas liés à l'apprentissage technique d'un certain domaine d'étude ou de connaissances (CABRAL-CARDOSO, ESTÊVÃO & SILVA, 2006).

Deist et Winterton (2005) complètent la définition

[...] para além das capacidades cognitivas, dizem respeito a habilidades e disposições tais como a autoconsciência, a autorregulação e as habilidades sociais; enquanto algumas delas podem ser encontradas em taxonomias de personalidade, as competências são

---

Ces professionnels sont confrontés à une demande quasi automatique de mise à jour, d'évolution et de démonstration de résultats, ce qui nécessite une affirmation de compétence et d'aptitude à gérer magistralement différents défis (MORIN, 2011, p. 93) 16 [...] beaucoup sont capables de développer leurs actions en fonction de valeurs qui guident leur pratique, leurs relations et leur existence même, offrant ainsi un environnement agréable, ayant un impact positif sur les personnes et les organisations [...] (CASTRO ; SOELA, 2009, p. 93).

principalemente comportamentais e, ao contrário da personalidade e da inteligência, podem ser aprendidas através de formação e desenvolvimento (DEIST e WINTERTON, 2005, p. 31)<sup>17</sup>

Par conséquent, l'éducation artistique, spécifiquement destinée aux dirigeants, est d'une grande importance pour les organisations, car c'est grâce à elle que nous pouvons rééduquer les dirigeants, montrant ainsi que les organisations ne se soucient pas seulement de leurs niveaux de rentabilité, mais aussi de la conscience qui intègre un société et contribue à son développement, après tout, l'art nous permet d'améliorer notre capacité de réflexion, affinant ainsi notre regard sur le monde et sur les affaires.

## UNE NOUVELLE FAÇON DE MANAGER : LE MANAGEMENT COLLABORATIF

Tout d'abord, avant d'aborder réellement le management collaboratif, il est nécessaire de faire un tour d'horizon de ce que serait la collaboration. Pour Gray (1989), la collaboration se produit lorsqu'un certain groupe de parties autonomes intéressées par un certain domaine problématique s'engage dans un processus interactif, partageant des règles, des normes et des structures pour agir ou décider sur des questions liées à ce domaine.

Il convient de souligner la distinction entre collaboration et coopération, à cet égard, expliquent les auteurs Nof, Ceroni, Jeong & Moghaddam (2015).

assim, apesar de comumente entendido como similar à cooperação, o termo colaboração exibe significativas diferenças, demonstrando que as partes envolvidas devem além de compartilhar informações, recursos e responsabilidades para planejar, implementar e avaliar coletivamente o conjunto de atividades necessárias para alcançar um objetivo comum (NOF, *et al.*, 2015, p. 76)<sup>18</sup>

De cette manière, on peut en déduire que la collaboration est différente de la coopération, notamment parce que cette dernière recherche collectivement des solutions au même problème à partir de perspectives différentes. Ainsi, pour compléter la définition, Gray et Wood (1991) identifient six éléments qui composent la définition de la collaboration (tableau 1)

---

17 [...] outre les capacités cognitives, elles concernent des compétences et des dispositions telles que la conscience de soi, l'autorégulation et les compétences sociales ; bien que certaines d'entre elles puissent être trouvées dans les taxonomies de la personnalité, les compétences sont principalement comportementales et, contrairement à la personnalité et à l'intelligence, peuvent être acquises par la formation et le développement (DEIST et WINTERTON, 2005, p. 31)

18 Ainsi, bien qu'il soit communément compris comme similaire à la coopération, le terme collaboration présente des différences significatives, démontrant que les parties impliquées doivent, en plus de partager des informations, des ressources et des responsabilités, également planifier, mettre en œuvre et évaluer collectivement l'ensemble des activités nécessaires pour parvenir à un objectif. objectif commun (NOF, *et al.*, 2015, p. 76)

**Tableau 1 - Éléments qui caractérisent la collaboration.**

ÉLÉMENTS	DESCRIPTION
Acteurs du domaine problématique	Groupes ou organisations intéressés par le domaine problématique et les objectifs partagés. Les parties prenantes peuvent avoir des intérêts communs et différents au début d'un processus de collaboration, mais ces intérêts peuvent changer ou être définis à mesure que le processus progresse.
Autonomie	Les parties prenantes conservent leur pouvoir de décision indépendant. Dans certains cas, les parties jouissent d'une totale autonomie. Dans d'autres, les participants peuvent accepter de renoncer à une certaine autonomie au profit de l'alliance collaborative.
Processus interactif	Relation orientée vers le changement dans laquelle les parties prenantes sont en interaction constante
Règles, normes et structures partagées.	Les parties prenantes doivent explicitement accepter les règles et réglementations qui régissent le processus interactif. La collaboration en tant que structures temporaires et évolutives
Action ou décision	La collaboration existe tant que les parties intéressées s'engagent dans un processus destiné à aboutir à une action ou à une décision.
Orientation du domaine	La collaboration exige que les participants orientent leurs processus, décisions et actions vers des questions liées au domaine problématique qui les a réunis.

Source: Adapté de Wood et Gray (1991).

Par conséquent, au sein des organisations, la collaboration peut être comprise comme une manière de travail collectif, dans laquelle chaque membre de ce groupe, à travers des attitudes et des actions communes, vise le succès organisationnel, en plus, il est capable de comprendre que l'échec d'un membre (collaborateur) peut entraîner l'échec du groupe tout entier (GROSZ, 1996). Dans ce contexte, émerge la figure du manager collaboratif, celui qui, par définition, doit posséder avant tout quatre types de compétences essentielles, à savoir la vision systémique, la pensée critique et décisionnelle et le développement créatif du processus décisionnel (CARVALHO, 2013).

Lopes (2012) définit la vision systémique comme étant

a capacidade profissional de 'ver' a empresa como um todo e entender como funcionam e se integram seus processos de obtenção, transformação e entrega de seus serviços, produtos e informações, ao mercado e, particularmente, aos seus clientes. Entender como se integram os processos internos e como eles se relacionam com o ambiente externo, como circulam as informações veiculares através destes processos internos, desde seus pontos de origem, nos quais são geradas, até seus destinos, nos quais são utilizadas é uma característica de quem possui a competência visão sistêmica (LOPES, 2012, p. 28)<sup>19</sup>

Ainsi, la vision systémique se caractérise par la pertinence accordée aux réseaux de communication existant au sein de l'organisation et aux informations qu'ils transmettent. La recherche constante d'intégration et d'échange est essentielle pour que les objectifs soient atteints efficacement (ALVES, 2012, p. 3). En ce qui concerne la pensée critique, Ennis (1991, p. 6) la définit comme

<sup>19</sup> la capacité professionnelle à « voir » l'entreprise dans son ensemble et à comprendre comment ses processus d'obtention, de transformation et de fourniture de ses services, produits et informations fonctionnent et s'intègrent au marché et, en particulier, à ses clients. Comprendre comment les processus internes sont intégrés et comment ils se rapportent à l'environnement externe, comment les informations véhiculaires circulent à travers ces processus internes, depuis leurs points d'origine, où elles sont générées, jusqu'à leurs destinations, où elles sont utilisées, est une caractéristique de qui a le pouvoir. compétence en matière de vision systémique (LOPES, 2012, p. 28)

« [...] une pensée rationnelle et réflexive, centrée sur la décision de savoir quoi croire ou quoi faire ».

En complément de la définition, nous avons Paul et Elder (2003)

Formula problemas y preguntas vitales, con claridad y precisión. Acumula y evalúa información relevante y usa ideas abstractas para interpretar esa información efectivamente. Llega a conclusiones y soluciones, probándose con criterios y estándares relevantes. Piensa con una mente abierta dentro de los sistemas alternos de pensamiento; reconoce y evalúa, según es necesario, los supuestos, implicaciones y consecuencias prácticas e ideal soluciones a problemas complejos, se comunica efectivamente (PAUL; ELDER, 2003, p. 4)<sup>20</sup>

Pour Maximiano (2009, p. 58), les décisions sont prises pour résoudre des problèmes ou profiter d'opportunités.

[...] O processo de tomar decisão começa com uma situação de frustração, interesse, desafio, curiosidade ou irritação. Há um objetivo a ser atingido e apresenta-se um obstáculo, ou acontece uma condição que se deve corrigir, ou está ocorrendo um fato que exige algum tipo de ação, ou apresenta-se uma oportunidade que pode ser aproveitada<sup>21</sup>

Pour Robbins (2010, p. 167), « la prise de décision se produit en réaction à un problème. Un problème existe lorsqu'il y a un écart entre l'état actuel des choses et leur état souhaitable. Enfin, nous avons la pensée créative, qui est corrélée à la capacité d'innovation, essentielle pour les organisations contemporaines. Selon Ostrower (1983)

Criar é basicamente, formar. É poder dar uma forma a algo novo. Em qualquer que seja o campo de atividade, trata-se nesse novo, de novas coerências que se estabelecem para a mente humana, fenômenos relacionados de modo novo e compreendidos em termos novos. O ato criador abrange, portanto, a capacidade de compreender e esta, por sua vez, de relacionar, ordenar, configurar, significar (OSTROWER 1983, p. 11)<sup>22</sup>

Être créatif, c'est avoir la capacité de voir les possibilités, c'est-à-dire que les résultats de nouvelles visions inventent de nouvelles façons de visualiser quelque chose (CARSALADE, 1997, p. 193). Ainsi, Fuão (2008, p. 5) comprend que « la fonction de la pensée créatrice est de découvrir. Découvrez toujours la possibilité de voir le monde différemment, à contre-courant du bon sens et de la tradition qui momifie l'humanité. En lien avec cela, Simantob et Lippi (2003, p. 89) affirment que « l'innovation

20 Formuler des problèmes et des questions vitaux, avec clarté et précision. Accumuler et évaluer des informations pertinentes et utiliser des idées abstraites pour interpréter ces informations efficacement. Apporter des conclusions et des solutions, probándose avec des critères et des normes pertinents. Pensez avec un esprit ouvert au sein de systèmes de pensée alternatifs ; reconnaître et évaluer, si nécessaire, les hypothèses, les implications et les conséquences pratiques et concevoir des solutions à des problèmes complexes, communiquer efficacement (PAUL ; ELDER, 2003, p. 4)

21 [...] Le processus de prise de décision commence par une situation de frustration, d'intérêt, de défi, de curiosité ou d'irritation. Il y a un objectif à atteindre et un obstacle se présente, ou une condition survient qui doit être corrigée, ou un événement se produit qui nécessite un certain type d'action, ou une opportunité se présente qui peut être exploitée

22 Créer, c'est essentiellement former. C'est être capable de donner forme à quelque chose de nouveau. Quel que soit le domaine d'activité, ce sont de nouvelles, de nouvelles cohérences qui s'établissent pour l'esprit humain, des phénomènes liés d'une manière nouvelle et compris en des termes nouveaux. L'acte créatif englobe donc la capacité de comprendre et celle-ci, à son tour, de relier, d'ordonner, de configurer, de signifier (OSTROWER 1983, p. 11)

est une initiative, modeste ou révolutionnaire, qui apparaît comme quelque chose de nouveau pour l'organisation et le marché et qui, appliquée dans la pratique, apporte des résultats économiques à l'entreprise ». , qu'il soit lié à la technologie, à la gestion, aux processus ou au modèle économique »

On comprend donc que, pour innover, il faut se donner la possibilité de penser librement, avec sens critique, en dehors des contraintes du bon sens. Or, dans une société où la pensée est pratiquement homogène, il devient difficile pour le manager (salarié) de développer cette réflexion si utile aux organisations. En analysant la pensée critique et créative, nous pouvons déduire qu'il s'agit d'une pensée qui scrute, juge, compare, mais de manière positive, en même temps qu'elle critique et crée, comme s'il s'agissait d'une pensée critique mais constructive. (PRADO JUNIOR ET BERBEL, 2014). Le manager collaboratif est donc celui qui sait intégrer harmonieusement les quatre réflexions évoquées ci-dessus et y ajouter les compétences transversales ou comportementales (*soft skills*), qui composent ensemble le management collaboratif.

## ASPECTS METHODOLOGIQUES: RECHERCHE EN SCIENCES SOCIALES APPLIQUÉES

En prenant comme point de départ l'objectif de cette recherche - Analyser comment l'art contribue aux pratiques de management et comment celles-ci ont façonné la figure du leader - il convient d'adopter une étude exploratoire à caractère descriptif, avec une approche qualitative, considérée comme la plus appropriée au type d'analyse que l'on souhaite réaliser. En ce sens, en ce qui concerne l'accent mis sur la nature, la recherche est caractérisée comme appliquée puisqu'elle se consacre à générer des connaissances pour résoudre des problèmes spécifiques, elle vise à rechercher la vérité pour une application pratique donnée dans une situation particulière. De manière générale, il cherche à présenter des solutions à certains problèmes organisationnels ( SCHWARTZMAN, 2002).

Concernant la démarche, des procédures qualitatives ont été adoptées. Selon Creswell (2007, p. 184 et 188), ils « sont basés sur des données textuelles et images, comportent des étapes uniques dans l'analyse des données et utilisent différentes stratégies d'investigation ». Tesch (1990, p. 55) rappelle à son tour que « dans la recherche qualitative, le chercheur recueille des informations qui ne peuvent être exprimées en chiffres ». Toutefois, selon l'auteur, la recherche qualitative peut inclure des informations autres que des mots, comme des peintures, des photographies et des dessins. (TESCH, 1990)

En complément des auteurs susmentionnés, Triviños (1987) en déduit que la recherche avec une approche qualitative doit être caractérisée par la recherche de

[...] uma espécie de representatividade do grupo maior dos sujeitos que participaram no estudo. Porém, não é, em geral, a preocupação dela a quantificação da amostragem. E, ao invés da aleatoriedade, decide intencionalmente, considerando uma série de condições (sujeitos que sejam essenciais, segundo o ponto de vista do investigador, para o esclarecimento

do assunto em foco; facilidade para se encontrar com as pessoas; tempo do indivíduo para as entrevistas, etc.) (TRIVIÑOS, 1987, p. 132)<sup>23</sup>

De manière générale, on peut conclure que la recherche avec une approche qualitative repose sur l'interprétation du ou des phénomènes étudiés et du sens qu'ils portent en eux. La réalité et la particularité de chaque sujet de recherche sont considérées. Les données obtenues sont pour la plupart descriptives. Le matériel obtenu lors de ces recherches est riche en descriptions de personnes, de situations, d'événements, de photographies, de dessins, de documents, etc. Toutes les données de réalité sont importantes. (OLIVEIRA, 2011).

Concernant les objectifs, la recherche a été majoritairement qualifiée d'exploratoire. Dans ce scénario, Gil (1999) considère que les études présentant cette caractéristique ont pour objectif principal de développer, clarifier et modifier des concepts et des idées, dans le but de formuler des problèmes plus précis ou des hypothèses de recherche pour des études ultérieures. Selon l'auteur, les recherches de cette nature s'avèrent moins intransigeantes en matière de planification, car elles visent à donner un aperçu approximatif d'un fait donné.

Prenant cette perspective comme référence, il complète Oliveira (2011) en s'appuyant sur le concept établi par Selltitz *et al.* (1965)

Enquadram-se na categoria dos estudos exploratórios todos aqueles que buscam descobrir ideias e intuições, na tentativa de adquirir maior familiaridade com o fenômeno pesquisado. Nem sempre há a necessidade de formulação de hipóteses nesses estudos. Eles possibilitam aumentar o conhecimento do pesquisador sobre os fatos, permitindo a formulação mais precisa de problemas, criar hipóteses e realizar novas pesquisas mais estruturadas. Nesta situação, o planejamento da pesquisa necessita ser flexível o bastante para permitir a análise dos vários aspectos relacionados com o fenômeno. (OLIVEIRA, 2011, p. 20)<sup>24</sup>

Ce type de recherche permet également une gamme d'autres possibilités d'étude, les plus courantes étant les études bibliographiques, l'analyse d'exemples qui aident à comprendre le problème, les enquêtes et les entretiens avec les personnes impliquées dans l'objet de recherche et l'étude de cas (GIL, 1991).

Concernant les procédures adoptées, il a été convenu de recourir à la recherche bibliographique intégrée ainsi qu'à la recherche documentaire et phénoménologique. Premièrement, toute recherche a une trace bibliographique à un moment donné de son déroulement, mais il existe des études dans lesquelles les données proviennent uniquement ou principalement de références théoriques.

23 [...] une sorte de représentation du groupe plus large de sujets ayant participé à l'étude. Cependant, la quantification de l'échantillonnage ne constitue généralement pas son souci. Et, au lieu du hasard, il décide intentionnellement, en considérant une série de conditions (sujets essentiels, selon le point de vue du chercheur, pour clarifier le sujet étudié ; facilité de rencontre ; temps de l'individu pour les entretiens, etc.) (TRIVIÑOS, 1987, p. 132)

24 Tous ceux qui cherchent à découvrir des idées et des intuitions entrent dans la catégorie des études exploratoires, dans le but de se familiariser davantage avec le phénomène étudié. Il n'est pas toujours nécessaire de formuler des hypothèses dans ces études. Ils permettent d'accroître la connaissance des faits du chercheur, permettant de formuler des problèmes plus précis, de créer des hypothèses et de mener de nouvelles recherches plus structurées. Dans cette situation, la planification de la recherche doit être suffisamment flexible pour permettre l'analyse des différents aspects liés au phénomène. (OLIVEIRA, 2011, p. 20)

La bibliographie du domaine thématique présente souvent des divergences ou des analyses réalisées sous des angles différents. Il est donc justifié de se tourner vers la littérature et de souligner les consensus et les divergences concernant un phénomène donné.

Selon Cervo (1983, p. 55), la recherche bibliographique « cherche à connaître et à analyser les contributions culturelles ou scientifiques du passé existant sur un sujet ou un problème spécifique ». Ce type de recherche est largement utilisé dans le monde universitaire, notamment dans le domaine des sciences humaines. Le chercheur consulte les recherches déjà réalisées pour étayer ses travaux, « à partir de données ou de catégories déjà travaillées par d'autres chercheurs et dûment enregistrées ». SEVERINO (2007, p. 122). Ce type de recherche constitue la base de tout type de travail scientifique et commence par cette consultation bibliographique.

Concernant la recherche documentaire, également appelée recherche historique, on peut en déduire que son objectif principal est de consulter des documents ou des ouvrages qui n'ont pas encore fait l'objet d'une analyse scientifique formelle. La richesse des informations que l'on peut en extraire et récupérer justifie son utilisation dans divers domaines des Sciences Humaines et Sociales car elle permet d'élargir la compréhension d'objets dont la compréhension nécessite une contextualisation historique et socioculturelle (SÁ-SILVA *et al.*, 2009).

Enfin, la recherche phénoménologique est définie par Ponty (1975) comme l'étude du cœur de l'objet à étudier. Ce type d'étude est le plus adapté à la recherche sur l'éducation car il analyse le phénomène pur observé dans un sens subjectif, à mesure que la conscience reçoit, traite et se manifeste, sans considérer le phénomène avec le monde extérieur. Elle se compose essentiellement de trois volets: l'analyse, la critique et la réflexion sur le phénomène (PONTY, 1975).

Sur la base de ces approches, 2 (deux) questionnaires/dirigeants ont donc été sélectionnés comme cibles pour la recherche, issus respectivement d'organisations privées et d'organisations publiques. L'objectif est de comparer l'opinion des gestionnaires de la sphère publique avec celle du secteur privé concernant la pertinence de l'art dans le contexte organisationnel et comment il peut influencer la manière de gérer, favorisant ainsi une discussion plus intrigante et plus complète.

La collecte des données a été réalisée au moyen d'entretiens semi-directifs. Pour Triviños (1987, p. 146), il s'agit de

Questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, frutos de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante (TRIVIÑOS, 1987, p. 146)<sup>25</sup>

---

25 Des questions fondamentales, étayées par des théories et des hypothèses, qui intéressent la recherche, et qui offrent alors un large champ d'interrogations, résultat de nouvelles hypothèses qui émergent au fur et à mesure que les réponses sont reçues de l'informateur (TRIVIÑOS, 1987, p. 146).

Le choix de l'entretien vise à rendre la personne interrogée plus à l'aise lorsqu'elle répond aux questions, la rendant ainsi plus détendue. De plus, les questions sont susceptibles de changer et peuvent être adaptées au fur et à mesure de l'entretien. Concernant les questions, elles partiront d'un aspect théorique phénoménologique, déjà conceptualisé précédemment. Pour Graça (2000), ce type de questions permet au chercheur d'aller au-delà du monde vu par le bon sens et la connaissance théorique et d'aborder l'expérience humaine sous de nouvelles perspectives pour l'apprendre depuis sa dimension existentielle. L'auteur ajoute également que

Busca caminhos que o conduzirão mais próximo do sentir e do pensar de quem vivencia uma determinada situação, evidenciando, assim, a condição ontológica do ser humano que está existindo numa experiência mundana e atribuindo-lhe significados (GRAÇAS, 2000, p. 28)<sup>26</sup>

Concernant la méthode d'analyse choisie, l'analyse de contenu est la procédure la plus appropriée. Pour Bardin (2011), il s'agit de

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (qualitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2011, p. 47)<sup>27</sup>

De manière générale, nous cherchons à comprendre quelles caractéristiques, structures ou modèles se cachent derrière les fragments de messages pris en considération. Elle peut s'appliquer à divers discours et différentes formes de communication, quelle que soit la nature de son support (GODOY, 1995b). La méthode de Bardin comprend trois étapes: 1) pré-analyse, 2) exploration du matériau et 3) traitement des résultats, inférence et interprétation. Dans ce travail, la méthode susmentionnée a été adaptée et seules les étapes de pré-analyse et de traitement des résultats ont été utilisées. Dans un premier temps, dans le domaine de la pré-analyse, une lecture flottante a été réalisée, consistant en un premier contact avec les documents de collecte de données, en l'occurrence l'entretien semi-directif suivi de la formulation d'hypothèses et d'objectifs: à partir de la lecture initiale des données et finalement fait une comparaison avec les hypothèses évoquées.

## ARTICULER THÉORIE ET PRATIQUE : LES RÉSULTATS OBTENUS

Dès lors, l'insertion de l'art dans l'univers des organisations est analysée en prenant comme base empirique les expériences de managers des sphères publique et privée et, comme référence

<sup>26</sup> Rechercher des chemins qui vous rapprocheront du sentiment et de la pensée de ceux qui vivent une certaine situation, mettant ainsi en évidence la condition ontologique de l'être humain qui existe dans une expérience du monde et lui attribuant des significations (GRAÇAS, 2000, p. 28).

<sup>27</sup> Ensemble de techniques d'analyse des communications visant à obtenir, par des procédures systématiques et objectives de description du contenu des messages, des indicateurs (qualitatifs ou non) permettant d'inférer des connaissances relatives aux conditions de production/réception (variables inférées) de ces messages (BARDIN, 2011, p. 47)

théorique, les études pionnières de la Fundação Dom Cabral (FDC) dirigées par Carvalho . Pour simplifier la compréhension du lecteur, les analyses ont été regroupées par questions.

La première question posée aux personnes interrogées était « Selon vous, quel est l'apport de l'art à la pratique du management ? Qu'est-ce et comment la formation des dirigeants doit-elle apprendre de ces pratiques ? Que peut apporter l'art aux dirigeants ? » Les réponses données par eux étaient

MANAGER A: *A gestão pode redimensionar as funções da administração (Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar) e o modo de compreender os processos gerenciais. Além disso, a arte pode contribuir para processos de autonomia e emergência de novas epistemologias. Por fim, a educação executiva pode aprender principalmente como criar e inovar. Os executivos podem aprender principalmente como não controlar e como criar ambientes propícios à criação e a inovação. Mas a arte dessa maneira é apenas uma utilidade do management.*<sup>28</sup>

MANAGER B: *A arte tem muito a acrescentar a forma de gerir das organizações, sobretudo no que tange a área de gestão de pessoas, é preciso propor uma nova forma de pensar a educação dos administradores, por exemplo, quando fiz a minha graduação era um projeto pedagógico muito direcionado apenas a visão do lucro, a arte neste cenário contribuir para uma certa "humanização da gestão", uma visão mais ampla do negócio e torna a visão não só do administrador, mas como dos seus colaboradores mais criativa.*<sup>29</sup>

On peut observer que les deux personnes interrogées perçoivent l'art comme un type d'outil qui permet une expansion de la pensée créative et innovante à tous les niveaux de l'organisation (stratégique, tactique et opérationnel), un concept qui a été discuté dans le cadre théorique de la présente étude. comme étant l'une des principales caractéristiques du nouveau modèle de gestion qui a émergé avec l'incorporation de l'art dans les pratiques de gestion. Il a également été noté que les deux personnes interrogées considèrent l'art comme important pour le développement de certaines caractéristiques telles que la créativité.

Nous abordons maintenant la deuxième question posée aux personnes interrogées: «Selon vous, quel(s) type(s) de compétences le dirigeant doit-il développer pour intégrer l'art dans son processus de travail ? »

MANAGER A: *Acredito que a arte é implementada no trabalho a partir do momento que desenvolvemos a empatia, ou seja, a capacidade de colocar-se no lugar do outro, eu acrescentaria ainda que os avanços tecnológicos do mundo globalizado nos fizeram regredir,*

---

28 MANAGER A: La direction peut redimensionner les fonctions d'administration (planification, organisation, direction et contrôle) et la manière de comprendre les processus de gestion. De plus, l'art peut contribuer aux processus d'autonomie et à l'émergence de nouvelles épistémologies. Enfin, la formation des cadres peut avant tout apprendre à créer et à innover. Les dirigeants peuvent apprendre principalement à ne pas contrôler et à créer des environnements propices à la création et à l'innovation. Mais l'art, de cette manière, n'est qu'une utilité de gestion.

29 MANAGER B: L'art a beaucoup à ajouter à la manière de gérer les organisations, surtout lorsqu'il s'agit du domaine de la gestion des personnes, il est nécessaire de proposer une nouvelle façon de penser la formation des administrateurs, par exemple, quand je diplômé, j'étais un projet pédagogique très axé uniquement sur la vision du profit, l'art dans ce scénario contribue à une certaine « humanisation de la gestion », une vision plus large de l'entreprise et rend la vision non seulement de l'administrateur, mais aussi de son collaborateurs, plus créatifs.

*o que reflete nos resultados dos negócios, regressir no sentido de estarmos perdendo contato uns com os outros e nossos sentidos acabam ficando menos aguçados.<sup>30</sup>*

*MANAGER B: No geral no mundo dos negócios, principalmente na esfera privada dos donos de empresas não damos muito espaço para esse tipo de implementação, por exemplo, aqui na empresa alguns funcionários acabam confundindo as coisas, acaba ficando muito “solto” o que atrapalha a produtividade, em empresas maiores com certeza o sistema é bem mecanizado.<sup>31</sup>*

Probablement en raison de réalités différentes, les personnes interrogées ont des perceptions différentes, la première estime qu'il est possible d'humaniser la gestion sans interférer dans le processus de travail, tandis que la deuxième personne interrogée pense qu'il n'y a pas beaucoup de place pour cela, surtout dans la sphère privée, car Les salariés finissent par perdre leur manque d'engagement, cette perception différente est due au fait que les managers se trouvent dans des réalités complètement différentes, qui sont le secteur public et le secteur privé.

La troisième question demandait « D'après votre expérience, quels sont les enjeux du management dans le monde contemporain ? Quels seront les schémas de pensée dont aura besoin le manager du futur pour qu'en agissant dans le monde de l'entreprise, il puisse réaliser des interventions créatrices de sens et apporter des résultats aux organisations ?

*MANAGER A: Primeiramente o principal desafio é compreender que a gestão é acima de tudo uma orientação política e que transcende os limites do management. Não uma dimensão técnica e gerencial. Já quanto à segunda parte da questão, a ideia é o oposto. É não ter padrão de pensamentos. As intervenções que criem sentido, só virão se não houver padrão. Para finalizar, a educação executiva como de modo geral tem muito a aprender com as artes, depende da concepção de educação e arte em análise.<sup>32</sup>*

*MANAGER B: O principal desafio é conseguir criar um sistema de comunicação eficiente dentro das organizações, acho que integrar os funcionários também é um grande desafio. Já aos padrões de pensamento que o administrador do futuro deva ter é criar o hábito do planejamento, no Brasil não temos esse hábito, por fim, eu nunca havia pensado em integrar as artes ao processo administrativo, então não tenho propriedade para responder.<sup>33</sup>*

30 MANAGER A: Je crois que l'art s'implante dans le travail à partir du moment où l'on développe l'empathie, c'est-à-dire la capacité de se mettre à la place de l'autre. J'ajouterai aussi que les avancées technologiques du monde globalisé nous ont fait régresser, ce qui reflète les résultats des entreprises, en régression dans le sens où nous perdons le contact les uns avec les autres et nos sens finissent par devenir moins aiguisés.

31 <sup>30</sup>MANAGER B: En général, dans le monde de l'entreprise, notamment dans la sphère privée des chefs d'entreprise, on ne laisse pas beaucoup de place à ce type de mise en œuvre, par exemple, ici dans l'entreprise certains salariés finissent par confondre les choses, ça finit par étant très « lâche », ce qui nuit à la productivité, dans les grandes entreprises, le système est certainement bien mécanisé.

32 MANAGER A: Tout d'abord, le principal défi est de comprendre que le management est avant tout une orientation politique et qu'il transcende les limites du management. Pas une dimension technique et managériale. Quant à la deuxième partie de la question, l'idée est inverse. Il ne s'agit pas d'avoir un schéma de pensées. Les interventions qui créent du sens ne se produiront que s'il n'y a pas de modèle. En conclusion, la formation continue, comme en général, a beaucoup à apprendre des arts, selon la conception de l'éducation et de l'art analysée.

33 MANAGER B: Le principal défi est de pouvoir créer un système de communication efficace au sein des organisations, je pense que l'intégration des employés est également un grand défi. Quant au schéma de pensée que devrait avoir

Le premier interviewé a une perception différente par rapport à l'autre, tandis que le premier estime qu'il faut transcender les limites du management traditionnel, avec plus de liberté de pensée, sans normes préétablies et que non seulement la formation des cadres mais aussi les entreprises en général, il y a beaucoup à apprendre des arts. Le deuxième interviewé a déjà une compréhension un peu plus basée sur le bon sens par rapport à l'autre, car comme mentionné, le principal défi qu'il a mentionné était d'établir la communication et de faire de la planification une habitude, ce qui n'est pas quelque chose de typique.

Enfin, la quatrième question leur demandait « Quels sont les défis pour la mise en œuvre efficace des pratiques artistiques dans l'univers organisationnel » ? Le développement de certaines compétences facilite-t-il ce processus ? Si oui, lequel(s) ?

MANAGER A: *O principal desafio na minha concepção e experiência que tenho, já trabalhei em empresas privadas e o hoje no setor público não é muito diferente, pois a cada dia a administração pública incorpora e adapta métodos e técnicas utilizadas no setor privado, seria romper com o conservadorismo e a visão fechada que os administradores tem, com isso acho que desenvolver a resiliência já seria um grande passo, porém acredito também que nunca existirá essa implementação efetiva, pois não há como uniformizar o pensamento de todos os gestores.*<sup>34</sup>

MANAGER B: *Bom, primeiramente eu acho que esse processo apesar de importante não se efetivará nas organizações, principalmente nas privadas onde a visão mecanicista e muito predominante e a visão do funcionário como máquina parece tem aumentado, na verdade as máquinas têm substituído o homem pouco a pouco, portanto acho que antes de desenvolver habilidades seria necessário fazer com que esses gestores e aí eu me incluo pois nunca tinha pensado nisso, reconhecer a importância da expressão artística ao mundo corporativo.*<sup>35</sup>

Évidemment, on peut conclure des réponses données par les interviewés qu'ils s'accordent tous deux sur le fait que la mise en œuvre de la pratique artistique dans les institutions privées est beaucoup plus complexe que dans les organismes publics puisque les premiers sont très axés sur les profits et qu'il n'y a pas tellement de vision plus humaniste. perception des pratiques commerciales. Un autre point à aborder est que tous deux estiment également qu'avant de développer certaines compétences, il serait grandement utile de mettre en œuvre ces pratiques dans l'environnement organisationnel, mais pour que cela soit réellement efficace, il faut d'abord rompre, rompre avec la vision

---

l'administrateur du futur, c'est de créer l'habitude de planifier, au Brésil nous n'avons pas cette habitude, enfin, je n'avais jamais pensé à intégrer les arts dans le processus administratif, donc je ne le fais pas. Je n'ai pas la capacité de répondre.

34 MANAGER A: Le principal défi de ma conception et de mon expérience, j'ai travaillé dans des entreprises privées et aujourd'hui dans le secteur public n'est pas très différent, car chaque jour l'administration publique intègre et adapte les méthodes et techniques utilisées dans le secteur privé, elle serait en rupture Avec le conservatisme et la vision fermée des administrateurs, je pense que développer la résilience serait un grand pas en avant, mais je crois aussi que cette mise en œuvre efficace n'existera jamais, car il n'existe aucun moyen d'uniformiser la pensée de tous les managers.

35 MANAGER B: Eh bien, tout d'abord, je pense que ce processus, bien qu'important, ne sera pas efficace dans les organisations, en particulier dans les organisations privées où la vision mécaniste est très prédominante et où la vision de l'employé en tant que machine semble avoir augmenté, en fait. les machines ont remplacé petit à petit le petit homme, donc je pense qu'avant de développer des compétences il faudrait que ces managers, et je m'y inclus car je n'y avais jamais pensé, reconnaissent l'importance de l'expression artistique dans le monde de l'entreprise.

quelque peu conservatrice. de gestion mécanisée, il convient de souligner que la gestion et les écoles de commerce jouent un rôle important dans ce scénario, et la refonte des modèles d'enseignement de la gestion constitue très probablement un grand pas vers la réalisation de cet objectif.

## CONSIDÉRATIONS FINALES

L'objectif principal de cette étude est d'analyser les processus de conception artistique et leur possible relation avec l'activité de gestion, dans toutes ses expressions, comme possibilité d'incorporation transversale et multidisciplinaire dans la formation des managers et des entrepreneurs. Grâce à une recherche qualitative au travers d'entretiens semi-structurés, nous avons cherché à identifier non seulement l'opinion des managers concernant le rôle de l'art dans le monde de l'entreprise, mais aussi s'ils avaient déjà vécu une certaine forme d'insertion des arts dans le management. Avec les résultats obtenus, il a été possible de constater une préoccupation croissante pour l'adoption de ces thèmes et la reconnaissance de leur pertinence et de leur urgence.

Grâce à des recherches bibliographiques, il a été possible de percevoir de plus en plus le manque de motivation des cadres dans les processus de développement des écoles de management. Même si les modes de *gestion plus traditionnels* affichent une certaine résistance, des signes de réceptivité et de succès peuvent être observés dans plusieurs initiatives, avec une importance croissante dans les médias spécialisés.

Les résultats de la recherche nous amènent à considérer l'importance croissante des différentes formes d'expression artistique dans la vie personnelle et professionnelle des dirigeants, notamment dans leur relation avec la direction. De manière générale, l'art se manifeste également dans sa relation avec l'œuvre. Il existe un grand potentiel pour les programmes exécutifs qui abordent l'art comme un moteur, voire un incitateur dynamique, de la perception des capacités créatives et du potentiel à explorer. La nature concrète et applicable de l'activité artistique dans les entreprises est perceptible - qu'il s'agisse d'un élément permettant de changer les modèles mentaux ou d'adopter de nouvelles approches et de créer des opportunités qui ajoutent de la valeur aux entreprises.

Il est également clair qu'il existe des relations fragmentées entre l'art, le sentiment et le travail. L'art est vu comme un espace de libre expression des sentiments et le travail comme un lieu de répression des sentiments. D'un côté, l'art est présent dans la sphère de la vie et, de l'autre, comme si le travail n'appartient pas à cette sphère. Autrement dit, pour vivre dans le monde du travail, l'individu devrait pratiquement laisser de côté cette autre sphère de la vie. Certains facteurs limitants pour la réalisation de cette recherche ont été sans aucun doute l'entretien avec les managers, puisque le manque de professionnels intéressés à réaliser l'entretien était minime, ainsi que des facteurs tels que la rareté des études ont également rendu la réalisation de cette étude très difficile. De là, certaines questions peuvent être posées, comme par exemple: le rôle des écoles de commerce ne serait-il pas de favoriser

la rupture de cette dichotomie et de détruire les barrières entre ces deux sphères? Lorsqu'ils sont provoqués, les dirigeants se rendent compte que la pratique du management a beaucoup à voir avec l'art, qu'il s'agisse de peinture, de sculpture, de musique, de danse, de théâtre, de photographie ou de cinéma. Cependant, ce discours n'est pas encore intériorisé ni conscient. Certains se plaignent dans le monde organisationnel que les professionnels qui fréquentent les écoles de commerce sont compétents, mais manquent d'inspiration - ils réussissent bien techniquement, mais manquent d'imagination.

Le défi consiste donc à offrir une nouvelle perspective sur le développement de carrière et d'entreprise, non seulement pour lutter contre les préjugés existants sur l'art et la créativité, mais aussi pour repenser les concepts. L'idée est d'élargir ces concepts, en démontrant leur plasticité et leur élasticité, avec d'innombrables possibilités d'application dans les organisations les plus diverses, pour qu'ils deviennent des réservoirs d'idées. Voici quelques provocations qui peuvent être soulevées dans des études ultérieures, qui en raison de la grande complexité du sujet ne peuvent être abordées dans celle-ci : comment intégrer ces actions créatrices dans le travail quotidien? La pensée/l'action créative pourraient-elles être l'un des chaînons manquants pour relier le monde du travail au côté plus humaniste de la vie?

## RÉFÉRENCES

ALVES, Heleny Ponciano. **A importância da visão sistêmica no gerenciamento de equipes em projeto**. IX Convibra Administração - Congresso Virtual Brasileiro de Administração. Disponible en: [adm.convibra.com.br](http://adm.convibra.com.br)

BACHELARD, G. *Le nouvel esprit scientifique*. Paris: Félix Alcan, 1937.

BARBOZA, Luciano Ferreira; COSTA, Stella Regina Reis da. **Modelos de Gestão e Modelos de Referência**. IX Congresso Virtual Brasileiro - Administração. Rio de Janeiro. 2012.

CABRAL-CARDOSO, C. ESTAVÃO, C. V.; SILVA, P. **Competências transversais dos diplomados do Ensino Superior: perspectiva dos empregadores e diplomados**. Guimarães: TecMinho, 2006.

CARSALADE, Flávio de Lemos. **Ensino de Projeto de Arquitetura: uma visão construtivista**. 1997. Disponível em Acesso em 03 de agosto de 2019.

CARVALHO, Ricardo Augusto Alves de. **As organizações na era da complexidade multiculturalista: algumas bases conceituais e pistas metodológicas**. Nova Lima, DOM: v. 7, n. 20, p. 72-77, mar./jun. 2013.

CARVALHO, Ricardo Augusto Alves de. **Gestão e arte no trabalho: a “liga” que faltava.** Nova Lima, DOM: n. 6, p. 98, jul. 2008.

CARVALHO, Ricardo Augusto Alves de; CARDOSO, Isa Mara. **Arte e gestão: o desafio de suas conexões.** Nova Lima, DOM: n. 12, p. 56-63, jul/out. 2010.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários.** 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CORBALLIS, M.C; BEALEI. L. **The Psychology of Left and Right.** Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, 1976.

CARVALHO, Ricardo Augusto Alves de. Educação executiva contemporânea: capacitação para a autonomia e a liberdade do pensar. Limite versus criatividade dentro das instituições de ensino e organizações. Nova Lima, **DOM**: v. 12, n. 37, p. 8-12, jan./abr. 2019.

CUNHA, Caroline Valquíria Moura da; SILVA, Marilda Jaqueline Moreira de Campos Alves da. **Os desafios da liderança no mundo corporativo.** São Paulo, Anuário da Produção Acadêmica Docente v. 4, n. 7, Ano 2010.

DEIFT, F. D. L.; Winterton, J. **What is competence? Human Resource Development International,** v. 8, n. 1, p. 27-46, 2005.

EISNER, Elliot E. **O que pode a educação aprender das artes sobre a prática da educação?** Stanford University, Estados Unidos, Currículo sem Fronteiras, v. 8, n. 2, p. 5-17, Jul/Dez 2008.

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

ENNIS, R. **Critical thinking: A streamlined conception.** *Teaching Philosophy*, 14, 5-24. (1991).

FESTINGER, L. **A theory of cognitive dissonance.** Stanford, CA: Stanford University Press, 1957.

FUÃO, Fernando Freitas. Arquitetura e Criatividade. Programa de pesquisa e Pós Graduação em Arquitetura - PROPAP - UFRGS. **Arquitetura revista.** v. 4, n. 1:01-14, janeiro/junho 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, Arnaldo Sampaio de Moraes. **O historiador Arnold Toynbee e a teoria dos desafios e respostas**. Revista Consultor Jurídico, 10 de agosto de 2014, 8h00.

GRAY, B. **Collaborating: Finding common ground for multiparty problems**. (1989).

GRODZ, B. J. **Collaborative Systems (AAAI-94 Presidential Address)**. AI magazine, 17(2), 67. (1996).

HOUAISS, Antônio; VILLAR, S. Mauro. **Dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro, Objetiva, 2001.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

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

LOPES, Sergio. **Visão sistêmica é importante para todos**. Disponível em 2012. Acesso em: 25 jun. 2019.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2009. 294p.

MIRANDA, Ana Laura Castanha. **Liderança Empresarial: O Desafio de Ser das Organizações**. Fundação Educacional do Município de Assis - FEMA - Assis, 2012. 56 p.

MORIN, Edgar. **O método 6: ética**. 4. Ed. Porto Alegre: Sulina, 2011. 222 p.

NOF, S. Y; CERONI, J; Jeong, W. & MOGHADDAM, M.. **Revolutionizing Collaboration through e-Work, e-Business, and e-Service** (Vol. 2). Springer. 2015.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração**. Catalão: UFG, 2011.

OSTROWER, Fayga. **Criatividade e processos de criação**. 16. ed. Petrópolis: Vozes, 2004

PAUL, R. e ÉLDER, L. **O guia do pensamento crítico. Conceitos e ferramentas. Fundação para o pensamento crítico**, 2008. Disponível em: [www.criticalthinking.org](http://www.criticalthinking.org). Acesso em: 13 jul. 2019.

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

PRADO JÚNIOR, Ivan; Berbel, Neusi Aparecida Navas. **Pensamento crítico e criativo: habilidades essenciais para a formação do arquiteto e urbanista**.

READ, Herbert Edward. **A educação pela arte**. London, 19: Tradução Valter Lellis Siqueira. São Paulo: Martins fontes, 2001.

ROBBINS, Stephen; JUDGE, Timothy; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010. 633 p.

RODRIGUES, V.R. Martius. **Gestão empresarial: organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

SÁ-SILVA, Jackson Ronie; ALMEIDA, Cristóvão Domingos de; GUINDANI, Joel Felipe. **Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas**. Revista Brasileira de História & Ciências Sociais Ano I - Número I - Julho de 2009.

SANT'ANNA, Anderson de Souza; DINIZ, Daniela Martins. **Desenvolvimento de lideranças em contextos de criação e inovação**. Nova Lima, DOM: v. 10, n.29 , p. 44-49, mar./jul. 2016.

SCHOEMAKR, P. J.H. **Rethinking Business Education: The Future Challenges of Business**, California Management Review, Spring 2008, p. 21-27.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa das relações sociais**. São Paulo: Herder, 1965.

SENNET, R. A cultura do novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 2006.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SIMANTOB, M., & LIPPI, R. (2003). **Desmistificando a inovação inovar para competir: aula 1 - Inovação: conceitos, definições e tipologias.** In: Simantob, M., & Lippi, R. Guia Valor Revista Brasileira de Gestão e Inovação - Brazilian Journal of Management & Innovation, São Paulo v. 3, n. 2, Janeiro/Abril - 2016.

SOELA, Vanderlei; CASTRO, Bernardo Monteiro de. **Liderança e espiritualidade: uma experiência do sublime e do transcendente.** Nova Lima, DOM: v. 10, n. 29 , p. 90-97, mar./jul. 2016.

TESCH, R. **Qualitative Research. Analysis Types & Software Tools.** London, RoutledgeFalmer, 1990.

TOYNBEE, Arnold. **Study of History.** Londres: Oxford University Press, 1934-1961. 12 v. [Um Estudo da História. São Paulo: Martins Fontes, 1987].

TRIVINOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

WOOD, D. J., & Gray, B. Toward a comprehensive theory of collaboration. **The Journal of Applied Behavioral Science**, 27(2), 139-162, 1991.