

DM
PINT/T.1



Instituto Superior de Psicologia Aplicada

Mestrado em Comportamento Organizacional

Projecto de Dissertação

Visões de Criatividade

Teresa Paula Lúcio Marques Silva Pinto Nº12708

Orientador: Professor Doutor Jorge Gomes
Instituto Superior de Psicologia Aplicada

Seminário de Dissertação: Professor Doutor Miguel Pina e Cunha
Instituto Superior de Psicologia Aplicada

2006



C.

Instituto Superior de Psicologia Aplicada

Reg. Nº 17158

Data 14/6/07

Tel.: 21 831 17 90 • ispa@ispa.pt

*“Descobrir consiste em olhar as
mesmas coisas que todos olham
e pensar algo diferente”*

Albert Szent-Gyorgyi

Agradecimentos

Cheguei finalmente à concretização dum dever que tinha acima de tudo comigo mesma, mas reconheço que nada disto seria possível sem o apoio incondicional de várias pessoas que me rodearam ao longo deste trabalho.

Não seria de todo possível terminar este trabalho sem as preciosas sugestões do meu orientador Professor Doutor Jorge Gomes, a quem agradeço todo o incentivo, método e rigor metodológico e acima de tudo por me ter feito acreditar que conseguiria terminar este trabalho, expresso aqui os meus agradecimentos.

Agradeço também ao Professor Doutor Miguel Pina e Cunha, meu orientador de seminário, pelo apoio, cordialidade e enriquecimento científico com que me apoiou ao longo de todas as aulas de seminário.

A todos os meus colegas e amigos por todo o apoio e suporte emocional que me dispensaram ao longo deste trabalho e não sendo possível agradecer a todos, gostaria de salientar a Isabel Dinis, Magda e Isabel Gonçalves, Tânia, Eduardo e Clara D'Almeida, obrigada pelo apoio e amizade manifestada.

A toda a minha família, pelo carinho, paciência, força e tranquilidade demonstrada ao longo deste período, que são o meu bem mais precioso, a todos vós Obrigada!

Por último gostaria de estender os meus agradecimentos a todos aqueles, que não foram mencionados, mas que de alguma forma contribuíram para este trabalho ou através de amizade ou simplesmente por curiosidade.

Finalmente,

A ti meu *filho* pela minha ausência presencial mas nunca espiritual,

Muito Obrigada

Resumo

Parece ser consensual que actualmente a necessidade de um pensamento de descontinuidade, de divergência e de inovação se impõe, tanto a nível individual como social, em contextos tão diversos como o educacional, empresarial, político, tecnológico ou simplesmente pessoal.

Contudo aparece neste contexto a criatividade como um conceito extremamente complexo, que até hoje não se chegou a uma definição concreta.

Pretendemos neste estudo, demonstrar o que é a criatividade, através de pessoas com perfis distintos, perceber também quais os factores facilitadores e inibidores de criatividade quer seja dentro da organização, quer seja de forma independente e autónoma.

Foi adoptado para este estudo uma metodologia exploratória. A recolha dos dados foi feita por entrevista semi-estruturada. A escolha desta metodologia procurou salvaguardar a complexidade e riqueza deste tema.

No que diz respeito aos resultados este estudo revela que a criatividade é uma vantagem competitiva e apesar de ser difícil uma definição concreta, é definida principalmente como um método para resolver problemas em que se pretende inovar, utilizando para isso a capacidade de ser original, que está na essência de cada um e que poderá ser também resultado de um processo de aprendizagem.

Os resultados deste estudo revelam ainda que existem factores que podem ser facilitadores ou inibidores da criatividade.

Abstract

It appears to be consensual that, nowadays, the necessity of thoughts of discontinuity, divergence and innovation is needed, both individually and socially, in different areas such as educational, entrepreneurial, political, technological or simply personal.

However, creativity appears as an extremely complex concept that hasn't reached a precise definition yet.

The main goal of this study is to demonstrate what creativity is, through people having distinct profiles, and also understand which are the facilitator and inhibitor factors of creativity, whether it is found inside the organization or in an independent and autonomous way.

An exploratory methodology has been used for this study. The gathering of data has been done by a semi-structured interview. This methodology has been chosen in order to preserve the complexity and richness of this subject.

As far as the results are concerned this study demonstrates that creativity is a competitive advantage and although it is difficult to reach a precise definition, it is mainly defined as a method to solve problems in which we pretend to innovate, using for this the capacity to be original, that is innate in each of us and that may also be the result of a learning process.

The results of this study also demonstrate that factors, which can be facilitator or inhibitor of creativity, do exist.

Índice

| | |
|------------------------------------------------------|----|
| Agradecimentos | 2 |
| Resumo | 3 |
| Abstract | 4 |
| Lista de Anexos | 7 |
| Lista de Tabelas | 8 |
| Lista de Figuras | 9 |
| Introdução | 10 |
| Revisão da Literatura | 14 |
| Conceito de Criatividade | 14 |
| Evolução da Definição | 14 |
| Modelo Evolucionista da Criatividade | 20 |
| Modelo dos três componentes de Amabile | 24 |
| Traços de Personalidade | 27 |
| Inteligência e Criatividade | 29 |
| Motivação Intrínseca e Extrínseca | 31 |
| Idade e Criatividade | 32 |
| Cultura e Criatividade | 32 |
| Criatividade e o Papel dos Hemisférios Cerebrais | 34 |
| Clima Criativo | 35 |
| Processo Criativo | 37 |
| Inovação | 42 |
| Problema de Investigação | 45 |
| Método | 47 |
| Caracterização da Amostra | 47 |
| Delineamento | 49 |
| Instrumento | 52 |
| Procedimento | 56 |
| Resultados | 64 |
| Experiência Profissional Adquirida e Actual | 64 |
| Orientação Profissional por parte da Chefia | 66 |
| Reacções ao Imprevisto na Criação | 71 |
| Definição de Criatividade | 75 |
| Factores que facilitam a Criatividade | 76 |
| Factores que dificultam a Criatividade | 78 |
| Métodos e formas que desenvolvam o Processo Criativo | 80 |
| Resultados da Criação | 87 |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------|-----|
| Importância da Criatividade e Competitividade dentro da Organização _____ | 88 |
| Discussão dos Resultados _____ | 92 |
| Conclusões _____ | 103 |
| Referências Bibliográficas _____ | 105 |
| ANEXOS _____ | 110 |

Lista de Anexos

| | |
|---------|-----|
| Anexo1 | 111 |
| Anexo 2 | 113 |

Lista de Tabelas

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tab. 1 Quadro Resumo com definições de criatividade de diversos autores _____ | 19 |
| Tab. 2 Características de indivíduos criativos defendidas por alguns autores _____ | 28 |
| Tab. 3 - Diferenças entre Criatividade Ocidente vs Oriente _____ | 33 |
| Tab. 4. Dimensões do ambiente organizacional criativo _____ | 36 |
| Tabela 5. Caracterização dos sujeitos, formação profissional, profissão actual e habilitações académicas. _____ | 49 |
| Tab. 6. Características dos métodos qualitativos _____ | 50 |
| Tab. 7. Características do Paradigma Qualitativo _____ | 51 |
| Tab.8. Correspondência de Codificação Cores / Objectivo _____ | 62 |
| Tab. 9: Exemplo da listagem de itens referentes ao excerto da 2ª entrevista _____ | 63 |
| Tab.10: Experiência Profissional Adquirida e Actual _____ | 65 |
| Tab. 11: Orientação Profissional por parte da Chefia _____ | 66 |
| Tab. 11.1: Actividades Diárias _____ | 68 |
| Tab. 11.2: Orientações das Chefias _____ | 69 |
| Tab. 11.3: Apresentação das Ideias _____ | 70 |
| Tab. 12: Reacções ao Imprevisto na Criação _____ | 72 |
| Tab. 13: Definição de Criatividade _____ | 75 |
| Tab. 14: Factores que facilitam a Criatividade _____ | 77 |
| Tab. 15: Factores que dificultam a Criatividade _____ | 79 |
| Tab. 16.1: Método para criar _____ | 81 |
| Tab. 16.2: Forma para Criar _____ | 82 |
| Tab. 16.3: Actividades de Lazer _____ | 83 |
| Tab. 16.4: Fontes de Criação _____ | 84 |
| Tab. 16: Métodos e formas que desenvolvam o Processo Criativo _____ | 85 |
| Tab. 17: Resultados da Criação _____ | 88 |
| Tab.18: Importância da Criatividade e Competitividade dentro da Organização _____ | 89 |

Lista de Figuras

| | |
|----------------------------------------------------|----|
| Fig. 1: Mecanismo de Equilíbrio de Piaget _____ | 22 |
| Fig. 2: Esquema Geral da Análise de Conteúdo _____ | 59 |

Introdução

Para se manterem competitivas no ambiente actual, as organizações estão continuamente à procura de talentos, ou seja, procuram oferecer um produto ou um serviço que seja acima de tudo diferente. Entre outros predicados, esta diferença obtém-se através de indivíduos que sejam criativos, para que possa ser a chave para o sucesso duma organização.

É cada vez mais reconhecido que a criatividade nas organizações é um factor fundamental para a inovação e para o sucesso a longo prazo. Dada a globalização da competição no ambiente de trabalho e o ritmo cada vez mais acelerado de mudança, as organizações são obrigadas a utilizar, da melhor maneira, todos os seus recursos disponíveis, especialmente o recurso à criatividade humana (Alencar & Bruno-Faria, 1997).

Apesar das organizações necessitarem de pessoas criativas, nem sempre conseguem ter recursos criativos, pelas mais variadas razões.

A forma mais difícil e menos produtiva para apresentar uma coisa nova e criativa é sentarmo-nos em grupo com colegas e olharmos uns para os outros à espera que alguém tome a iniciativa, estas situações costumam ter efeitos paralisantes e dão resultados muito baixos. Basta observarmos os grandes criativos como Thomas Edison, Newton, e muitos outros, que sempre que criavam algo não era em grupo, mas sim em concentração absoluta (Alencar, 1986).

Fazer nascer novas ideias é mais fácil quando não estamos a pensar explicitamente nelas, mas sim quando estamos com um espírito mais descontraído, deixando o nosso subconsciente flutuar livremente. Uma boa ideia pode surgir quando menos esperamos, seja no banho, a conduzir, durante o acordar, ao adormecer, ao ler (num momento de lazer), durante uma reunião, a fazer desporto, a ouvir música, ao acordar a meio da noite ou até quando estamos descontraídos numa esplanada.

Existem diversas formas de trabalhar a nossa mente, já que uma ideia criativa não é mais do que o quebrar de uma opinião ou de uma forma de agir. De qualquer forma, é possível estimular o cérebro para se pensar de uma forma menos rotineira; para o efeito, basta mudar as rotinas diárias. Por exemplo: alterar o trajecto casa/trabalho; ouvir uma música que não é normal ouvir; ver um programa que nunca se viu; lavar os dentes com a outra mão; mudar de lugar na mesa, no escritório ou no sofá; procurar um novo hobby; comprar uma revista desconhecida; vestir algo diferente do usual; etc.

Estes são alguns dos muitos exemplos possíveis para quebrar rotinas e costumes que trarão muitas outras sensações e conseqüentemente novas ideias. Por vezes a falta de autoconfiança e o medo da crítica são factores que contribuem para a falta de criatividade.

A criatividade não está reservada apenas a gurus ou a uma elite de artistas. Cada um é criativo à sua maneira, não precisamos de inventar algo fora do comum, ou ser músicos, todos somos criativos naquilo que fazemos (Jornal Expresso, 2006).

Algumas pessoas são criativas em todas as áreas enquanto outros possuem um talento criativo específico. Alguns têm capacidades criativas a uma pequena escala, enquanto outros o têm a uma grande escala. A criatividade diz respeito tanto ao pensamento lógico e à análise, como à parte irracional do sonho e da fantasia.

Por vezes dizemos que uma pessoa é muito mais criativa do que outra e isso deve-se ao facto das pessoas não fazerem nada com as suas ideias. A diferença está entre aqueles que lutam e as tentam por em prática, e aqueles que simplesmente as ignoram. Muitas pessoas acham que não são criativas porque se estão a movimentar numa área que não dominam bem, contudo é perfeitamente possível ser criativo numa coisa que não se conhece a 100%.

Tendo em consideração os elementos anteriores e os conhecimentos existentes, nota-se ainda assim um desconhecimento surpreendente no que diz respeito a alguns aspectos relativos ao tema sob análise. Na verdade, a maior parte dos trabalhos realizados é sobretudo no âmbito académico, com recursos a dados empíricos oriundos de ambientes organizacionais (Alencar & Faria, 1997; Robinson & Stern, 1997; Delbecq & Mills, 2001; Harvard, 2003; Wong & Pang, 2003), sendo raros os estudos que intentam investigar a criatividade fora destes ambientes. Torna-se vantajoso, deste modo, recorrer a perspectivas diferentes, para obter novos e criativos ângulos sobre a definição de criatividade.

Assim, o objectivo da presente pesquisa é o de analisar a criatividade na perspectiva daqueles para quem o processo criativo é central ou indispensável na sua praxis diária. A questão principal que orienta a presente tese pode, pois, resumir-se a: 'o que é a criatividade? ', Traduzindo-se num número maior de sub-questões, tal como os factores facilitadores e os factores inibidores da criatividade quer seja dentro da organização quer seja de forma autónoma.

Para a consecução do objectivo do trabalho, explora-se a forma como indivíduos em diferentes profissões liberais definem e abordam a criatividade. Entre outros assuntos, abordam-se os entraves ao pensamento criativo, os incentivos, as fontes de criatividade, etc. O texto contribui para o conhecimento sobre criatividade de várias formas. Em primeiro lugar, ao isolar o tema do contexto organizacional, permite identificar formas alternativas de conceber a criatividade, possivelmente diferentes das já existentes. Em segundo lugar, ao investigar as perspectivas dos actores humanos, define e analisa a criatividade do seu ponto de vista, e não do ponto de vista de observadores externos, aproximando-se deste modo daqueles que fazem da criatividade uma ferramenta de trabalho. Por último, ao buscar pessoas com formações e percursos assaz distintos de vida, maximiza a possibilidade de observar novos elementos sobre o tema sob análise.

Vão ser, abordados ao longo deste trabalho, diferentes aspectos relacionados com a criatividade. Numa primeira parte, será definido o conceito de criatividade e a sua evolução ao longo dos tempos. Serão abordados alguns modelos de criatividade, as características biográficas da criatividade, o processo criativo e outros conceitos que estão relacionados com o tema.

Após a revisão da literatura, será apresentado o método. O método definido para este trabalho é um estudo exploratório de natureza qualitativa, utilizando como instrumento entrevistas semi-estruturadas.

Noutra secção será apresentada a análise com as respectivas tabelas e todos os comentários inerentes a este estudo, e por fim, serão discutidos os resultados do estudo de acordo com a literatura, assim como as implicações práticas dos resultados obtidos. São ainda identificadas eventuais limitações do estudo e apresentadas algumas sugestões para futuras investigações que se debrucem sobre este tema.

Revisão da Literatura

Conceito de Criatividade

O termo “criatividade” ou “criação” provém do verbo “criar” da “capacidade de dar existência a alguma coisa”, de tirar alguma coisa do nada (do não existente), de estabelecer relações até aí não concebidas no meio, de inventar, de descobrir algo novo, de “inovar”. Essa capacidade de tirar do nada foi desde sempre atribuída, pelo homem ao supremo criador, à divindade que terá criado o Mundo a partir do “nada”. Por isso o filósofo francês Jean-François Lyotard afirma que a palavra criação remete para a teologia. Daqui se conclui que o homem ao criar algo de novo, se aproxima da divindade e se “imortaliza” alcançando assim o “nirvana” ou vencendo todas as frustrações, pelo regresso ao paraíso (Fonseca, 1990).

Existem vários autores e várias formas de definir o conceito de criatividade, de seguida serão apresentadas algumas definições, descritas por vários psicólogos, cientistas e filósofos, mas apenas nos dão as mais diversas formas de pensar acerca do conceito, ficando para cada um o convite a uma reflexão, já que não existe qualquer consenso sobre o termo.

Evolução da Definição

Criar: Dar existência; dar origem; formar; imaginar; fundar; promover a procriação; In Dicionário da Língua Portuguesa Porto Editora.

Criatividade: Capacidade de produção do artista, do descobridor e do inventor que se manifesta pela capacidade inventiva. In Dicionário da Língua Portuguesa Porto Editora.

Criatividade tem a ver com os processos de pensamentos que se associam com a imaginação, “insigth”, invenção, inovação, intuição inspiração, iluminação e originalidade. Diz respeito também a uma disposição para pensar de forma diferente e para “brincar ou experimentar” ideias (Sousa, 1998).

Apesar do estudo sobre criatividade ter feito grandes progressos desde o tempo das afirmações como as de Milford Brad, no *Graham's Magazine* de 1829, em que ele considerava, que uma vez que o fornecimento de sangue ao cérebro era o factor mais importante da genialidade e que o cabelo ruivo constituía uma característica observável do génio (Friedel, 1992).

Existem também ideias de que a criatividade é um dom divino, que favorece apenas alguns sujeitos, não sendo possível incrementá-la no indivíduo. Temos exemplos de criativos famosos como Thomas Edison, Newton, Leonardo da Vinci, e muitos que não são conhecidos, que há quem diga que são os chamados talentos divinos. Contudo, criatividade implica a emergência de um produto novo, seja uma ideia ou uma invenção original, ou até a reelaboração ou aperfeiçoamento de produtos e ideias já existentes (Alencar, 1986).

Também é frequente a ideia de que a criatividade é tudo ou nada, a pessoa é analisada como criativa ou não-criativa, sendo difícil perceber que a criatividade tem diferentes graus, ou seja, alguns sujeitos são mais criativos que outros depende de muitos factores a ele associados (Alencar, 1986).

A associação entre alta criatividade, desajustamento e loucura também é comum, tendo mesmo alguns autores tais como Witty & Lehman (1965, cit. Por Alencar 1986), associado para uma relação entre criatividade e uma doença mental ou instabilidade nervosa. Facto muito comum ainda nos dias de hoje, uma vez que as pessoas ainda se referem a alguns criativos como loucos. Para estes autores o trabalho imaginativo seria o resultado de tentativas para compensar desajustamentos na vida.

Segundo Maslow (1968, cit. Por Alencar 1986) " A criatividade necessita não apenas de iluminação e de inspiração; ela necessita também de muito trabalho, treino prolongado, atitude criativa e padrões perfeccionistas."

No extremo, o acto criativo pode mesmo ser visto como fruto de contingências exteriores ao indivíduo que o produz Kasof (1995), sejam elas sócio-culturais, económicas, tecnológicas ou políticas, por oposição à tendência humana para atribuir o comportamento criativo a causas internas ao indivíduo (capacidades, traços, estilos).

Se bem que Freud (1950, cit. Por Alencar 1986), tenha apresentado a criatividade como sublimação de frustrações sexuais e tentado explicar o papel do inconsciente na fantasia e imaginação.

Segundo George Bach, a condição de criador é própria do homem. A criatividade, ou actividade de criar é exercida a partir da agressividade, entendendo-a como força ou energia de vida e não como energia destrutiva.

Existem algumas condições primordiais ao indivíduo criativo no trabalho, tais como:

- O vigor, tenacidade, ousadia, saber estabelecer limites adequados à sua aptidão, capacidade de dizer “não” em momentos decisivos.

Entendendo cada uma destas condições, teremos unidas num indivíduo a força, a persistência, a capacidade de enfrentar o novo e as suas tensões sem medo, aptidões e limites adequados.

Segundo Rogers (1977, cit. Por Alencar 1986), a acção criativa compreende a descoberta do novo, para uma constante actualização da ciência, do pensamento e do trabalho. A força criativa é que poderá gerar um mundo novo, actualizado, e o ser criativo é que poderá acompanhar, compreender e crescer com as mudanças.

A definição de criatividade, pode ser encontrada em diversos livros, em que engloba algumas das características da criatividade e do processo criativo, conceito em que segundo McGhee e Davis (1994 citado por Parkhurst, 1999) não existe consenso, quer para uma definição de criatividade, quer para o desenvolvimento do processo criativo.

Basadur (1997), define o processo criativo como sendo o processo deliberado e contínuo de fazer mudanças, de geração e formulação de problemas, resolução de problemas e implementação de soluções.

Parkhurst (1999) é difícil imaginar como é que alguém pode ser considerado criativo, sem ter criado algo, e se essa criação apresentada não for nova (pelo menos para o seu criador, uma vez que muitas são adaptadas de outras existentes), então não foi criada já que existia anteriormente.

Estas duas características, a criação de algo que seja novo, em relação ao qual existe consenso, parecem ser as mais essenciais para uma definição de criatividade.

Segundo Parkhurst (1999) que elaborou um artigo sobre a evolução do conceito de criatividade e da falta de consenso que existe na sua definição, define-a como sendo a habilidade ou qualidade demonstrada na resolução de um problema ou o desenvolvimento de novas soluções para problemas resolvidos anteriormente de forma diferente ou aquando do desenvolvimento de produtos novos e originais.

Segundo (Simonton, 1999 e Sternberg, 2000), existem três pontos de vista diferentes que definem a criatividade: - Enquanto Processo; Produto e Característica Personalística

Enquanto Processo – A criatividade é um processo mental, processo esse que resulta em ideias simultaneamente originais e adaptativas (perspectiva dos cognitivistas que adoptam o *insight*).

Enquanto Produto – A Criatividade é uma característica de um produto, como uma descoberta, invenção, pintura ou composição. Um produto é criativo se satisfizer o critério combinado de originalidade e adaptação.

Enquanto Característica Personalística – A criatividade também é um traço de personalidade, uma qualidade que alguns indivíduos têm mais desenvolvido do que outros. Assim sendo, este conceito consiste numa combinação de factores individuais, como a inteligência, ambição, originalidade ou determinação.

Recentemente, define-se criatividade como sendo a habilidade ou o poder de criar, sendo caracterizado pela originalidade e expressividade (Sundgren e Styhre, 2003) ou a habilidade das pessoas de produzirem produtos de alta qualidade, mas também inovadores (Sternberg, 2003).

Ainda mais recente e segundo Schawanitz (2004), para distinguirmos entre inteligência e criatividade, devemos distinguir entre o pensamento convergente e o pensamento divergente. O pensamento convergente refere-se a informações novas que entroncam em áreas do conhecimento já desbravadas, ao passo que o pensamento divergente se refere a informações novas que são em larga medida independentes de informações já conhecidas. Por conseguinte, o que é examinado no teste de inteligência é o pensamento convergente, sendo o pensamento divergente a base da criatividade. O primeiro exige uma resposta certa ao passo que o segundo requer muitas respostas possíveis que pressupõem originalidade e flexibilidade. Mas só a originalidade não chega. Ao pensamento divergente tem que se juntar a capacidade crítica que permite identificar e pôr de parte de imediato as ideias mais estapafúrdias. Segundo Schawanitz (2004), sabemos à partida se uma ideia tem algum aproveitamento ou não.

Uma pessoa criativa é aquela que é capaz de processar, sobre novas formas as informações de que dispõe e perceber intuitivamente a possibilidade de transformar dados comuns em novas criações (Almeida, 2002).

A criatividade não é a capacidade de manipular arbitrariamente a vida. É a capacidade de viver a vida como ela é. A experiência da existência é um reflexo do ser, que é beleza e consciência. Se é a livre expressão que torna essa experiência acessível ao indivíduo, o objectivo da liberdade é a criatividade humana, a intensificação e a elaboração da vida. A criatividade envolve disciplina, auto controle e sacrifício, planeamento e espontaneidade tornam-se uma coisa só. Razão e intuição passam a ser duas faces da mesma verdade.

| Frases resumo acerca de Criatividade | Autor/Ano |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| <i>"A Criatividade é como o assassinio. Ambos dependem dos motivos, meios, e oportunidade".</i> | <i>Johnson-Laird, 1991</i> |
| <i>"(...) a criatividade tem muitas das qualidades de um amante difícil mas persistente, cuja razão lhe diz para abandonar, mas que não consegue desistir".</i> | <i>Brown, 1989</i> |
| <i>"Criatividade é a resolução de problemas mal definidos".</i> | <i>Miller, 1986</i> |
| <i>"Não sei definir criatividade, mas sei quando a vejo".</i> | <i>Twecamo (cit. Por Miller, 1986)</i> |
| <i>"O termo pensamento criativo tem duas características fundamentais, a saber: é autônomo e é dirigido para a produção de uma nova forma".</i> | <i>Suchman, 1981</i> |
| <i>"Criatividade é a capacidade ou estado que produz criações; produtos novos e com valor."</i> | <i>Rothenberg, 1976</i> |
| <i>"A diferença entre o acto esquizofrênico e o acto criativo é a mesma que entre D. Quixote e Cervantes, seu criador".</i> | <i>Behrens, 1975</i> |
| <i>"Criatividade é o processo que resulta num produto novo, que é aceite como útil, e/ou satisfatório por um número significativo de pessoas em algum ponto ao longo do tempo".</i> | <i>Stein, 1974</i> |
| <i>"(...) falar de criatividade é na maior parte das vezes, nada designar, ou designar apenas a ausência de um conceito."</i> | <i>Rouquete, 1973</i> |
| <i>"A criatividade consiste na descoberta de analogias escondidas."</i> | <i>Gagné (1972)</i> |
| <i>"Criatividade representa a emergência de algo único e original"</i> | <i>Anderson, 1965</i> |
| <i>"Criatividade é o processo de tornar-se sensível a problemas, deficiências, lacunas do conhecimento, desarmonia, identificar a dificuldade, buscar soluções, formulando hipóteses e respeito das deficiências, testar hipóteses e finalmente comunicar os resultados"</i> | <i>Torrance, 1965</i> |
| <i>"A criatividade é uma forma de solucionar problemas, envolvendo saltos intuitivos ou uma combinação de ideias de campos largamente separados de conhecimento".</i> | <i>Mednick, 1962</i> |

Tab. 1 Quadro Resumo com definições de criatividade de diversos autores

Desta forma ficámos com uma ideia sobre o que se tem discutido e estudado sobre o Criatividade, de seguida iremos apresentar o Modelo Evolucionista da Criatividade, tendo em conta o modelo de Wallas (1926); Torrance (1965) e Campbell (1960). Estes modelos são apontados por diversos autores ao longo da revisão da literatura, daí serem escolhidos para apresentar o Modelo Evolucionista da Criatividade.

Modelo Evolucionista da Criatividade

Wallas (1926, cit. Por Kneller, 1978) identificou quatro fases sequenciais para o processo criativo:

- Preparação; Incubação; Iluminação/Inspiração e Verificação

A fase de preparação consiste na recolha de informações sobre o problema a ser resolvido, incluindo pesquisas, leituras, notas, indagações, explorações – enfim, um esforço consciente (no sentido psicanalítico) da busca de uma solução. Após um período de preparação sem resultados concretos (ou seja, sem a solução do problema), o indivíduo entra na fase de incubação, na qual os processos mentais inconscientes são accionados para trabalhar. O inconsciente, “desimpedido pelo intelecto literal, faz as inesperadas conexões que constituem a essência da criação” Wallas identifica esta “essência da criação” como a fase de iluminação/inspiração que acontece quando a ideia surge simplesmente de forma natural – é a solução pura e genial para o problema. Esta solução, no entanto, deve ainda ser testada para se verificar a sua validade em termos práticos, e é este o objectivo da fase de verificação.

Embora diversos cientistas, profissionais e pessoas em geral tenham identificado nos próprios actos criativos, de forma individual e sem qualquer pesquisa ou referenciamento anterior, o mesmo circuito, em nenhum momento é explicado porque é que acontece desta forma. Observam-se os efeitos e cada pessoa, à sua própria maneira, deduz um princípio para a criação individual sem observar as causas.

O processo é dedutivo, no sentido aristotélico, utilizando uma abordagem do tipo “*top-down*”. No entanto, o que se busca é o sentido oposto: o que causa o comportamento criativo – por outras palavras, quais e como os componentes semânticos e o universo cognitivo de cada indivíduo contribuem para o pensamento criativo. Trata-se, nesse caso, de uma abordagem “*botton-up*”.

Um primeiro passo nesse sentido seria identificar e categorizar o problema conforme a sua importância – problemas mais “urgentes”, sob a perspectiva do indivíduo, exercem mais pressão para a sua solução, enquanto problemas irrelevantes são costumeiramente ignorados. Uma vez identificado o problema, podemos delimitar um campo inicial de actuação – ou um espaço de pesquisa de soluções do problema. Em problemas triviais e, pela definição apresentada, não-criativos, a solução surgirá neste primeiro espaço de pesquisas. No entanto, em problemas que requerem a criatividade, a resposta não será encontrada tão facilmente, resultando o espaço inicial em respostas inaceitáveis (erros).

O campo de problema caracteriza-se pelas associações mentais disparadas pela proximidade semântica relativa ao assunto abordado. Por exemplo, um problema na área de Física poderá abranger conceitos relacionados à Matemática, à Engenharia, à Química, à Computação e à própria Física, mas normalmente não abrangerá noções pertencentes às Artes, à Administração ou à Economia. Outro factor que compõe o campo de problema constitui-se nas experiências vividas pelo sujeito. Sabe-se que grande parte da aprendizagem humana é decorrente dessas experiências e que decisões referentes a situações encontradas no dia a dia são fortemente influenciadas por essas vivências.

Num problema que surja, a resposta pode não estar ligada directamente ao campo inicial do problema. Nesse caso, os esforços em busca da solução não serão encontrados, resultando em respostas inadequadas à situação que originou o problema. A cada nova tentativa, o cérebro efectiva alterações nos parâmetros do campo (regulações), procurando modificar as diversas variáveis que compõem o problema, procurando alcançar resultados satisfatórios.

Na realidade, esse processo é identificado por Piaget como mecanismo de Equilíbrio e pode ser demonstrado pela Fig. 1:

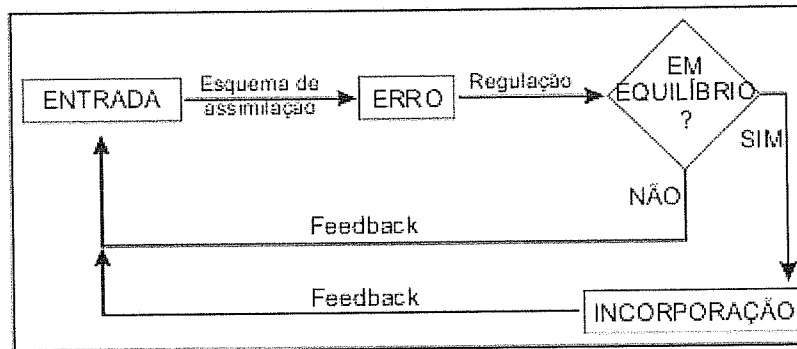


Fig. 1: Mecanismo de Equilíbrio de Piaget

Esta abordagem do processo de criação explica porque é que os criadores experimentam momentos de angústia e ansiedade quando envolvidos na solução de problemas complexos: essas emoções são causadas pelas tentativas frustradas do cérebro de atingir o estado de equilíbrio. Como as emoções são instrumentos muito importantes de regulação nos processos cerebrais, quanto maior a pressão (ou seja, quanto maior a angústia e a ansiedade provocadas pelas falhas do cérebro em atingir um novo estado de equilíbrio) mais urgente o problema se torna. Outra conclusão interessante é que a criação se desenvolve baseada no erro da arquitectura humana cognitiva em se adaptar a problemas complexos.

Outro dos pesquisadores que se tem dedicado ao estudo da criatividade é Torrance (1965, cit. Por Alencar, 1986) que se tem concentrado sobretudo em crianças, em formas de avaliar e identificar a criatividade e em procedimentos que venham a facilitar a sua manifestação durante a infância. Torrance desenvolveu inúmeros testes de criatividade, uns de natureza verbal outros de natureza figurativa. Um dos exemplos de testes verbais consiste na apresentação de um quadro para o sujeito, e este é encorajado a fazer o maior número possível sobre o que está a visualizar na figura representada; dar possíveis explicações sobre o que está a ver e adivinhar as consequências ou resultados da figura. Outro exemplo para o teste de natureza figurativa, consiste na apresentação de figuras incompletas, solicitando ao sujeito para completar as linhas para formar figuras ou objectos interessantes e de preferência os que ninguém pensou até à data, solicitando ainda um título a cada desenho finalizado.

O objectivo tem sido abordar estes procedimentos em escolas, no sentido de favorecer a manifestação de criatividade ao aluno. Especificam-se assim as principais medidas e procedimentos a serem adoptadas com vista a favorecer o desenvolvimento e manifestação de criatividade. Além de todas as características que Torrence indica como as mais proeminentes nas crianças, observou também que o facto duma criança ser mais criativa que outra não corresponde que o vá ser em adulto, devido a uma série de factores, nomeadamente às pressões sociais, ao meio onde está inserido, o que ele sabe é que a intuição, espontaneidade e sensibilidade são típicas do sexo feminino, enquanto no sexo masculino manifesta-se a independência e a iniciativa.

Por outro lado e com uma visão diferente da criatividade temos Donald T. Campbell (1960, cit. Por Cunha, Rego, Cunha, C. & Cardoso, 2003). Em que Campbell aplicou um enquadramento de inspiração darwiniana ao estudo da criatividade e da inovação ao nível micro (individual). Propôs um modelo evolucionista que apresenta a criatividade como resultado de mecanismos de variação e selecção. Nos seus termos, as soluções criativas são resultantes da geração de múltiplas respostas a cada um dos problemas que a organização enfrenta. A aprendizagem individual por tentativa e erro conduz a organização a ideias inovadoras que abordam, em maior ou menor grau, os problemas que estimularam a emergência dessas soluções. As melhores ideias são retiradas enquanto as piores são eliminadas – sendo a selecção de alternativas feita em função das aptidões e experiências passadas das pessoas envolvidas no processo de selecção.

O modelo de Campbell (1960, cit. Por Cunha et al., 2003) confronta as organizações com a necessidade de encorajar a diversidade individual e a capacidade critica das pessoas que nela trabalham, mas não esclarece sobre quais as quantidades ditas como ideais de selectividade e diversidade.

O crescimento exponencial da diversidade e da selectividade não conduz necessariamente a mais e melhores soluções criativas. Contudo, o foco na quantidade pode encorajar um grande número de soluções mal desenvolvidas, ao passo que a potenciação dos mecanismos selectivos poderá eliminar prematuramente soluções eventualmente valiosas.

As implicações práticas do modelo sugerem que as organizações são mais criativas quando criam mercados internos para a criatividade, estimulando o desenvolvimento de ideias e a sua apresentação e discussão no mercado interno. Às melhores ideias serão fornecidos os recursos para o desenvolvimento.

Enquanto o modelo acima descrito por Campbell emerge da psicometria, o modelo a seguir apresentado é um modelo mais aplicado no âmbito da Gestão, estamos-nos a referir ao modelo dos três componentes de Amabile.

Modelo dos três componentes de Amabile

O modelo dos três componentes recorre à análise de factores disposicionais e situacionais para explicar a criatividade/ inovação individuais e organizacionais Amabile (1988, 1996, cit. Por Cunha et al., 2003)) divide o processo de criatividade individual em cinco etapas, mediante as quais uma ideia é traduzida numa inovação: apresentação, preparação, geração de ideias, validação das ideias e avaliação dos resultados.

Nos termos do modelo, a inovação depende de três componentes individuais: as aptidões individuais, as criativas e a motivação. Doutra forma:

- Para ser criativo em determinada área, o indivíduo necessita de possuir capacidades específicas relevantes: educação, experiência, treino informal, capacidades técnicas desenvolvidas. O talento representa um elemento fundamental neste processo porque reforça o caminho traçado pelas competências.

- O indivíduo necessita acima de tudo de ter capacidade criativa, ou seja, uma maneira pessoal ou especial de pensar os problemas, de resolvê-los e de olhar para o mundo em geral. Esta capacidade inclui táticas para produzir ideias novas, agarrar problemas pelo avesso, tolerância para a ambiguidade, ser capaz de jogar com ideias diferentes, a orientação para enfrentar riscos, a “independência de espírito” e o não conformismo.

- Finalmente, é crucial que o indivíduo tenha motivação intrínseca, isto é que seja motivado principalmente pelo empenhamento, desafio pessoal, prazer, satisfação pelo próprio trabalho.

Importa salientar que o modelo argumenta que o quadro social em que o indivíduo se insere é relevante, na medida em que pode conduzir a mudanças na sua motivação intrínseca. Nas palavras da própria Amabile (2000, cit. Por Cunha et al., 2003) numa entrevista publicada na Revista Portuguesa de Gestão “Se tomarmos alguém muito intrinsecamente motivado para fazer alguma coisa e o pusermos num ambiente que imponha muitos constrangimentos exteriores e, por outro lado, ofereça imensas motivações externas, pode-se, na verdade, matar a motivação intrínseca e, como resultante, mata-se a criatividade. Chama-se a isto o princípio da motivação intrínseca da criatividade. As pessoas serão mais criativas quando forem motivadas principalmente pelo interesse, prazer, satisfação e desafio do seu próprio trabalho e não por pressões externas. Estes factores externos podem ser de vários tipos. Se as pessoas sentem que estão sob vigilância, ou se a competição é forte no grupo, a motivação e a criatividade podem sofrer reveses.

Um dos temas presentes no modelo é o das recompensas. Podem ser inibitórias da criatividade se as pessoas sentirem que a sua aplicação visa controlá-las e subordiná-las. Todavia, há formulas recompensatórias que podem ter efeito motivador positivo – isto é, pode induzir motivação extrínseca sinérgica.

Tal ocorre quando, por exemplo, as recompensas são aplicadas com o intuito de manifestar apreciação pelo trabalho criativo realizado. Ou quando incluem recursos adicionais para os projectos seguintes que as pessoas almejam levar a cabo.

Numa versão condensada do modelo, pode afirmar-se que embora conceda ênfase assinalável aos aspectos individuais, Amabile acaba por integrar os processos de criatividade individual e o contexto organizacional. Mais concretamente, argumenta que o fomento da inovação organizacional pode ser concretizado através de dois caminhos relacionados:

- É necessário seleccionar pessoas com determinadas características, designadamente as que estão intrinsecamente motivadas, pois elas estão mais predispostas a despoletar o ciclo criativo e a produzir mais inovações.

- É recomendável que a organização tenha capacidade para manter estes elevados níveis de motivação intrínseca, não “matando” a criatividade. Empecilhos organizacionais como os confrontos sobre territórios, o sobrecontrolo, as disputas de propriedade de ideias, as atmosferas hostis a qualquer ideia que venha de quem for, pressões de tempo – eis um elenco de factores perniciosos. Ambiente que conceba alguma liberdade e autonomia no trabalho, bom circuito comunicacional, clima de confiança e de empenhamento mútuo, líder com espírito receptivo e aberto a novas ideias, recursos suficientes – eis os aspectos fomentadores da criatividade.

Existem diversos factores que são centrais no tratamento da criatividade, neste trabalho vão ser apontados alguns que julgamos serem fundamentais, tendo em conta os objectivos pretendidos e os resultados obtidos através das entrevistas efectuadas.

A maior parte dos estudos analisados ao longo deste trabalho exploram os traços do indivíduo criativo e a sua respectiva influência na criatividade, de seguida vamos apresentar os respectivos traços de personalidade do chamado perfil criativo, daquilo que se julgam ser as características dos indivíduos criativos.

Traços de Personalidade

Segundo Sousa (1998), das inúmeras tentativas que têm sido feitas para definir a personalidade criativa, serviram para concluir que não existe um padrão que defina a “personalidade criativa”, mas apenas traços de personalidades que em maior ou menor número têm sido encontrados em indivíduos julgados criativos, mas sem se ter a certeza que estes traços sejam comuns a todos os criativos. O egoísmo, a excentricidade, a instabilidade emocional, são exemplos de “defeitos” que podem ser melhor tolerados em termos sociais, se constituírem o lado desfavorável de uma personalidade destinada a grandes feitos.

Os criativos possuem maior número de interesses do sexo oposto do que as pessoas normais (ex. homens que se interessam por culinária ou cabeleireiro e mulheres por carpintaria) e isso começa logo na infância com a selecção de brinquedos.

Não existe prova que os homossexuais sejam mais criativos que os heterossexuais, mas aceita-se Ludwing (1995, cit. Por Sousa, 1998) alguma tendência hipossexual entre os criativos, derivada da sua concentração na tarefa e eventual debilidade física.

Ao longo da literatura encontramos vários autores que caracterizam os indivíduos criativos, apresentamos de seguida algumas características que julgamos importantes salientar neste estudo.

| Características de indivíduos criativos | Autores/Ano |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| <ul style="list-style-type: none"> - Sempre empenhado em algo; Atraído pela desordem - Atraído pelo mistério; Prefere trabalhos difíceis - Aparência tímida; Introvertido; Reservado; Corajoso - Construtivo na crítica, espirituoso na discordância - Convicções profundas e conscientes - Desafia convenções de cortesia - Desejo de excelência - Hierarquia diferente de valores; Insatisfeito - Perturbador da organização; Enérgico - Emocional; Não receia ser visto como “diferente”; Descobridor de falhas - Parece por vezes arrogante e convencido; Gosta de solidão - Prefere ideias complexas; Perspicaz; Ingénuo; Temperamental; Visionário - Prefere ideias complexas; Mantém um horário anormal; Terno; Teimoso; Sincero; Receptivo a ideias dos outros | Torrance (1962) |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> - Honestidade Intelectual - Persistência e Energia - Curiosidade - Auto-Motivação (auto-dirigido, entusiasta, atraído pelo desafio do problema, entrega à ideia) - Orientado para o risco (não convencional) - Talento na resolução de problemas - Domínio do campo considerado - Interesse em vários domínios - "Skills" sociais (aberto às ideias dos outros, boa relação com os outros, sabe ouvir, bom elemento da equipa) - Inteligência acima da media - "Naïf" (original, não afectado pelos preconceitos) | Amabile (1983) |
| <ul style="list-style-type: none"> - Vontade de arriscar; Perseverança - Curiosidade; Abertura a novas experiências - Autodisciplina e empenhamento; Motivação Intrínseca - Orientado para a tarefa; Definem as suas próprias regras - Procura da competência; Influencia sobre os outros - Tolerância à ambiguidade; Emoções profundas - Leitores incansáveis; Muitos "hobbies" - Capacidade de reconhecer o belo; Conflito entre a autoconfiança e a autocrítica - Entre o isolamento e a integração social (o criativo é alguém em conflito) | Tardif & Sternberg (1991) |
| <ul style="list-style-type: none"> - Originalidade - Flexibilidade - Fluência verbal - Independência de julgamento - Impulsividade - Amplitude de interesses - Disposição para correr riscos intelectuais - Versátil - Foge das responsabilidades administrativas, políticas ou sociais. | Simonton (1991) |

Tab. 2 Características de indivíduos criativos defendidas por alguns autores

É difícil encontrar um criativo que não tenha revelado perseverança sobre os obstáculos, vontade de enfrentar riscos e de crescimento pessoal, de tolerância à ambiguidade ou de abertura à experiência. A dúvida está em se tal constitui traços de personalidade estáveis, ou comportamentos que só se verificam em determinadas circunstâncias (Sousa, 1998).

Outro dos pontos apontados na literatura como característica que influencia desde muito cedo a criatividade é a inteligência, uma vez que só através da inteligência poderemos raciocinar e por conseguinte criar, ou resolver algum problema.

Inteligência e Criatividade

O quociente de inteligência, mais conhecido por QI, não é mais do que a razão entre a idade mental e a idade real, em percentagem.

Para níveis de inteligência baixos a criatividade aparece geralmente como baixa, para níveis altos os índices de criatividade variam. A inteligência é geralmente aceite como sendo apenas um dos componentes da criatividade, necessário mas não suficiente, segundo Amabile (1988).

No entanto, é assumido com frequência que a criatividade se encontra associada ao QI. Vários estudos sobre cientistas, matemáticos ou arquitectos demonstram que estes se assumem bem acima da média, não podem contudo ser tomados como medida da criatividade, nem lhe estão obrigatoriamente ligados. Vários estudos indicam (Hayes, 1990) que indivíduos altamente criativos num domínio particular não possuem QIs superiores a outros julgados como não criativos nesse domínio, o mesmo é verificado entre criatividade e graus académicos. Aceita-se que uma pessoa necessita de possuir uma inteligência acima da média para ser criativo, bem como deverá estar habilitado em termos escolares, no campo onde deseja expressar a sua criatividade; apesar desta afirmação ser discutível quando se põe também em causa o próprio conceito de inteligência (Sousa, 1998).

Existem vários testes de inteligência que encontramos ao longo da literatura, nomeadamente: Binet, Alfred (1857-1911), Galton, Francis (1822-1911), Burt, Cyril Lodowic (1883-1971), Eysenck, Hans Jurgen (1916), Christopher Brand (1981) entre outros, destacamos aqui um dos modelos que é o modelo das sete inteligências de Gardner (1993), que considera como pré-requisito de inteligência, o potencial para identificar e criar problemas, possibilitando assim o conhecimento para a aquisição do conhecimento.

Sete inteligências:

- Inteligência linguística – característica de poetas e escritores;
- Inteligência musical – capacidade para organizar e distinguir melodia e ritmo;
- Inteligência lógico-matemática – mais frequente nos testes de inteligência, capacidade de ordenar objectos;
- Inteligência espacial – característica de engenheiros, jogadores de xadrez e arquitectos;
- Inteligência corporokinestésica – desporto, artes da mímica e dança, uso e controle de ferramentas;
- Inteligência intrapessoal – auto-conhecimento, emoções e sentimentos, diz respeito ao indivíduo interpretar o seu próprio Eu;
- Inteligência interpessoal – arte do diplomata ou do político em que tem a capacidade de distinguir os indivíduos para melhorar o seu relacionamento com os mesmos.

Trata-se de um tema que fascina leigos e cientistas e que tem levado à elaboração de centenas de livros e milhares de artigos, mas que também não existe uma definição concreta para o tema e como não é apenas com inteligência que criamos, existem ainda vários factores fundamentais que nos levam a exprimir os nossos talentos, um desses factores é a motivação.

Motivação Intrínseca e Extrínseca

Outro dado que pode ajudar a compreender melhor a criatividade individual diz respeito ao tipo de motivação que dirige a pessoa para determinada actividade.

Segundo Deci (1975, cit. Por Sousa, 1998) os indivíduos empenhavam-se mais nas actividades que gostavam, os chamados “hobbies” ou actividades de lazer e designou esse tipo de motivação por intrínseca. É algo que motiva comportamentos através do aumento de satisfação pessoal e das sensações de competência

Este tipo de motivação envolve vertentes cognitivas, como a competência o desafio, liberdade de escolha, autonomia e também as vertentes afectivas como o risco, a excitação, diversão e felicidade.

Em oposição ao artista surge o estereótipo do homem de negócios, inteiramente devotado ao dinheiro e ao estatuto social, cuja motivação para o desempenho deriva de uma resposta a algo que não tem a ver com a actividade em si, mas sim com factores tais como a competição, a recompensa, o reconhecimento ou o juízo de outras pessoas. Este tipo de motivação recebe a designação de extrínseca. Ao contrário do anterior, este tipo de motivação envolve um sentido de causalidade externa, isto é, o indivíduo vê-se mais como consequência dos factos e acontecimentos do que como causa geradora dos mesmos.

O tipo de motivação, se bem que depende do trabalho que se executa e do contexto em que esse trabalho se insere, é também um factor de personalidade, isto é, existem diferenças individuais quanto ao tipo de predominância motivacional, independentemente do trabalho ou do contexto. No entanto é pouco provável que alguém possua um tipo de motivação exclusivamente intrínseco ou extrínseco, sendo mais natural que exista uma sobreposição dos dois. Como no caso de um pintor, estará genuinamente interessado na sua obra, mas decerto se preocupa com o reconhecimento do público e dos críticos, pois só assim poderá continuar a sua obra. A energia motivacional das nossas acções é inerente à nossa própria psicopatologia e tanto pode ser empregue na criação de soluções para os problemas que enfrentamos, como desviada para a repressão ou projecção das frustrações que decidimos não resolver. É essa escolha que fundamentalmente, define a criatividade individual.

Apesar de ser um factor chave a motivação para qualquer coisa que façamos no nosso dia-a-dia existe outro factor que nos permite ou não em determinados períodos da nossa vida, experimentar, fazer, sonhar algo diferente na nossa carreira profissional, ou até nos nossos momentos de lazer, esse factor chave é a Idade. Algo que nos ajuda a mudar a nossa maneira de ser seja pela experiência seja pela maturidade.

Idade e Criatividade

A criatividade possui uma relação curvilínea com a idade. Duma forma geral o trabalho criativo é desenvolvido numa idade relativamente jovem. Segundo Simonton (1998, cit. Por Sousa, 1998) concluiu que a relação entre a idade e a criatividade possui a forma de "J" invertido. Segundo ele, o pico criativo seria atingido entre os 25 anos e os 30 anos para a poesia lírica, matemática, química e física; entre os 30 e os 40 para a psicologia e ciências sociais; arquitectura e actividade literária entre os 30 e os 40, mas a filosofia é só aos 60 anos. Concluiu também que o desempenho excepcional, durante a vida inteira está relacionado com a precocidade, longevidade e elevadas taxas de produção.

O factor idade é explicativo de alguma variância na forma como o indivíduo se centra mais nele próprio ou nos outros, tendo ficado patente o período egocêntrico dos 30 anos, face ao alocentrismo dos 50.

Contudo, tudo isto é influenciado pelo meio que nos rodeia, pelas pessoas, pela educação, pela formação e pela cultura, que é outro dos factores que não podemos deixar de analisar para a criatividade.

Cultura e Criatividade

Uma das questões que tem merecido discussão é a influência das culturas sobre a emergência criativa de pessoas, grupos ou sociedades, estabelecendo-se que o factor cultural é determinante.

Segundo Torrance (1979, cit. Por Sousa, 1998) a criatividade necessita de perseverança, diligência, tempo e trabalho árduo. Já Yukawa (1973, cit. Por Sousa, 1998) concorda que a preparação é necessária mas aponta uma aparente contradição: uma pessoa numa área específica e numa forma particular, para ser criativa é necessário um período de preparação, assim a pessoa deve adquirir todo o tipo de conhecimentos relativos à matéria a tratar. Contrariamente, estudo mais recentes como os de (Osborn, 1993; Parnes, 1988) confirmam que a criatividade ocorre automaticamente.

Sendo a influência de culturas um factor fundamental para o desenvolvimento criativo, encontramos autores que nos apontam para as diferenças entre a cultura ocidental vs a cultura oriental, vejamos o resumo das mais significativas diferenças sobre o conceito de criatividade Ocidente vs Oriente segundo Sousa (1998):

| Ocidente | Oriente |
|----------------------------|--------------------------|
| Pensamento Lógico | Pensamento Intuitivo |
| Tradição Judaico/Cristã | Tradição Hindu/Budista |
| Explicação e Categorização | Partilha |
| Eloquência | Silêncio |
| Percepção | Sensação |
| Logos | Intuição |
| Procura Exterior | Procura Interior |
| Procura do Padrão | Procura da Mudança |
| Explicação | Constatação |
| Método | Experiência |
| Baseado no Passado | Baseado na Continuidade |
| Equilíbrio | Desequilíbrio |
| Desconfiança da mente | Inevitabilidade da mente |

Tab. 3 - Diferenças entre Criatividade Ocidente vs Oriente

A criatividade emerge da pessoa em interacção com o ambiente cultural. A cultura define a natureza da criatividade e do processo criativo, promove certas formas e domínios como criativos e regula o nível geral de criatividade.

Ao longo da literatura, muitos dos estudos apontam também como chave fundamental para a Criatividade o papel dos hemisférios cerebrais uma vez que cada um tem a sua especialidade e poderá ser a resposta para uns terem aptidões para determinadas Ciências e outros para outras Ciências.

Criatividade e o Papel dos Hemisférios Cerebrais

Segundo Katz (1978, cit. Por Alencar, 1986), as pessoas altamente criativas, ao fazerem referência aos seus actos, discriminam dois aspectos: um deles refere-se ao problema que está a ser trabalhado em que se encontra uma solução, mas de repente, após uma reestruturação das ideias antigas poderá alcançar-se uma nova solução; o outro aspecto diz respeito à elaboração, confirmação e comunicação da ideia original. Estes dois aspectos implicam processos de pensamento bem diferentes, ocorrem em locais distintos do cérebro.

Cada hemisfério cerebral tem a sua especialidade, o esquerdo é mais eficiente nos processos de pensamento descritivos como verbais, lógicos e analíticos, enquanto o hemisfério cerebral direito é especializado na reorganização de ideias, na síntese e na percepção. A actividade do hemisfério cerebral direito seria especialmente relevante para a criatividade musical e artística, facilitando o uso de metáforas, intuição e outros processos geralmente associados à criatividade. Em termos experimentais, têm sido feitas pesquisas de separar os hemisférios através de cirurgias e de facto, o hemisfério esquerdo pensa em palavras e o direito em imagens sensoriais. Quando se remove o hemisfério direito, deixando apenas o esquerdo a linguagem permanece inalterada, apesar de não serem utilizadas as metáforas, tom emocional da voz ou inflexão. De forma similar, a imaginação a capacidade de insight eram drasticamente diminuídas Blakeslee (1980 cit. Por Alencar, 1986).

No seio organizacional existem vários factores que nos permitem ou não ser criativos, poderemos averiguar neste ponto como podemos estar em ambientes que nos podem encorajar ou não a criar.

Clima Criativo

Segundo Graça (1998, cit. Por Sousa 1998) a criatividade só pode subsistir nas organizações em que o ambiente seja favorável ao processo no seu todo. O ambiente numa empresa é uma das áreas mais difíceis de mudar, requer uma entrega e envolvimento totais a começar pela administração. Qualquer organização com um ambiente hostil, ou indiferente a novas ideias é pouco provável que seja criativo. Deve-se ter em conta que até a expressão facial e mensagens não verbais, podem funcionar como desencorajadoras do entusiasmo das pessoas na criatividade.

Estimulantes ambientais para a criatividade:

- Liberdade quanto à decisão de “o que fazer” e “como fazer”;
- Bom projecto de Gestão
- Correcta e efectiva adaptação dos recursos disponíveis
- Possuir recursos financeiros
- Possuir e ter acesso a informação relevante
- Funcionários em quantidade suficiente e ocupando os lugares adequados às suas capacidades
- Incentivar o encorajamento
- Reconhecimento e “feed-back”
- Programação das actividades com “timings” suficientes
- Desafio nas actividades (funciona como motivador)

Obstáculos Ambientais à Criatividade:

- Situam-se exactamente no extremo oposto dos apresentados anteriormente. Como o mau ambiente; o desinteresse; o líder que não demonstre reconhecimento, neste tipo de organização não há animação e por conseguinte a criatividade não tem possibilidade de emergir.

A produção criativa é um fenómeno complexo que floresce de acordo com determinadas condições, e é um processo modelado pelo ambiente no qual ocorre (Mumford & Simonton, 1997).

Gundry, Kickul & Prather, (1994) salientaram um conjunto de qualidades ambientais que promovem a criatividade nas organizações (Tabela 1), qualidades essas que foram também apontadas em estudos posteriores (e.g. Alencar & Faria, 1997; Robinson & Stern, 1997; Delbecq & Mills, 2001; Harvard, 2003; Wong & Pang, 2003) através de entrevistas e questionários realizados aos próprios colaboradores das organizações, demonstrando alguma consistência entre o que tem vindo a ser considerado na teoria e o que é descrito na prática.

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Desafio: grau em que os colaboradores estão envolvidos nas operações diárias e o grau de exigência requerida. | Humor: grau em que existe espontaneidade, anedotas e diversão entre os colaboradores. |
| Liberdade: grau em que os colaboradores possuem liberdade para definir e executar o seu próprio trabalho. | Debates: grau em que os colaboradores se sentem livres para debater os assuntos activamente. |
| Dinamismo: grau em que a organização é activa. | Apoio de ideias: a forma como as novas ideias são recebidas e tratadas. |
| Confiança e abertura: grau de segurança emocional experimentada pelos colaboradores nas suas relações de trabalho. Quando há elevados níveis de confiança, novas ideias surgem mais facilmente. | Conflitos: grau em que os colaboradores se envolvem em conflitos interpessoais. Esta é a única variável negativamente correlacionada com o ambiente criativo. |
| Tempo de geração de ideias: quantidade de tempo que os colaboradores usam para desenvolver novas ideias e novas possibilidades. | Tomada de risco: grau em que os colaboradores se sentem livres para cometer erros na tentativa de desenvolver novas ideias; grau em que a ambiguidade é tolerada. |

Tab. 4. Dimensões do ambiente organizacional criativo (Gundry et al., 1994)

Processo Criativo

Quando se examina o processo criativo, através de cartas, relatos e biografias dos grandes compositores, poetas, artistas e matemáticos, há pontos que emergem, como a referência de ideias que surgem de níveis além da esfera consciente, e que a criação não seria apenas uma inspiração que surge do inconsciente, de natureza inexplicável, mas envolveria um esforço e trabalho prolongados (Alencar, 1986 p.13).

Vernon (1973, cit. Por Alencar, 1986) reproduziu vários textos de compositores, poetas e matemáticos. Como por exemplo uma carta que Mozart escreve em 1789, em que ele descreve a sua inspiração musical da seguinte forma: “Quando eu sou completamente eu mesmo, e estou inteiramente só e de bom humor digamos que viajando numa carruagem, dando um passeio após uma boa refeição, ou durante a noite quando não consigo dormir, é nestas condições que as minhas ideias surgem melhor e com mais abundância. De onde e como elas vêm eu não sei, nem posso forçá-las” (Mozart, 1973. p. 55).

Também Tchaikovsky em 1878 fez referência à forma como se dava a sua inspiração musical: “o germe da futura composição vem de repente e de forma inexplicável....nesse momento esqueço-me de tudo e comporto-me como um louco...” (Tchaikovsky, 1973, p.57). Como afirmava Rogers (cit. Por Fonseca, 1990), “o processo criativo é fruto, por um lado, da singularidade de um determinado indivíduo e, por outro, dos acontecimentos e circunstâncias que intervêm na sua vida”. No sentido de uma melhor clarificação deste assunto, descrevemos a seguir, os principais processos e motivações que podem participar na gênese criativa que são oito, tais como:

1) Estética

O conceito de estética pode ser definido em psicologia, de uma forma relativamente simples, como uma capacidade geral ou uma sensibilidade do indivíduo para receber impressões sensoriais.

No sentido artístico, a estética refere-se, portanto à reflexão ou ao estudo que pode ser efectuado sobre a riqueza expressiva e à beleza que se encontra contida numa obra de arte.

Segundo Kant (1724-1804), estética é o prazer puramente sensível, mas não sensual, que se colhe, como valor universal, da observação do belo e do sublime. Por outro lado, G. Hegel (1770-1831) afirma que este conceito é formal, circunstância que limita de alguma forma a obra de arte. Por fim, E. Husserl (1859-1938) defendia que o objecto artístico deve ser encarado como uma perspectiva existencial ou uma experiência pessoal, por meio da qual se estabelece uma relação perceptiva entre a obra de arte e a contemplação respectiva.

Estética constitui um conceito sentimental, por meio dos quais se pode definir o valor e o significado de uma produção artística, é um processo psicológico que nos permite apreciar a beleza artística ou de outra forma é a relação que se pode estabelecer entre os diversos processos criativos e o esplendor do ser.

2) Intuição

A intuição diz respeito a toda a forma de conhecimento que se processa de um modo imediato, directo, sem o recurso a qualquer regulador do entendimento (razão). Na metafísica, a intuição constituía uma das formas ou processos de descobrir a verdade, o *cogito* ou verdade primeira, que converte a dúvida em certeza. Em Descartes, a intuição torna-se uma evidência indispensável ao conhecimento humano. Segundo Henri Bergson (1859-1941) considerava que a “intuição” e a “memória” constituíam as duas grandes faculdades humanas que se opunham à inteligência.

Segundo Fonseca (1990), quase todos os autores estão de acordo em considerar a intuição como a faculdade que permite ao homem a manifestação de um conhecimento e de um comportamento sem aprendizagem. Daí o poder concluir-se que um indivíduo terá tanto maior capacidade criativa quanto mais desenvolvidas e enriquecidas se mostrarem as suas faculdades intuitivas.

Factor muito apontado ao longo das entrevistas, é como que o aliado da experiência para o sucesso da criatividade.

3) Memória

Capacidade do indivíduo para registrar, conservar e identificar acontecimentos e impressões, a memória é considerada como uma das mais nobres e privilegiadas funções do ser humano. Constitui, na realidade uma função psicológica bastante complexa e cuja integridade se mostra indispensável ao funcionamento adequado de muitas outras faculdades, nomeadamente a sensação a imaginação e o pensamento. Mas não é menor a sua importância na estruturação e execução de actividades como o *hábito*. A memória desempenha por isso um papel primordial em toda a produção criativa. É através da memória de situações anteriores que podemos usar a intuição e imaginação para criar algo diferente e novo do habitual.

4) Imaginação

Considerada como a capacidade de elaborar imagens na ausência de percepção, a sua maior ou menor riqueza de conteúdos dependerá certamente da energia, que, por seu intermédio, circula nas vias da relação que o indivíduo estabelece com a realidade. São três as vias essenciais: a sensorialidade, a sensibilidade e o inconsciente. Graças a estas vias e relações que o indivíduo consegue configurar e organizar ao nível da sua consciência, o mundo dos fenómenos e consegue, pela acção da sua vontade, reproduzi-los quando deseja.

Além desta capacidade reprodutora de imagens, o ser humano pode ainda, em determinadas circunstancias fazer incidir sobre ela determinados sentimentos e elaborar então, conteúdos e representações inteiramente novos, que constituem processos criativos.

Através dos sonhos e dos ideais em conjunto com a realidade que conseguimos resolver alguns obstáculos e sermos diferentes do que já fomos até então.

5) Inspiração

É uma espécie de "intuição estética", que antecede a criação. A melhor maneira de definir este conceito, talvez seja a de considerá-la como um estado ou momento psicológico em que o criador "improvisa" o processo criativo, isto é se sente emocionalmente ou intelectualmente "iluminado" pelo tema que a sua inteligência ou a sua imaginação conceberam e que sente que tem a possibilidade de desenvolver.

São estes estados de espírito que nos permitem “impulsos” para que façamos algo que por vezes é inexplicável, e não é possível repetir.

6) *Pensamento*

É a principal função cognitiva ou o entendimento que se origina a partir do exercício associativo-integrativo de ideias e conceitos, funções que permitem ao indivíduo organizar e produzir comportamentos inteligentes e simbólicos. O pensamento encontra-se também intimamente relacionado com o conjunto das demais actividades psíquicas, nomeadamente com a função associativa, com a imaginação e a inteligência. Esta última que costuma ser definida como a aptidão ou conjunto de aptidões que permitem ao indivíduo a aquisição de novos conhecimentos.

7) *Complexo de Inferioridade*

Um determinado indivíduo, vítima de complexo de inferioridade, poderia em certas circunstâncias vencer as dificuldades e frustrações, tornando-se um autêntico herói. Nestes casos, um tal complexo poderá criar uma grande motivação criativa. É o caso de Toulouse Lautrec (1864-1901), que apesar de ser descendente de uma família nobre e com grande ambição para a vida desportiva, tornou-se muito cedo vítima de deficiência, a sua frustração era tão grande que o levou a procurar o refúgio no álcool e era nesses ambientes boémios, que ele conseguia expressar toda a sua força, movimento e agilidade como pintor.

8) *O Génio e a Loucura*

Uma situação motivacional que se tem estudado, é a relação entre o génio e a loucura. Foi aliás o estudo de muitos desses fenómenos que levou os autores a relacionar o génio com a loucura e a interpretar a produtividade de certas personalidades geniais como uma forma de “degenerescência biopsicológica”. Como exemplo, podemos referir Manuel D’Assunção (1926-1969), um pintor de enorme talento, referia que era no auge dos seus acessos depressivos (no decorrer dos quais se suicidou) que atingia a sua maior força abstraccionista. Era como se a realidade rejeitada irrompesse à luz da consciência de uma forma atraente e demoníaca e como se a tristeza e a dor se transformassem em criação.

Segundo Yong (1994) a criatividade é uma capacidade que, ao nível do indivíduo, é entendida através de um processo caracterizado por quatro componentes principais: a sensibilidade aos problemas, a fluência de ideias, a originalidade e a flexibilidade.

1) Sensibilidade aos problemas

É a capacidade de organização das percepções e o reconhecimento da existência de um determinado problema. A sensibilidade ao problema pode ser desenvolvida quando se tem consciência que qualquer situação criada pelo ser humano, situação de negócio ou relação que poderá, e um dia será, com certeza, melhorada. O processo criativo envolve a capacidade de ser sensível a um problema ou situação e a percepção de oportunidades existentes inerentes ao desafio de um problema já existente, Yong (1994). A sensibilidade ao problema é então uma característica ou qualidade do primeiro momento do processo criativo, que é o confronto e a interpretação do problema. A sensibilidade que determinada pessoa ou grupo demonstram perante um problema vai determinar a condução do processo criativo.

2) Fluência de Ideias

É a habilidade de gerar um grande número de ideias das quais se escolherá uma. A pesquisa efectuada nesta área indica que quanto mais ideias se for capaz de gerar, maior a probabilidade de se encontrar uma solução adequada.

3) Originalidade

No contexto de trabalho é a capacidade de encontrar novas formas de solucionar problemas ou situações adversas já existentes. Por exemplo, os gestores podem facilitar o desenvolvimento de soluções originais em si próprios e nos seus subordinados ao encorajarem uma atmosfera de curiosidade, Yong (1994). Originalidade surge muitas vezes quando existe uma atitude de questionar o que é óbvio, de não utilizar uma abordagem convencional aos problemas que se colocam. A originalidade é uma das características mais importantes para que algo seja considerado criativo e, muitas vezes, a originalidade do resultado final é consequência da originalidade da perspectiva adoptada para a resolução do problema.

4) Flexibilidade

É a capacidade de considerar uma grande variedade de diferentes perspectivas na tentativa de encontrar uma solução.

Nesta concepção, o processo criativos é constituído por quatro componentes, cada uma com características distintas. Sendo o processo criativo uma forma de entender e operacionalizar a criatividade ao nível do indivíduo, verifica-se que a criatividade pressupõe a busca por um problema e sua definição, em relação ao qual vão ser gerados e analisados vários pontos de vista por forma a se tentar chegar a uma solução, que pressupõe a descoberta de novas formas de adaptação de soluções já existentes a novas condições e que implica uma capacidade de análise sob múltiplos pontos de vista. Os resultados obtidos após a realização deste processo são então soluções criativas.

Outro dos conceitos a referir, uma vez que é um dos objectivos finais da criatividade, e é por aqui que todas as organizações se debatem para serem elas o espelho do sucesso é o conceito de inovação.

Inovação

O conceito de inovação poderá incluir coisas muito diversas como a adopção de novas soluções tecnológicas, processos de trabalho, lançamento de novos produtos, serviços, etc.

Existem também muitas definições sobre este tema, apresentaremos quatro conceitos de inovação:

1) Segundo Porter (1990, cit. Por Cunha et al., 2003) a Inovação pode ser definida no sentido lato, por forma a incluir as melhorias na tecnologia e nos métodos ou nos processos de fazer as coisas. Pode manifestar-se em alterações de produto, de processo, em novas abordagens de marketing, em novas formas de distribuição e em novas concepções.

2) Inovação significa “criar e lançar no mercado ou disseminar algo de novo”. Esse “algo” pode ser um novo produto ou instrumento, um novo serviço, um novo processo, um novo material ou uma nova forma organizacional, Amara (1990, cit. Por Cunha et al., 2003).

3) A Inovação pode ser considerada como uma nova utilização de possibilidades e componentes pré-existentes. A maioria das inovações reflecte conhecimento anteriormente existente mas combinado de novas maneiras, Lundvall (1992, cit. Por Cunha et al., 2003).

4) A Inovação materializa novas ideias não consistentes com o actual conceito do negócio organizacional. Mezas e Glynn, (1993 cit. Por Cunha et al., 2003).

Segundo Cunha et al., 2003, a Inovação é fundamental para o bom desempenho das organizações, dado que poderão trazer diversos benefícios, tais como:

- Aumento dos resultados económicos;
- Gerir a reputação organizacional, assinalando que a organização está a par das modas de gestão;
- Contribui para o melhoramento da adaptação organizacional.

Existem ainda outros conceitos que poderiam ser referidos, tendo em conta os objectivos deste estudo e a amostra em causa vamos-nos debruçar apenas sobre o conceito de mudança. Invenção e criatividade que estão directamente relacionados com inovação.

Distinção entre conceitos de Inovação e outros relacionados como Criatividade, Mudança e Invenção segundo Cunha et al., 2003:

Mudança – Inovação e Mudança são frequentemente utilizados como sinónimos. No entanto, o regresso ás condições anteriormente vigentes, constituindo uma mudança, dificilmente pode considerar-se inovação (Fonseca, Cunha & Gonçalves, 1996).

Drucker (1986) faz notar, porém, que “a oportunidade para o novo e diferente é sempre fornecida pela mudança. (...) a esmagadora maioria das inovações bem sucedidas explora a mudança. É claro que há inovações que constituem por si mesmas uma mudança importante (...) mas trata-se de excepções e excepções muito raras. A maioria das inovações bem sucedidas são mais prosaicas; exploram a mudança.

Invenção – A invenção pode ser definida como a criação ou a descoberta de uma nova ideia (Rogers, 1983). Não se confunde com inovação: a adaptação de um produto ou processo já existente pode ser considerada uma inovação para a organização focal, mas não pode ser referida pela organização como invenção sua. Não obstante, sob certas condições muito específicas (e.g., modificação de forma ou uso) parece apropriado falar de re-invenção.

Criatividade – A Criatividade organizacional refere-se a algo de novo (ideia, produto, processo) criado por um indivíduo (ou indivíduos) que trabalham numa organização. De acordo com Woodman, Sawyer e Griffin (1993), a criatividade é parte do processo mais alargado de inovação organizacional, sendo ela própria parte de um processo mais abrangente de mudança organizacional. A diferença principal entre criatividade e inovação refere-se ao facto de a inovação poder constituir o resultado da adaptação de algo que já existe no exterior e que não implica um comportamento criativo por parte da organização. De qualquer modo, muitas inovações resultam de processos criativos – podendo ser individuais ou colectivos, gerados espontaneamente ou por actuações intencionais/dirigidas.

Problema de Investigação

Ao longo da literatura os trabalhos analisados têm sido sobre a criatividade organizacional associado a diversos conceitos, e uma vez que não existe um consenso específico para este conceito, apesar das diversas experiências e análises que se têm feito ao longo do tempo pelos diferentes autores, não foi visto até então como é que a criatividade é percebida por indivíduos com diferentes experiências e formações. Deste modo, este trabalho procura investigar as concepções de criatividade num grupo de pessoas diferentes, profissionais liberais na sua maioria, assim como o que inibe e obstrui o processo criativo, e ainda as consequências associadas ao processo criativo.

As questões para pesquisa deste estudo resumem-se ao seguinte:

- Como é que a criatividade é definida do ponto de vista dos criativos?
- Quais os factores facilitadores e inibidores da criatividade?

Adoptando uma abordagem qualitativa, este trabalho procura fundamentalmente obter a perspectiva do que é nos dias de hoje a chave para o desempenho das organizações, uma vez que vivemos num mundo extremamente competitivo e que sobrevivem apenas os indivíduos que trazem uma mais valia para a sua função. Entre os principais resultados a alcançar, contam-se:

- Um maior entendimento do conceito de criatividade, tendo em conta diversas profissões;
- Quais os factores facilitadores e inibidores da criatividade;

- De que forma é que os criativos são orientados pelas chefias e de que forma é que isso poderá ou não aumentar a sua rentabilidade, tendo em conta a competitividade o trabalho de equipa, etc;

Com este trabalho, pretende-se fornecer um contributo para a discussão das questões sobre criatividade, particularmente sob o ponto de vista de diferentes profissões, onde ainda não existem definições concretas.

Considera-se pertinente referir que neste estudo não há lugar à colocação de hipóteses de trabalho devido ao seu cariz exploratório.

Método

Caracterização da Amostra

A Amostra do estudo apresentado é constituída por 17 sujeitos de ambos os sexos, com idades compreendidas entre os 25 e os 65 anos (tabela 5). Os sujeitos têm todos profissões diferentes, independentemente de terem as mesmas habilitações académicas. Relativamente às experiências profissionais foram seleccionados sujeitos não só de grandes empresas, como de empresas pequenas, desde a função pública como hospitais até televisão ou multinacionais.

Todos os participantes possuem frequência universitária.

A escolha dos participantes foi orientada por um critério de conveniência. Esse critério teve como base os conhecimentos de pessoas amigas, os contactos de e-mail de livros de autores portugueses, empresas de gestão integrada de marcas, páginas de Internet e diversos contactos telefónicos. O importante na escolha dos sujeitos era a profissão que desempenhavam actualmente, para que fossem sempre diferente, como podemos verificar na Tabela 5.

| Entrevista | Descrição do entrevistado/Percurso Profissional | Função Actual | Habilitações Académicas |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I | Dra. FV tem 33 anos Percurso Profissional: Cabeleireira; operadora têxtil num hipermercado; Responsável loja Benetton; condutora 1º cabo nas Forças Armadas | Arquitecta | Curso de Arquitectura |
| II | Dr. PC tem 45 anos Percurso Profissional: Professor; Consultor Literário de Editoras; Jornalista; Editor Júnior; Gabinete do Secretário de Estado Cultura | Adjunto secretário estado do Ministério Cultura | Jornalista Professor |
| III | Dra. MLR tem 65 anos Percurso Profissional: Professora Desenho; Presidente Conselho Directivo; Directora de turma; coordenadora Conselho Pedagógico | Professora de Expressão Plástica | Professora Ensino Básico/Expressão Plástica |
| IV | Sr. JMP tem 36 anos Percurso Profissional: Professor; Formador; Analista; Programador | Gestor duma empresa Informática; Director Financeiro e Analista Informático | Frequência do curso Eng. ^a das Telecomunicações; Várias certificações Microsoft |

| | | | |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| V | Mestre MM tem 28 anos Percurso Profissional: Investigação Científica | Investigação Científica sobre o vírus Hepatite Delta | Eng.ª Biológica; Mestrado em Biotecnologia |
| VI | Mestre MLM tem 26 anos Percurso Profissional: Eng.º Civil | Eng.º Civil | Eng.º Civil; Mestrado em Engenharia de Estruturas |
| VII | Dra. RM tem 25 anos Percurso Profissional: Professora de 1º ciclo de idosos e crianças | Professora de 1º ciclo crianças | Professora Ensino Básico |
| VIII | Sr. MPM tem 30 anos Percurso Profissional: Design e Comunicação; Actor | Actor | Frequência do curso de Design e Comunicação; Diversos cursos de representação |
| IX | Dra. TR Percurso Profissional: Delegada Informação Médica Função actual: Delegada de Informação Médica | Delegada de Informação Médica | Socióloga; Frequência Mestrado em Comportamento Organizacional |
| X | Sr. RV tem 33 anos Percurso Profissional: Fotógrafo Profissional; DJ; Porteiro e segurança em discotecas; Assistente técnico de informática; Programador técnico | Director de Sistemas de Informação | 12º Ano Várias Certificações Microsoft; Curso de Fotografia |
| XI | Dra. IG Percurso Profissional: Enfermeira, Enfermeira Chefe | Enfermeira chefe de Pediatria | Enfermeira; Mestre em Comportamento Organizacional |
| XII | Sr. AC tem 36 anos Percurso Profissional: Administrativo de empresa agrícola; Agente PSP; | Agente principal na PSP como Gestor de RH da Esquadra | Licenciatura em Design |
| XIII | Mestre MD tem 32 anos Percurso Profissional: Consultor de Sistemas Informação; Formador; Professor de Ensino Superior | Docente e Coordenador Projectos e do Departamento no Ensino Superior | Gestor de Empresas; Mestrado em Comportamento Organizacional e Frequência de Doutoramento em Ciências da Educação – Tecnologia Educativa |
| XIV | Dr. FR tem 45 anos Percurso Profissional: Responsável pela Juventude de Diocese Santarém; Assistente do Movimento Católico Estudantes; Professor e Director Pedagógico na Escola Superior de Educação e na Escola Diocesana de Teologia | Pároco de 5 paróquias rurais | Licenciatura em Teologia Pós-Graduação em Ciências da Educação |

| | | | |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| XV | Dra. FP Percurso Profissional: Controller de Departamento Financeiro | Controller | Licenciatura em Economia |
| XVI | Sra. KK Percurso Profissional: Vocalista de banda e funcionária de uma empresa de publicidade | Funcionária numa empresa de publicidade; Vocalista numa Banda | Frequência do curso de Medicina Dentária; vários cursos de música; |
| XVII | Sr. FS Percurso Profissional: Vocalista de banda, participação em diversos programas televisivos | Cantor | Frequência do curso de professores do 1º ciclo, cantor |

Tabela 5. Caracterização dos sujeitos, formação profissional, profissão actual e habilitações académicas.

Delineamento

Tendo em consideração o objectivo do presente estudo, podemos referir que se trata dum estudo exploratório, de natureza qualitativa.

Uma abordagem qualitativa uma vez que, segundo Bryman (citado por D'Oliveira, 2002) estas abordagens se prendem com a descrição do contexto e com a utilização de várias fontes de informação, dando especial atenção aos processos em curso ou ao desenrolar dos acontecimentos. Além disso, baseiam-se fortemente nas descrições dos indivíduos e caracterizam-se também pelo facto de serem bastante flexíveis.

Segundo Carmo e Ferreira (1998), o objectivo essencial de um estudo exploratório consiste em conhecer melhor uma realidade estudada de forma deficitária, tornando-se deste modo possível aumentar o entendimento inerente a essa mesma realidade.

Carmo e Ferreira (1998) fornecem-nos alguma informação complementar relativamente a este tema, apontando-nos as seguintes características para os métodos qualitativos:

| |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Indutivos – uma vez que os investigadores atingem a compreensão dos fenómenos mediante padrões provenientes dos dados recolhidos; |
| Holísticos – dado que a “realidade global” é considerada pelos investigadores; |
| Humanísticos- o investigador tenta conhecer o sujeito enquanto pessoa e experimentar o que ele experimenta no seu dia-a-dia; |
| Naturalistas – dado que as fontes directas dos dados são as situações “naturais”; |
| Descritivos – os dados recolhidos devem resultar directamente numa descrição rigorosa, constituindo de futuro objectos de análise; |
| Elevada sensibilidade para com o contexto, por parte do investigador |
| O investigador constitui o “instrumento” de recolha de dados; |
| Plano de investigação flexível; |
| O investigador procura os “quadros de referência” dos sujeitos, para melhor os poder compreender; |
| O investigador valoriza mais o processo de investigação, do que unicamente os resultados que dela decorrem; |
| Relevância dada à validade do trabalho. |

Tab. 6. Características dos métodos qualitativos (adaptado de Carmo e Ferreira, 1998)

No quadro seguinte, Carmo e Ferreira expõem de uma forma clara e sistematizada as características do paradigma qualitativo.

| Paradigma Qualitativo |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Advoga a utilização dos métodos qualitativos. |
| Fenomenologismo: orientado para compreender a conduta humana, tendo como ponto de partida os pontos de vista daquele que actua. |
| Observação naturalista e sem controlo. |
| Subjectivo. |
| Próximo dos dados: "perspectiva a partir de dentro". |
| Fundamenta-se na realidade, exploratório, descritivo, indutivo e orientado para a descoberta. |
| Orientado para o processo. |
| Validade: dados "reais", "ricos" e "profundos". |
| Não é generalizável: estudos de caso isolados. |
| Holístico. |
| Assume uma realidade dinâmica. |

Tab. 7. Características do Paradigma Qualitativo (adaptado de Carmo e Ferreira, 1998, p.177)

Sabendo que se tratou, pois, de uma abordagem qualitativa, utilizámos como principais métodos de recolha de dados a pesquisa documental e as entrevistas (posteriormente sujeitas a análise de conteúdo).

Quanto á pesquisa documental, esta última é descrita por Saint-Georges (1997) como um método de recolha e verificação de dados. Implica o acesso às fontes pertinentes (escritas ou não), constituindo parte da heurística da investigação. Os mesmos autores acrescentam ainda que apesar de a pesquisa documental se basear em algo que já existe, é possível que a mesma produza novos materiais empíricos. Isto porque o investigador poderá optar por se documentar de modo criativo e inovador, recorrendo a fontes existentes mas até aí inexploradas, pelo facto de ninguém antes dele ter pensado em utilizá-las, ou pelo facto de não as ter utilizado desse modo em concreto.

Instrumento

No que respeita à **entrevista**, Ruquoy (1997) aponta-a como sendo um instrumento privilegiado para abordar o ser humano em profundidade (suas intenções, suas crenças, seus sistemas de representações, de valores e de normas, bem como a sua forma de ver o mundo). Para este autor, a entrevista faculta-nos informações acerca do pensamento da pessoa que fala e também acerca da realidade que é focada no discurso.

Encontrando na interacção directa a sua questão-chave, "...o objectivo de qualquer entrevista é abrir a *área livre* dos dois interlocutores no que respeita à matéria da entrevista, reduzindo, por consequência, a *área secreta* do entrevistado e a *área cega* do entrevistador" (Carmo e Ferreira, 1998, p.126).

Dado que a abordagem qualitativa se preocupa em utilizar uma variedade de fontes de informação sendo destacadas técnicas como a observação e as entrevistas, neste estudo foi utilizada a entrevista semi-estruturada que tem a vantagem de ser objectiva e permite uma opinião do entrevistado bem como todas as emoções e experiências demonstradas, que não seria possível se fosse utilizado o questionário.

Na perspectiva de Bell (2004), a entrevista permite-nos explorar determinadas ideias, aprofundar motivos e sentimentos e testar respostas de um modo único, não conseguido através de um questionário. Para além do conteúdo das respostas em si, a forma como as mesmas nos são dadas permitem-nos aceder a informações relevantes, nunca facultadas através da escrita. Por outro lado, a autora refere ainda a mais-valia inerente ao facto de a resposta de um entrevistado poder ser sempre desenvolvida e clarificada, salientando que é pertinente dar ao entrevistado liberdade para que o mesmo possa referir aquilo que é importante para si, muito embora o entrevistador deva garantir que todos os tópicos entendidos como fulcrais sejam abordados. Ou seja, são colocadas determinadas questões, muito embora os entrevistados tenham liberdade para explanar sobre o assunto e exprimir as suas opiniões.

Para a execução das entrevistas recorreu-se a um guião de entrevista semi-estruturada (Anexo 1), o qual é descrito por Ruquoy (1997) como enunciado dos vários temas a abordar com o objectivo de intervir de modo a levar o entrevistado a aprofundar o seu raciocínio ou a explorar uma questão nova não referida espontaneamente por si.

O guião de entrevista foi constituído por 18 perguntas, de forma a obter uma maior riqueza de conteúdos nas respostas dos sujeitos. Este guião resultou de um levantamento de questões dentro do tema que nos parecem relevantes não só para aprofundar o nosso estudo, mas porque consideramos fundamental num processo de entrevista que o entrevistado se sinta confortável para facilitar o processo de respostas espontâneas, que é o nosso grande objectivo.

Sendo assim apresentamos de seguida um guião de entrevista semi-directiva com as questões que pretendem abordar objectivos distintos e uma explicação dos mesmos é apresentada de seguida.

Questão 1: O seu nome e idade?

Esta questão permite apenas uma identificação da pessoa, uma vez que a amostra vai dos 25 anos até aos 65 anos.

Questão 2: Fale-me da sua experiência profissional, focando, as diferentes funções que desempenhou até à data.

Com esta questão pretendemos perceber se a pessoa trabalhou apenas naquilo que tem vocação e no que gosta, ou se trabalhou em áreas distintas até conseguir ou não chegar ao seu objectivo principal de carreira profissional.

Questão 3: Actualmente qual a sua função nesta organização? Há quanto tempo?

Nesta questão tentamos perceber o percurso dentro da organização e perceber a sua respectiva antiguidade.

Questão 4: Quais são as suas actividades/tarefas diárias? Dê exemplos.

Tentamos perceber com esta questão como é o dia-a-dia dos sujeitos, que tarefas desempenham no seu dia-a-dia

Questão 5: Recebe informações das chefias? Sobre o que fazer e como?

O objectivo desta questão é perceber se a pessoa consegue ser orientada em termos de espírito para criar ou se é livre na criação.

Questão 6: Se algo não correr como o previsto, espera que a sua chefia lhe dê alguma orientação ou costuma ser independente e mostrar apenas o resultado? Dê um ou dois exemplos duma dessas situações.

Nesta questão pretendemos perceber a flexibilidade dos sujeitos quando algo não corre como desejado, no fundo pretendemos saber até que ponto são livres ou não na criação.

Questão 7: O que é para si a criatividade?

Com esta questão pretendemos saber o que é para o entrevistado o tema criatividade, obviamente que de uma forma genérica, mas pretendemos que de uma forma espontânea nos diga o que é a criatividade.

Questão 8: Na sua opinião, quais os factores que facilitam a criatividade.

Pretendemos nesta questão perceber qual a opinião dos entrevistados acerca dos factores promotores da criatividade. O que influencia positivamente a actividade criativa.

Questão 9: Quais os factores que dificultam a criatividade?

Pretendemos nesta questão perceber exactamente o oposto da questão anterior, ou seja, perceber o que dificulta ou inibe a criatividade.

Questão 10: Como é que cria as coisas ou acções? Como é que lhe surgem as ideias?

Com esta questão pretendemos perceber como é que surge o processo criativo, quais as condições necessárias para a fluidez de espírito.

Questão 11: Por exemplo, quando o que criou não está de acordo com o que a sua chefia lhe pediu como é que reage?

Tentamos perceber com esta questão qual a flexibilidade de quem cria, perceber qual é a reacção do sujeito quando não gostam ou criticam o trabalho apresentado.

Questão 12: Costuma trabalhar por “intuição”; “experiência ou “motivação”?

Com esta questão tentamos perceber quais destes três factores influencia mais o processo criativo.

Questão 13: O que costuma fazer nos seus tempos livres?

O objectivo desta questão é perceber se a pessoa está sempre em constante processo criativo ou se de facto descontrai fora daquilo que lhe é proposto fazer no dia-a-dia.

Questão 14: De onde vem a sua inspiração?

Nesta questão tentamos além de tudo conhecer melhor onde é que os sujeitos vão buscar as suas ideias, para “criarem” produtos/serviços novos.

Questão 15: As suas ideias são sempre apresentadas às chefias, ou apresenta apenas o que lhe é pedido?

Temos o objectivo nesta questão de perceber a proactividade de cada um dos entrevistados.

Questão 16: Prefere que seja publico o criador ou prefere criar sem ser conhecido?

Esta questão tem como objectivo conhecer um pouco melhor os entrevistados, uma vez que esta questão depende muito da personalidade de cada pessoa.

Questão 17: Qual é a importância da criatividade no seu trabalho? Acha que a organização “vivia” bem sem a sua função?

Uma vez que actualmente a competitividade é um factor constante nas organizações e ninguém é insubstituível pretendemos com esta questão perceber se os criativos também se consideram insubstituíveis.

Questão 18: Tem mais colegas com a sua função? Sente diferenças no tratamento que lhes é dado? Costumam ser competitivos? Ou trabalham em equipa?

O objectivo desta questão é perceber como é que a criatividade poderá ser ou não feita em equipa e se a diferença poderá ser ou não um factor inibidor da criação.

Estas questões têm como objectivo além de nos dar a conhecer melhor o perfil dos entrevistados, perceber as concepções de criatividade num grupo de pessoas com perfil diferente, assim como os factores que facilitam ou não o processo criativo. Desta forma poderemos ficar com uma percepção diferente dos conceitos até agora apresentados ao longo da literatura.

Procedimento

A primeira etapa deste estudo foi a construção do design de investigação, uma vez que este é o guia que orienta e conduz o investigador, evitando deste modo a recolha de evidências que não respondem às questões colocadas (Yin, 2001).

Depois de construído o guião de entrevista, foi conduzida uma pré-testagem junto de especialistas, de forma a avaliar as qualidades da entrevista, as reacções dos sujeitos às questões e uma definição do sistema de codificação das mesmas.

Após a condução do pré-teste, teve lugar a reformulação das questões, e uma primeira tentativa de definição das categorias das diversas características identificadas como facilitadoras e inibidoras da criatividade. Com esta análise pretendia-se sobretudo, verificar a concordância entre os resultados obtidos nas duas entrevistas experimentais (prá-teste) e as principais características promotoras e inibidoras da criatividade referenciadas ao longo da literatura.

Posteriormente foram contactados os restantes sujeitos da amostra, alguns inclusive substituídos porque teriam perfis repetidos aos existentes, algo que se percebia ao longo da entrevista. Foram efectuados contactos, explicados os motivos e os nossos interesses na entrevista, havia sempre uma conversa inicial uma vez que o gravador é um grande inibidor da espontaneidade das pessoas.

Apesar das desvantagens do gravador, também poderemos apontar algumas vantagens como o facto de reduzir a tendência do entrevistador para seleccionar inconscientemente dados que favoreçam a sua opinião. Os dados gravados na cassete podem ser ouvidos mais do que uma vez e estudados mais aprofundadamente do que os dados tirados através de apontamentos durante a entrevista. É também possível reanalisar os dados da entrevista gravada para testar hipóteses não definidas no estudo original (Borg & Gall, 1983).

As conversas tinham como local escolhido aquele que mais interessasse ao entrevistado, tinha apenas um gravador e um caderno para retirar apontamentos. Todas as entrevistas foram transcritas integralmente. O Anexo 2 contém um exemplo de uma entrevista, podendo no entanto ser facultado o acesso a todas as entrevistas transcritas, caso seja solicitado. A média de páginas por entrevista variaram entre 3 a 12 páginas, obteve-se um total de 73 páginas. As entrevistas têm tempos distintos, desde 20 -30 minutos a 2 horas.

Após a transcrição das entrevistas, procedemos a uma análise de conteúdo das mesmas, esta técnica é utilizada com o objectivo, de numa primeira fase, retirar e analisar das entrevistas todos os dados relevantes para este estudo.

Berelson (1952) definiu a análise de conteúdo como uma técnica de investigação que permite “a descrição objectiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação”. Adaptando essa mesma definição, Cartwright (1953) alarga o âmbito da análise de conteúdo, na medida em que propõe a sua extensão a “todo o comportamento simbólico”. Trinta anos volvidos, Krippendorff (1980) definiu análise de conteúdo como “uma técnica de investigação que permite fazer inferências, válidas e replicáveis, dos dados para o seu contexto”.

A análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa, que torna replicáveis e valida inferências de dados de um contexto e envolve procedimentos especializados para processamentos de dados de forma científica. Uma parte importante do comportamento, opinião ou ideias de pessoas exprime-se sob a forma verbal ou escrita.

A análise de conteúdo destas informações deve normalmente permitir a obtenção destas informações resumidas e organizadas. Esta análise pode ser usada para analisar em profundidade cada expressão específica de uma pessoa ou grupo envolvido num debate (Weber, 1990).

É um método de observação indirecto, uma vez que é a expressão verbal ou escrita do entrevistado que será observada; torna possível analisar as entrelinhas das opiniões das pessoas, não se restringindo unicamente às palavras expressas directamente, mas também àquelas que estão subentendidas no discurso, fala ou resposta de um entrevistado (Perrien, Chéron e Zins, 1984).

O objectivo da análise de conteúdo é a inferência, operação lógica, pela qual se aprova uma proposição em verdade de sua ligação com outras proposições já ténues por verdades (Bardin, 1996). Fazer o processo dedutivo ou inferencial a partir de índices (palavras) ou indicadores é prática científica frequente.

O médico faz suas deduções sobre a saúde de seu paciente graças aos seus sintomas, o meteorologista faz a previsão do tempo inferindo sobre estados ou posições da natureza. Ocorre o mesmo dentro da análise de conteúdo, pela dedução através da leitura e compreensão das mensagens. Os factos, deduzidos logicamente a partir de indicadores, permitem tirar conclusões, obter novas informações ou completar conhecimentos através do exame detalhado dos dados. De facto, a análise de conteúdo é “uma técnica de pesquisa utilizada para tornar replicáveis e validar inferências de dados para seu contexto, segundo seus componentes, relações ou transformações entre estes” (Krippendorff, 1980). Para Bardin (1996), análise de conteúdo é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que, através de procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, visa obter indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e de recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

A análise de conteúdo é a técnica privilegiada para tratar, neste caso, o material recolhido (Vala, 1999).

As diferentes fases da análise de conteúdo, tal como o inquérito sociológico ou a experimentação, organizam-se em torno de três pólos cronológicos: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. A pré-análise é a fase de organização propriamente dita. Corresponde a um período de intuições, mas tem por objectivo tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema preciso das operações sucessivas, num plano de análise (Bardin, 2004). Geralmente, esta primeira fase possui três missões: a escolha dos documentos a serem submetidos à análise, a formulação das hipóteses e dos objectivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final. O processo da pré-análise neste estudo encontra-se explicado em todo o capítulo do método.

O tratamento dos dados, a inferência e a interpretação serão objectivo de análise numa secção específica. Assim, é de seguida explicado o procedimento utilizado na exploração do material, ou seja, o tratamento do conteúdo das entrevistas (Figura 1).

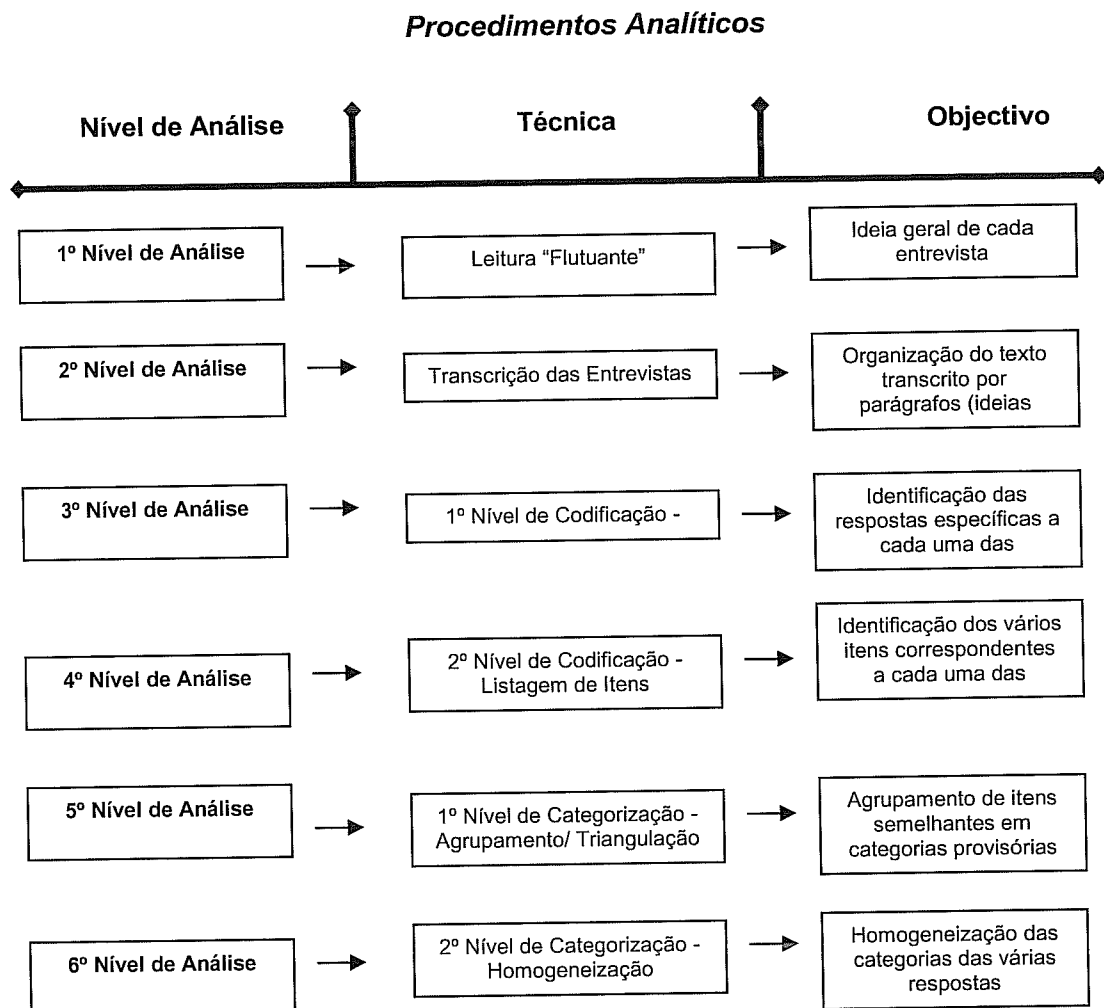


Fig. 2: Esquema Geral da Análise de Conteúdo

- 1º Nível de análise

Esta primeira fase consiste na audição das entrevistas, permitindo ao entrevistador obter uma ideia genérica sobre o conteúdo da entrevista.

- 2º Nível de análise

Nesta 2ª fase, será feita uma transcrição integral das entrevistas, em que se organizam os conteúdos das mesmas por ideias, correspondendo cada ideia a um parágrafo.

- 3º Nível de análise

Este nível corresponde à primeira codificação dos conteúdos das entrevistas. Tratar o material é codificá-lo. A codificação corresponde a uma transformação dos dados do texto, em bruto, transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo, ou da sua expressão, susceptível de esclarecer o analista acerca das características do texto, que podem servir de índices (Bardin, 2004). A codificação é o processo pelo qual os dados brutos são transformados sistematicamente e agregados em unidades, as quais permitem uma descrição exacta das características pertinentes do conteúdo (Holsti, 1969, citado por Bardin, 2004).

Nesta fase do processo de análise, os conteúdos das entrevistas encontram-se divididos por ideias (parágrafos), verificando-se contudo que cada ideia poderá focar um, ou mais objectivos da análise do presente trabalho. Assim, o primeiro nível de codificação consistiu na identificação, por cores, da pertinência de cada ideia para cada uma das unidades de análise do estudo (ver exemplo seguinte e tabela 8). Para uma melhor ilustração deste processo, é apresentado de seguida um exemplo, podendo ser encontrada na entrevista transcrita e disponível no Anexo 2, um exemplo integral da codificação de uma entrevista.

Exemplo da entrevista nº 2:

“*Questão:* Como é que cria as coisas ou acções? Como é que lhe surgem as ideias?”

Alguém disse que a vontade de qualquer realizador de cinema é o de filmar conforme sonha. Se isto é verdade ou não, ninguém ainda o comprovou. Aquilo que eu posso confirmar é que também comigo **até os sonhos podem ser fonte de criatividade.**

Para além disso há **capacidade de retirar referências das coisas triviais do quotidiano,** perante as quais, qualquer pessoa comum nada extrai daí; quando digo coisas do quotidiano, refiro-me necessariamente a tudo, a letra de uma canção, uma notícia na TV ou na rádio, ou jornal, o título de um livro, as pessoas que desfilam à nossa frente, num parque, numa paragem de autocarro, na rua, conhecidas ou desconhecidas, uma paisagem, uma exposição de arte, um quadro, etc.

Há também as **ideias mais amadurecidas, que resultam duma reflexão** forçosamente mais demorada, como são a leitura de um livro ou um filme que se viu.

A **criatividade pessoal assenta muito na capacidade de observar, de ouvir e de estabelecer comparações, analogias, entre tudo o que nos rodeia.**

No exemplo da entrevista 2, o sujeito responde à questão sobre os métodos e formas que desenvolvem o processo criativo, mas também fala da definição de criatividade. Neste caso, uma mesma ideia foi decomposta e o conteúdo foi utilizado para três objectivos distintos.

| QUESTÕES | OBJECTIVOS | COR CORRESPONDENTE |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Questão 1, 2, 3 | Experiência Profissional Adquirida e Actual | _____ |
| Questão 4,5,15 | Orientação profissional por parte da chefia | _____ |
| Questão 6, 11 | Reacções ao imprevisto na criação | |
| Questão 7 | Definição de Criatividade | _____ |
| Questão 8 | Factores que facilitam a criatividade | _____ |
| Questão 9 | Factores que dificultam a criatividade | _____ |
| Questão 10,12,13,14 | Métodos e formas que desenvolvam o processo criativo | _____ |
| Questão 16 | Resultados da Criação | _____ |
| Questão 17,18 | Importância da Criatividade e Competitividade dentro da organização | _____ |

Tab.8. Correspondência de Codificação Cores / Objectivo

- 4º Nível de análise

Este nível de análise corresponde à listagem dos itens para cada um dos objectivos. Cada item é um objecto ou referente, que segundo Bardin (2004) constituem temas-eixo, em redor dos quais o discurso se organiza. Recorta-se o texto em função destes temas-eixo, agrupando-se à sua volta tudo o que o locutor diz a seu respeito.

Para um maior esclarecimento deste processo será exemplificado este tipo de listagem em relação ao excerto da 2ª entrevista transcrito no 3º nível de análise (Tabela 9).

| OBJECTIVO | ITEM |
|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Métodos e formas que desenvolvam o processo criativo | Capacidade de retirar referências das coisas triviais do quotidiano |
| | Ideias amadurecidas resultantes duma reflexão |
| Definição de Criatividade | Capacidade de observar e ouvir |
| | Estabelecer comparações, analogias, entre o que nos rodeia |

Tab. 9: Exemplo da listagem de itens referentes ao excerto da 2ª entrevista

- 5º Nível de análise

Esta fase da análise consiste no agrupamento dos vários itens identificados para os diferentes objectivos. Cada agrupamento de itens constitui uma categoria. As categorias podem ser criadas *à priori* ou *à posteriori*, ou ainda através da combinação dos dois processos, como referido atrás.

O primeiro caso, acontece quando a interacção entre o quadro teórico de partida do investigador, os problemas concretos que pretende estudar e o seu plano de hipóteses permite a formulação de um sistema de categorias e, o que lhe interessa é a detecção da presença ou da ausência dessa categoria no corpus, então o analista optará por categorias definidas *à priori* (Vala, 1999). No presente estudo as categorias foram criadas através da combinação destes dois processos, uma vez que, algumas surgiram da literatura e a maior parte após a análise dos conteúdos das entrevistas, devido ao facto de não existirem muitas categorias já elaboradas por outros autores que se aplicassem a este estudo. De qualquer forma, a literatura existente sobre este tema constituiu uma preciosa referência em vários momentos do estudo, nomeadamente na construção do instrumento, na sua reformulação e na definição das categorias.

- 6º Nível de análise

Neste nível de análise vamos proceder a uma comparação entre as categorias identificadas para os vários objectivos (questões). O propósito deste processo foi uma uniformização das categorias para mais tarde ser efectuada a comparação entre as várias temáticas.

Resultados

Neste capítulo são apresentados os resultados do presente estudo. A estrutura adoptada para a apresentação dos resultados foi elaborada de forma a tentar permitir a sua fácil leitura e a eliminar dificuldades na sua interpretação.

Assim, foi adoptada uma estrutura de apresentação constituída por tabelas em que se considera a categoria, é apresentado um exemplo ilustrativo dos itens constituintes dessa categoria e é apresentada a sua frequência absoluta.

A frequência de respostas foi calculada mediante os factores que os sujeitos indicaram, tendo sido contabilizada a sua frequência em cada entrevista, ou seja independentemente do número de vezes que o sujeito referiu uma determinada categoria, esta é apenas contabilizada uma vez.

O passo seguinte consistiu na definição das categorias. Recorde-se que, segundo Vala (2003), a categoria consiste num termo-chave que remete para a significação central do conceito que se deseja apreender, e de outros indicadores que ilustram o campo semântico do conceito. Vala refere ainda que a construção das categorias pode ser realizada à priori, à posteriori, ou mediante a combinação de ambos os processos. No nosso caso em particular, a construção das categorias resultou da combinação simultânea da problemática teórica e das características concretas das entrevistas conseguidas. Na prática, cada teoria correspondeu a cada uma das questões contempladas no guião da entrevista.

Para cada categoria obtida, tivemos-nos a identificar as unidades de registo correspondentes. A nossa opção recaiu sobre as unidades semânticas, mais concretamente sobre o tema ou a unidade de informação.

Experiência Profissional Adquirida e Actual

Esta questão procura demonstrar que apesar de todos actualmente exercerem profissões distintas, e a amostra ser relativamente pequena, falamos de dezassete entrevistados, encontramos 4 profissões que se repetiram na experiência profissional. Com base na primeira tabela (Tabela 5, pág. 44) em que temos definido a experiência profissional de cada um e a função igual, destacamos o seguinte:

Tab.10: Experiência Profissional Adquirida e Actual

| Categorias | Frequência |
|-------------|------------|
| Professor | 6 |
| Programador | 2 |
| Cantor | 2 |
| Formador | 2 |

A tabela 8 demonstra quais as profissões que se repetiram no passado de cada um dos entrevistados. Podemos observar que 4 profissões foram encontradas no percurso profissional de cada entrevistado. Quanto à categoria professor, temos 6 sujeitos que no passado foram professores e actualmente só três são professores mas de ensinos diferentes, temos um professor de 1º ciclo, outro que é professor universitário de informática e uma professora de artes plásticas que como ela própria caracteriza é uma profissão extremamente autónoma.

Quanto à categoria programador, temos dois sujeitos que o referem como experiência profissional, mas que actualmente não exercem, um é Director de uma Empresa e outro é Director de Sistemas de Informação. Como categoria de Cantor, temos dois, qualquer um deles ainda exerce, mas um apresenta-o como actividade profissional actual principal e o outro como actividade secundária.

Orientação Profissional por parte da Chefia

Esta secção tem como base a resposta a três questões da entrevista, nomeadamente a questão quatro, cinco e quinze. Pretende-se desta forma observar qual a orientação profissional por parte da chefia, tendo como base a indicação das suas tarefas/actividades diárias, se os sujeitos costumam receber ordens da chefia sobre o que devem fazer e como e por fim, se existe espírito de iniciativa, ou seja se costumam ou não apresentar ideias novas ou se apresentam apenas o que lhes é pedido, será importante para a nossa investigação uma vez que nos permitirá ter uma percepção do trabalho que desenvolvem, se tem ou não criatividade deles próprios ou se é imposta pela chefia, dado que os poderá condicionar nos resultados.

Tab. 11: Orientação Profissional por parte da Chefia

| Categories | Frequência |
|-------------------------------------------|------------|
| Com Regras/Ordens e Novas ideias | 4 |
| Com Regras/Ordens e apenas o que é pedido | 1 |
| Com Regras/Ordens e Sugestões | 1 |
| Com Orientações e Novas ideias | 5 |
| Com Orientações e apenas o que é pedido | 1 |
| Com Orientações e Sugestões | 1 |

Nesta questão, verificamos que os sujeitos se dividem em dois grandes grupos, os que têm ordens específicas para efectuar o seu trabalho e os que têm apenas orientações.

Os que têm orientações sobre o que deve ser feito, demonstram uma maior iniciativa para expor novas ideias sobre os assuntos que são convidados a desenvolver, sentem uma maior vontade e espontaneidade de expor as suas ideias assim como sentem ter uma maior aceitação sobre o que expuseram.

Dentro desses dois grandes grupos, foi dividido por sujeitos que apresentam apenas o que lhes é pedido e pelos que sugerem algo dentro do assunto que é debatido e não como uma ideia nova, neste caso foi sentido um equilíbrio entre as respostas.

Em suma, e de forma a clarificar o que quer dizer cada uma das categorias expostas na tabela, podemos considerar o seguinte:

Com Regras/Ordens e Novas ideias – Os sujeitos que trabalham com regras/ordens da chefia sobre as actividades que devem ser efectuadas, e que costumam apresentar as suas novas ideias sempre que lhes parece importante para o seu desempenho. Com esta categoria temos quatro sujeitos.

Com Regras/Ordens e apenas o que é pedido – Os sujeitos que trabalham também com regras/ordens da chefia e apresentam apenas o que lhes é solicitado. Na amostra temos apenas um sujeito.

Com Regras/Ordens e Sugestões – Sujeitos que trabalham sob as ordens da chefia e que sugerem por vezes algo que têm a certeza que poderá ser bem recebido pela chefia. Temos apenas um sujeito.

Com Orientações e Novas ideias – Sujeitos que têm algumas orientações para desenvolverem as suas tarefas e costumam com frequência ser activos e apresentar, inclusive ajudar com novas ideias. Temos na nossa amostra cinco sujeitos com este perfil.

Com Orientações e apenas o que é pedido – Sujeitos que recebem algumas orientações de trabalho e apresentam apenas o que lhes foi solicitado. Temos apenas um sujeito com este perfil.

Com Orientações e Sugestões – Sujeitos que recebem orientações e que por vezes, quando têm a certeza da mais valia que vão apresentar, sugerem algo de novo. Temos um sujeito com este perfil.

Observando as entrevistas, verificamos que os que não têm ordens directas nem sugestões por parte da chefia, são os sujeitos que desenvolvem mais trabalho, apresentam mais espírito de iniciativa e são os que desenvolvem mais funções dentro da organização como exemplo temos a entrevista quatro, que nos diz: "...Não tenho chefias. Por isso tenho que ser eu o chefe de mim próprio e tento orientar-me o mais possível..."

As tabelas em seguida, serviram de base para a apresentação da tabela inicial:

Tab. 11.1: Actividades Diárias

| Categorias | Exemplo | Freq. | Ent. |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------------|
| Estudos | E5 "...as actividades diárias são maioritariamente de pesquisa bibliográfica..." | 3 | E1,E4,E5 |
| Acompanhamento de todas as reuniões | E14 "...Existem sempre coisas para tratar e reuniões para preparar, devido aos baptizados, casamentos, funerais e preparações de actividades..." | 3 | E2,E14,E17 |
| Gestão de Projectos | E13 "...Costumo diariamente gerir projectos, desde os alunos, aos professores, faço candidaturas para projectos nacionais e internacionais ..." | 2 | E4,E13 |
| Gestão de Pessoas | E12 "...Faço a gestão de Recursos Humanos, ou seja tudo o que engloba a gestão de pessoas na esquadra..." | 3 | E4,E11,E12 |
| Pesquisas, Estudos e Planos | E4 "...Faço a gestão dos projectos, das pessoas e dos clientes. Visto fazermos muitos desenvolvimentos de aplicações de Internet faço também muita pesquisa..." | 3 | E4,E5 |
| Prospecção de Mercado | E9 "...Faço também prospecção de mercado, ou seja, tento encontrar novos médicos com potencial de prescrição ..." | 2 | E9,E10 |

Esta tabela permite dividir os sujeitos pelas tarefas que desenvolvem no seu dia-a-dia e perceber quais as suas funções ou actividades, tendo em conta que apesar de profissões distintas, desenvolvem o mesmo tipo de tarefas.

Nesta tabela podemos considerar vários aspectos, salientamos dois:

- Conseguimos verificar que o sujeito da entrevista quatro é o que desempenha mais funções.

- A tarefa “Gestão de Pessoas”, em que um Director de uma empresa e uma Enfermeira Chefe têm em comum; é algo curioso, o que é facto é que ambos na sua vida profissional supervisionam pessoas e recursos.

Tab. 11.2: Orientações das Chefias

| Categorias | Exemplo | Freq. | Ent. |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------------------------|
| Recebo informações do meu Chefe | E16 "...O meu trabalho baseia-se nas informações que me são dadas por outrem..." | 6 | E1,E15,E7,E9, E10,E16 |
| Recebo Orientações | E17 "...Tenho apenas uma orientação critica por parte do meu Manager, bem como de alguns músicos que trabalham comigo..." | 7 | E2,E11,E5,E8, E13,E14,E17 |
| Não recebo quaisquer informações | E3 "...Não recebo informações nenhuma acerca do meu trabalho..." | 3 | E3,E4,E12 |

Tendo em conta as entrevistas obtivemos a categoria “orientações das chefias” que por sua vez foi dividida em 3 sub-categorias . O objectivo com esta tabela foi dividir quem recebe ordens e regras do seu responsável directo, dos que recebem apenas orientações de como desenvolver as suas tarefas e fica ao seu critério de como desenvolvê-las ou seja apresentam uma maior autonomia, daqueles que têm total autonomia e não recebem quaisquer informações.

Recebo informações do meu Patrão – Sujeitos que recebem informações para desenvolver o seu trabalho, que são discutidas com a chefia, sobre como e quando apresentar e quais os métodos a utilizar. Temos seis sujeitos com esta categoria.

Recebo Orientações – Sujeitos que recebem algumas orientações daquilo que é pretendido mas fica ao seu critério como o desenvolver, temos sete sujeitos com este perfil.

Não recebo quaisquer informações – Sujeitos que não recebem quaisquer indicações de como desenvolver o seu trabalho, ficando à sua inteira responsabilidade. Temos três sujeitos com este perfil.

Podemos verificar que por maioria as pessoas recebem uma orientação e depois são livres de apresentar as suas tarefas, isso deixa-as mais livres para apresentarem as suas actividades.

Tab. 11.3: Apresentação das Ideias

| Categorias | Exemplo | Freq. | Ent. |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-------|--------------------------------------------|
| Apresento novas ideias | E1 "...depende um pouco da situação, mas apresento novas ideias..." | 12 | E1,E2,E4,E5,E7, E8,E10, E11, E12, E13, E15 |
| Apresento apenas o que me é pedido | E3 "...Apresento apenas o que me é pedido..." | 3 | E3, E9, E14 |
| Dou algumas sugestões | E16 ".... Costumo dar sugestões, umas aceites, outras não..." | 2 | E16, E17 |

O objectivo desta tabela, é o de perceber qual é o espírito de iniciativa de cada um dos sujeitos. Uns porque não estão satisfeitos com as funções que estão a desempenhar outros porque não se sentem tratados com igualdade, mas o que podemos verificar é que temos doze sujeitos que apresentam as suas novas ideias aos seus responsáveis directos, uns porque acham que poderá ser positivo para a sua carreira futura, outros porque acham que poderá ser melhor para o desempenho da organização onde prestam o seu trabalho.

Apresento novas ideias – Sujeitos que apresentam as suas novas ideias, sempre que o acham conveniente, desde que seja para melhorar o desempenho da organização ou do grupo onde estão inseridos. Na nossa amostra encontramos doze sujeitos com este perfil.

Apresento apenas o que me é pedido – Sujeitos que apresentam simplesmente o que lhes é solicitado, não mostrando qualquer espírito de iniciativa, independentemente da sua satisfação profissional. Temos três sujeitos com este perfil.

Dou algumas sugestões – Sujeitos que dão algumas sugestões sobre o que têm a certeza que poderá ser melhor para o seu desempenho. Temos dois sujeitos com este perfil.

Na nossa amostra temos uma maior incidência em pessoas proactivas e que gostam de demonstrar aquilo que lhes parece melhor para o desempenho grupal.

Reacções ao Imprevisto na Criação

Temos como objectivo perceber como é que as pessoas reagem se existir algum imprevisto na sua criação, ou seja, se um sujeito que tem uma determinada tarefa e se não a consegue fazer porque surgem imprevistos ou se a criou e a chefia diz que não está de acordo com o que foi solicitado, há que tentar perceber dentro da amostra como é que os sujeitos reagem. Esta tabela que apresentamos de seguida poderá ajudar-nos a perceber de que forma é que poderá influenciar o processo criativo, e de que forma é que os sujeitos poderão ou não bloquear a sua criatividade quando são confrontados com algo que não estavam à espera.

Tab. 12: Reacções ao Imprevisto na Criação

| | Totalmente Independentes | Independentes Até Certo Ponto | Recorro à Direcção | Discutido Minuciosamente |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aceitação Fácil | - | 1 E6"...por muito que criemos a chefia é que dá a resposta final, temos que aceitar normalmente a decisão..." | 1 E10...tenho obrigatoriamente que recorrer a direcção para decidir tudo o que não corre dentro do previsto, para quê chatear-me?..." | 2 E5"...quando os resultados não estão como esperamos tem que ser tudo discutido minuciosamente, mas aceito com facilidade o que me diz o meu responsável..." |
| Aceitação Difícil | 1 E13 "...sou totalmente independente nas minhas decisões, por isso tenho dificuldade em aceitar uma crítica ao meu esforço..." | 1 E8"...somos independentes o suficiente, mas quando sou criticado, é-me difícil recomeçar tudo de novo..." | - | - |
| Má Reacção | 3 E4"...costumo ser totalmente independente a criar, mas não reajo bem quando criticam o meu trabalho..." | 1 E9"...apesar de não decidir o que quero sobre a minha função, reajo sempre mal às críticas que são feitas ao meu trabalho..." | - | - |
| Nunca Aconteceu | - | 1 E3"...temos que obedecer ao programa que nos é estipulado, mas nunca tive que corrigir nada, sou totalmente independente..." | - | - |

Para efectuarmos esta tabela, foi necessário recorrer a duas questões da entrevista, uma para tentar perceber se no caso de aparecer um imprevisto no desenrolar de uma tarefa, se esperavam alguma orientação da chefia ou se costumavam ser independentes.

A outra questão, foi com o objectivo de perceber se no caso de criarem determinado serviço/produto, que não seja aceite, porque não está de acordo com o que foi solicitado, como é que os sujeitos reagem.

Para obter os resultados, cada uma destas questões foi dividida por quatro categorias, da seguinte forma:

- Para a questão em queremos perceber se os sujeitos costumam ou não ser independentes na resolução de imprevistos, dividimos por:
 - Totalmente independentes – Sujeitos totalmente independentes para resolverem algum imprevisto.
 - Independentes até certo ponto – Sujeitos independentes até determinado ponto para resolverem algum imprevisto, ou seja, podem resolvê-lo mas será discutido mais tarde se foi bem ou não feito e as razões que o levaram a tomar essa iniciativa.
 - Recorro à Direcção – Sujeitos que têm obrigatoriamente que recorrer à direcção sempre que surge algum imprevisto.
 - Discutido Minuciosamente – Sujeitos que tudo o que desenvolvem ou resolvem positivamente ou negativamente o têm que fazer com a direcção.
- Para a questão em que queremos perceber como é que os sujeitos reagem quando o seu trabalho não está como solicitado, dividimos por:
 - Aceitação Fácil – Sujeitos que aceitam facilmente a critica ao seu trabalho e continuam a trabalhar até que seja encontrada uma solução melhor e bem aceite por todos os intervenientes.

- Aceitação Difícil – Sujeitos que não conseguem aceitar facilmente uma crítica ao seu trabalho e têm que perceber muito bem porque é que não está de acordo com o que lhes foi solicitado e só aí é que conseguem procurar outra solução.
- Má Reacção – Sujeitos que têm uma reacção negativa e ficam profundamente desiludidos e com dificuldade em procurar alternativa.
- Nunca Aconteceu – Sujeitos que até à data nunca lhes aconteceu e têm alguma dificuldade em perceber o que poderiam fazer.

Conseguimos verificar que é maior a frequência de sujeitos totalmente independentes, ou seja que têm liberdade para criar e desempenhar as suas tarefas, assim como apresentam uma má reacção se aquilo que criaram ou desempenharam não está de acordo com o que lhes foi solicitado.

Verificamos também que a frequência logo a seguir com menor incidência, mas é representativa para o estudo em causa são os sujeitos que discutem tudo de uma forma minuciosa com os seus responsáveis directos, mas em contrapartida têm uma aceitação fácil no caso de ser contrariado aquilo que foi apresentado.

Definição de Criatividade

Tab. 13: Definição de Criatividade

| Categorias | Exemplo | Frequência |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Inovar | E1 "... " Baseia-se em criar algo de novo, inovar. É importante para o nosso dia a dia, em tudo o que fazemos...." | 8 |
| Capacidade de ser Original | E7 "...É algo que nos distingue pela diferença, que aparece sem explicação, sem quê nem porquê, sem hora de chegada ou de partida..." | 2 |
| Resolução de Problemas | E4 "...arranjar soluções novas ou diferentes para problemas que nos são expostos, tendo sempre em vista o gosto de terceiros...." | 3 |
| Essência de cada pessoa | E2 "...Estará talvez na essência, isto í no código genético de cada um de nós..." | 1 |
| Gerar qualquer coisa | E11 "...procurar encontrar soluções para as várias situações que nos vão surgindo na vida, de modo a conseguir geri-las da melhor forma possível..." | 1 |
| Parir ideias por medida | E16 "...é muito relativo, na publicidade é parir ideias por medida..." | 1 |
| Processo de aprendizagem | E3"...Algo que as pessoas têm dentro de si associado à imaginação e que pode resultar de um processo de aprendizagem..." | 1 |

Esta tabela tem como objectivo, perceber o que é que os sujeitos da amostra pensam sobre o conceito de Criatividade. Temos como objectivo perceber fora da literatura o que entendem por "criar", uns usam-no diariamente no seu trabalho, outros nem por isso.

Oito sujeitos consideram que criatividade é criar algo de novo, é representar a realidade de forma diferente da habitual é inovar.

Dois sujeitos consideram que é capacidade de ser original, de criar gestos, acções ou produtos que leve as pessoas a descobrir o sentido da solidariedade e/ou felicidade.

Três dos sujeitos afirmam que é a capacidade que cada um tem de dar respostas aos diferentes problemas ou desafios que a vida nos propõe, seja ela pessoal ou profissional. Todas estas referências dependerão obviamente de muitos factores que serão analisados na tabela 14.

Encontramos sujeitos que se dividem na definição do conceito e que consideram que além de ser algo que é a capacidade de solucionar problemas com formas distintas, poderá ser também um processo de aprendizagem, de experiência que continuamente nos obriga a inovar, ou quem fosse mais ousado e nos dissesse que todos os dias se sente um criador, uma vez que a vida é para criar e para criar basta viver. Somos criativos quando falamos, quando escrevemos ou até quando olhamos o mundo, uma vez que somos todos diferentes e cada um interpreta o mundo de forma distinta do outro.

Por outro lado também encontramos um sujeito que nos afirmou que criatividade é apenas, "Parir ideias por medida", dado que trabalhamos no dia a dia com pressão continua para cumprir prazos e objectivos delineados e que nos obriga a criar de uma forma que por vezes resulta muito bem e por vezes se tornam verdadeiros insucessos, mas a realidade é que o objectivo é satisfazer alguém que procura um serviço ou um produto.

Por fim há quem afirme que a criatividade está na essência de cada, uma vez que está no nosso código genético, como é o caso do Mozart, Leonardo da Vinci e tantos outros talentos cuja vida e obra nos alimenta nas nossas vidas actuais. Se não estivesse na essência de cada um como é que se poderia explicar que uns têm tantos sucessos em determinados produtos ou serviços e outros têm tão poucos, não será mais do que algo que nasce connosco.

Factores que facilitam a Criatividade

A próxima tabela vai ter descrito na opinião dos sujeitos entrevistados quais são os factores que contribuem para Criatividade, o que é que pode proporcionar sejam condições físicas ou psicológicas para o bom desempenho criativo.

Tab. 14: Factores que facilitam a Criatividade

| Categorias | Exemplo | Frequência |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Vivências Pessoais | E17 "...os factores de ordem emocional, aquilo que passamos no dia a dia, seja positivo ou negativo..." | 2 |
| Meio Ambiente | E10 "...o meio, os sons, a palavra, as pessoas que estão presentes e as que estão ausentes e nós próprios em permanente mutação..." | 3 |
| Disponibilidade e Autonomia | E11 "...estar rodeado de pessoas que partilham o mesmo espírito, principalmente chefias, desenvolvendo algum trabalho com independência..." | 4 |
| Capacidades Individuais | E9 "...Há pessoas que são mais criativas, que outras, depende das capacidades de cada um...." | 2 |
| Ausência de Preconceitos | E2 "...um espírito aberto aquilo que é novo sem existirem preconceitos à partida..." | 1 |
| Gosto pelo Trabalho | E14 "...é fundamental gostarmos do que fazemos e sentirmo-nos acolhidos pela nossa criatividade..." | 1 |
| Factores emocionais | E7 "...é o facto da pessoa se sentir bem com ela própria..." | 1 |

Para a amostra em causa e após a análise das respostas emergiram oito categorias e como maioria de respostas ou seja quatro sujeitos, afirmaram que a disponibilidade e a autonomia dentro do local de trabalho são os factores chave para a pessoa se sentir com vontade de fazer cada vez mais e melhor dado ter liberdade de acção e/ou disponibilidade mental, e é com tempo que se cria. Por outro lado, três sujeitos afirmaram que o meio ambiente, ou seja tudo o que nos rodeia nos serve como fonte de inspiração, o tempo o sol, a natureza o barulho ou o silêncio. Dois dos sujeitos afirmaram que são as vivências pessoais que cada um tem que nos ajuda a criar cada vez mais, são as pessoas que estão presentes e as que estão ausentes, os sofrimentos e as alegrias que nos ajudam a ser melhores no dia-a-dia.

Existem também outros factores apontados pelos sujeitos, nomeadamente as capacidades individuais de cada um que foi apontado por dois sujeitos e mais uma vez tem a ver com o código genético de cada um de nós. Uns têm mais capacidade para umas coisas do que outros, infelizmente em algumas empresas isso não é analisado e as pessoas acabam por efectuar serviços que nada têm a ver com o seu perfil e isso poderá levar a uma diminuição da rentabilidade que a pessoa em causa poderia contribuir para o seu trabalho.

A ausência de preconceitos foi referida por um sujeito que considera que se as pessoas não têm o espírito aberto, se são fechadas no seu universo cheios de dúvidas e preconceitos não lhes permite um desenvolvimento mental, uma abertura espiritual que lhes permita arriscar ou ser ousado.

O gosto ou o prazer pelo trabalho que se faz é outra categoria considerada por um sujeito que refere ser factor fundamental para o sucesso da criatividade de cada um. Se a pessoa não sente prazer com o trabalho que desempenha é garantida a diminuição de originalidade. Talvez por isso outro dos sujeitos referiu que os factores emocionais são a chave para criar, existem pessoas que são boas a criar se estão tristes e outras também mas se estão alegres.

Factores que dificultam a Criatividade

Na próxima tabela vamos descrever na opinião dos sujeitos entrevistados quais são os factores que não contribuem para Criatividade, o que é que não pode proporcionar o bom desempenho criativo.

Tab. 15: Factores que dificultam a Criatividade

| Categories | Exemplo | Frequência |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Problemas Pessoais | E1 "...O cansaço, sono, stress e problemas que todos vivem no dia-a-dia, são inimigos..." | 2 |
| Ignorância | E3 "...o isolamento em determinados ambientes, limita o processo de criatividade..." | 2 |
| Desmotivação | E14 "...quando não nos realizamos no que fazemos, quando não buscamos a novidade..." | 2 |
| Acomodação | E12 "...é o medo, medo de arriscar, medo de inovar, da mudança..." | 2 |
| Pouca Autonomia | E13 "...ambientes monótonos, em que os trabalhadores não têm espaço para criar, apenas para efectuar, sem assistirem a ambientes que puxem pela imaginação..." | 2 |
| Estruturas Burocráticas | E11 "...a nível organizacional, as estruturas muito hierarquizadas, rígidas e burocráticas..." | 1 |
| Falta de Objectivo | E6 "...criar um procedimento, objecto ou conceito não é criatividade se não estiver associado a um objectivo real ou efectivo..." | 1 |
| Pressão | E4 "...Os prazos de entrega e as ideias pré-concebidas dos clientes..." | 1 |

Relativamente aos factores que pelo contrário dificultam a criatividade, apresentamos aqui a tabela 15, dividida por oito categorias.

Existe um grande equilíbrio nas respostas, dado que dois sujeitos apontam os problemas pessoais como inimigo da concentração e por conseguinte inibidor da criatividade. Outros dois sujeitos afirmam ser a ignorância sobre os assuntos e a vontade de os resolver como impedimento de criar, uma vez que é preciso muito trabalho para ultrapassar as dificuldades que nos rodeiam.

A desmotivação foi apontada por mais dois sujeitos como factor negativo para a criatividade, já que a pessoa só consegue produzir se se sente motivada para o fazer, com força e com vontade, resta apenas saber o motivo da desmotivação se será por Acomodação, outra das categorias encontradas por dois sujeitos para justificar a ausência de vontade para criar, uma vez que as pessoas que sentem o seu trabalho seguro a sua situação estável podem não ter uma ambição maior e acomodarem-se à situação.

Por fim, encontramos três sujeitos e cada um deles afirmou uma categoria distinta como factor inibidor da criatividade. Um afirmou serem as estruturas burocráticas do mundo organizacional que dificultam a velocidade que as pessoas têm em determinadas situações para resolverem os seus problemas, outro referiu a falta de objectivo que as pessoas por vezes têm, por diversas razões, ou porque não se sentem realizadas, ou porque estão mal enquadradas dentro da organização e isso permite o chamado “deixa andar”. Como oitava categoria a Pressão, que foi tida em conta como negativa para a necessidade de criar, e que é o que se passa actualmente na maioria das empresas, com o objectivo de cumprir os prazos, segundo o sujeito da nossa amostra, as pessoas são obrigadas a criar sem terem oportunidade de pensar devidamente.

Métodos e formas que desenvolvam o Processo Criativo

Para demonstrar quais os métodos e formas que desenvolvem o Processo Criativo, tendo em conta a opinião dos sujeitos entrevistados, foi necessário agrupar quatro questões. Por cada questão é apresentado um quadro e no final será apresentado o quadro final que demonstrará quais os métodos e formas que desenvolvem o Processo Criativo, ou seja de que forma é que os indivíduos procuram formas seja no ambiente, na sociedade ou através de outros factores para que lhes surjam as ideias de “criar”.

Nesta primeira tabela temos como objectivo, perceber como é que surgem as ideias aos criadores, como é que criam, quais as formas ou métodos utilizados para que apresentem um bom resultado ao que lhes é solicitado.

Tab. 16.1: Método para criar

| Categorias | Exemplo | Freq. | Ent. |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------------------------|
| Ideias Amadurecidas | E14 "...Surgindo uma ideia gosto de a ir amadurecendo, analisando os prós e os contras, gosto de partilhar com algumas pessoas..." | 2 | E2,E14 |
| Experiência | E10 "... baseio-me na minha experiência acima de tudo, sou muito analítico..." | 5 | E3,E4,E10,E12,E13 |
| Análise Profunda | E4 "...visto eu estar ligado a uma área mais técnica as acções surgem depois duma análise profunda e reflectida sobre o que me pedem..." | 3 | E4,E10,E9 |
| Depende das Necessidades | E15 "...as minhas ideias surgem com as necessidades que vou sentindo..." | 3 | E5,E13,E15 |
| Resolução de Problemas | E11 "...surgem muitas vezes da tentativa de resolver algum problema, por vezes também surgem do nada..." | 3 | E5,E9,E11 |
| Inato/Instintivo | E8 "...É difícil de explicar, mas penso que por isso mesmo é inato...." | 7 | E7,E8,E11,E16,E17, E9,E10 |
| Quando estou sozinho | E17 "...as ideias surgem assim que pego num instrumento, desde que esteja sozinho, fechado no meu "mundo"..." | 2 | E14,E17 |

Após uma análise detalhada de cada entrevista, dividimos a tabela por sete categorias que representam os métodos utilizados para o surgimento de ideias, e são elas:

- Ideias Amadurecidas - Dois dos sujeitos, indicam que uma boa reflexão, ou um bom envolvimento com os seus pensamentos ajuda a criar novos projectos.
- Experiência – Cinco dos sujeitos considera que a melhor forma para criar novos serviços/produtos é o facto de utilizar a experiência utilizada anteriormente.
- Análise Profunda – Três dos sujeitos consideram que uma análise detalhada e profunda ajuda a estudar e a inspirar para o projecto seguinte.
- Depende das Necessidades – Três dos sujeitos consideram que cada caso tem uma explicação e um método diferente para chegar à melhor solução.

- Resolução de Problemas – Três dos sujeitos afirmam que dado terem como objectivo resolver um problema que vários factores juntos o poderão resolver, mas é resultado duma necessidade de resolução.
- Inato/Instintivo – Sete dos sujeitos dizem que é instintivo, ou seja poderá vir do nada, quando menos se espera.
- Quando estou sozinho – Dois dos sujeitos consideram que a melhor forma de criar é quando estão sozinhos e devidamente concentrados.

Em suma, verificamos que sete dos sujeitos consideram inato a forma de criar e eles próprios não sabem como explicar o resultado das suas criações, poderá estar em tudo o que os rodeia, seja positivo ou negativo. Cinco dos sujeitos considera que a experiência é um dos factores mais importantes para ajudar na próxima criação, quem não tem experiência tem mais dificuldade em conseguir rapidez aliado ao bom resultado final, uma vez que este é o resultado desejado por todos.

Tab. 16.2: Forma para Criar

Na tabela anterior tivemos referência à intuição e à experiência como métodos utilizados para desempenhar um bom resultado. Com a tabela 16.2, tentamos obter uma resposta relativa a três categorias, por forma a perceber qual delas é a mais utilizada, uma vez que são referidas várias vezes ao longo da entrevista.

| Categorias | Exemplo | Freq. | Ent. |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------------------------------------------------------|
| Motivação | E12 "...não consigo trabalhar sem motivação..." | 17 | Todos |
| Intuição | E8 "...trabalho com muita entrega, um actor pode não ter um grande talento, mas se, se entregar faz dele o melhor actor, para criar preciso sempre de um bocadinho de intuição..." | 13 | E1,E2,E4,E5,E6,E8,E9,E10 E11,E12,E13,E16,E17 |
| Experiência | E6 "...a experiência é o nosso maior aliado para trabalhar, mas de nada me serve se não tiver aliado outros factores..." | 14 | E2,E4,E5,E6,E7,E8,E9,E10, E11,E12,E13,E14,E15,E16 |

Esta tabela está dividida em três categorias: Motivação, Intuição e Experiência, cada uma delas foi referida pelo menos uma vez por cada entrevistado em toda a entrevista, considerada aqui apenas uma vez por cada entrevistado.

A motivação é considerada por todos os sujeitos como o factor chave de sucesso para qualquer coisa que se crie ou se faça de novo, se a pessoa não está motivada com o trabalho que está a desenvolver consegue obter apenas maus resultados, bem como uma desmotivação de todas as pessoas que o rodeiam, podemos verificar isso num responsável por uma equipa de trabalho, nunca essa pessoa poderá estar desmotivada para comandar o trabalho de outros. Foi portanto considerado o factor chave.

A experiência, é considerada outra categoria fundamental para resolver problemas situações novas, e até problemas que aparentemente não pareçam ter solução. Curiosamente, trezes destes sujeitos considera que a intuição é um bom aliado da experiência, ou seja só com a experiência a pessoa poderá ter uma boa intuição para resolver algo que possa parecer muito complexo. Foi portanto uma categoria que todos consideram dependente da categoria experiência. O resultado desejado por todos é que sejam utilizadas estas três categorias. Aí sim, qualquer organização poderá dizer que o seu factor chave está nas pessoas.

Tab. 16.3: Actividades de Lazer

| Categorias | Freq. | Ent. |
|---------------------|-------|---------------------------------------------|
| Convívio Familiar | 8 | E1,E2,E4,E9, E10,E11,E14,E16 |
| Leitura | 11 | E1,E2,E5,E7,E10,E12, E13,E14,E15,E16,E17 |
| Desporto | 5 | E1,E4,E15,E5,E9 |
| Cinema e Televisão | 10 | E2,E5,E7,E8,E10, E11,E12,E14,E15,E17 |
| Espectáculos | 2 | E2,E7 |
| Passear/Viajar | 6 | E2,E3,E7,E12, E13,E14 |
| Musica | 3 | E3,E12,E13 |
| Convívio com Amigos | 6 | E7,E8,E9,E11, E14,E17 |
| Fotografia | 2 | E7,E10 |

A tabela 16.3, permite-nos perceber quais são as actividades que mais prazer dão aos sujeitos da nossa amostra nos seus tempos livres, salientando muitos deles que são muito poucos esses momentos e os tentam aproveitar da melhor forma possível.

A tabela foi dividida por nove categorias, sendo a categoria de leitura apontada por onze sujeitos, o cinema e a televisão por dez sujeitos e o convívio familiar por oito sujeitos. Os passeios seja pela natureza ou pela cidade e as viagens foram referidos por seis sujeitos tal como o convívio com amigos.

A música foi salientada por três sujeitos e a fotografia tal como a visualização de espectáculos sejam eles de ballet, opera ou teatro por dois sujeitos cada.

Tab. 16.4: Fontes de Criação

| Categorias | Exemplo | Freq. | Ent. |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----------------------------|
| Quotidiano | E1 "...por vezes de coisas que se vêm por ai no nosso dia-a-dia e que por vezes nada tem a ver com o que se pretende..." | 7 | E1,E2,E4,E9, E10,E15,E17 |
| Experiências | E8 "...experiências que vou vivendo da representação..." | 2 | E8,E12 |
| Emoções | E2 "...tenho dificuldade em isolar uma área como fonte de inspiração. Se o tiver que fazer diria que da palavra escrita, das emoções minhas e alheias..." | 1 | E2 |
| Análise do que está feito | E4 "...gosto muito de analisar o que outros já fizeram e que tipo de soluções arranjaram aproveitando as boas ideias..." | 1 | E4 |
| Reflexão | E14 "...advém da reflexão que faço do trabalho que realizo e dos desafios que me são colocados..." | 1 | E14 |

A tabela 16.4 permite-nos perceber de onde vem a inspiração dos sujeitos da nossa amostra. Para isso, foi dividida por cinco categorias:

- Quotidiano – Sujeitos que se inspiram no que vêm, no que os rodeia, no tempo, no dia, na luz, nas pessoas, etc.
- Experiências – Sujeitos que apontam uma vez mais a experiência como factor inspirador, mesmo as experiências vividas em situações distintas das que tentam resolver no momento
- Emoções – Sujeitos que referem que o que sentem na altura, seja positivo ou negativo, poderá ser um factor muito importante no desenrolar da criação, principalmente quando não conseguem separar o trabalho da vida pessoal.
- Análise do que está feito – Sujeitos que apontam a análise do que desenvolveram como factor indicador e de referência para desenvolver novamente.
- Reflexão – Sujeitos que referem que a reflexão é a característica que determina a ausência de problemas e a melhor solução.

Sete destes sujeitos consideram o quotidiano como fonte de inspiração para o seu trabalho, o que vêm no dia a dia e que até foi dito que por vezes nem tem a ver com o que cada um pretende, mas parece que depois é mais fácil chegar ao ponto pretendido. Dois dos sujeitos referiram que a experiência que se vai tendo sobre o que se desenvolve é muito importante e que até as experiências que outras pessoas passaram podem ser uma referência ideal para a pessoa se inspirar.

A análise do que foi feito, as emoções e a reflexão foram mais três categorias apontadas por três sujeitos distintos.

Tab. 16: Métodos e formas que desenvolvam o Processo Criativo

O objectivo desta tabela foi analisar quais as categorias determinantes para desenvolver o processo criativo, tendo como base as tabelas 16.1; 16.2; 16.3; 16.4.

| | Motivação | Experiência | Intuição |
|---------------------------|-----------|-------------|----------|
| Ideias Amadurecidas | 2 | 2 | 1 |
| Análise Profunda/Reflexão | 4 | 4 | 3 |
| Depende das necessidades | 3 | 3 | 2 |
| Inato | 7 | 6 | 6 |
| Quando estou sozinho | 2 | 1 | 1 |
| Quotidiano | 7 | 5 | 6 |
| Emoções | 1 | 1 | 1 |
| Análise do que está feito | 1 | 1 | 1 |

Com esta tabela, pretendemos analisar os factores determinantes que ajudam os sujeitos para a obtenção dos resultados pretendidos.

Tentamos perceber o que fazem nos tempos livres, quais as fontes de inspiração e quais os métodos de criação. O resultado foi dividido da seguinte forma:

- Por um lado as três categorias mais apontadas por todos os sujeitos, que é a Motivação a Experiência e a Intuição.
- Por outro lado as outras categorias também determinantes como método do processo criativo.

Para analisar esta tabela temos que ter em conta quais os sujeitos que apontaram as categorias fundamentais como a Motivação, que foram todos, a Experiência que foram catorze a Intuição aliada à experiência que foram referidas por treze sujeitos. Tendo como base estes sujeitos, fomos analisar quais os outros métodos que eram considerados fundamentais para o processo criativo. Por exemplo: Dois dos sujeitos que consideram a categoria “Ideias Amadurecidas”, como método para criar, consideraram também a Motivação e a Experiência, mas apenas um deles considera que a Intuição o poderá ajudar nos seus objectivos e assim sucessivamente.

Tendo em conta esta análise, verificamos que existem duas categorias que se salientam das outras:

- Sete dos sujeitos da nossa amostra, consideram o “Quotidiano” como método para ajudar o processo Criativo bem como algo que não conseguem explicar, que aparece, vem do nada que poderá ser “Inato”. Desses sete sujeitos que consideraram o “Quotidiano” como método para ajudar o processo criativo, cinco consideraram que a “Experiência” tem um papel activo na criação, mas seis consideram a “Intuição” igualmente fundamental.

Dos sete sujeitos que acham que criar, aparece, e é “Inato”, seis deles referiram que tanto a “Experiência” como a “Intuição” tem um aspecto fundamental para todo o processo criativo.

Resultados da Criação

Com a próxima tabela, tentamos perceber através da amostra quem gosta de ser reconhecido ou não, pelo público. Existem criadores que não gostam de ser conhecidos e usam pseudónimos, existem criadores que têm muita publicidade, depende muito de cada pessoa bem como de cada profissão, para o demonstrar apresentamos a seguinte tabela.

Tab. 17: Resultados da Criação

| Categorias | Exemplo | Frequência |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Público o Criador | E16 "...o trabalho é um reflexo do que sou e do que sinto, o publico sente isso, não faço questão de esconder nada, ser criativo é partilhar, logo prefiro ser publico..." | 11 |
| Não ser Público o Criador | E15 ".... Prefiro criar sem nunca ser conhecido, existem outras formas de me sentir recompensada..." | 4 |
| Depende das Criações | E7 "...existem trabalhos que não quero ser conhecida, como aquilo que as crianças fazem, o mérito é delas..." | 2 |

A tabela foi dividida por três categorias:

Público o Criador – Em que quem criou gosta que a sua obra/actividade ou tarefa seja reconhecida pelo grupo ou pelo público, depende da função em causa.

Não ser Público o Criador – Em que o sujeito que cria não gosta de ser reconhecido, normalmente tem a ver com a sua personalidade.

Depende das Criações – O sujeito afirma que depende do que está a criar, no caso de ser algo para ajudar alguém, não deverá ser reconhecido, no caso de ser promotor do seu desenvolvimento profissional, poderá ser reconhecido.

Como resultados, obtivemos onze sujeitos com interesse que os seus desempenhos ou criações sejam públicos, que mostra a grande tendência da nossa amostra. Quatro sujeitos preferem ser anónimos e por fim dois sujeitos acreditam que depende da criação em que estão envolvidos. Depende da criação, porque alguns dos entrevistados ajudam pessoas a desenvolver algo e se for para o reconhecimento e felicidade dessas pessoas preferem não ser reconhecidos, como é o caso dos professores.

Importância da Criatividade e Competitividade dentro da Organização

Para elaborar a próxima tabela, foram consideradas duas questões da entrevista, uma que pretende saber se o sujeito considera a criatividade importante no seu trabalho bem como a sua presença na organização e a outra questão pretende entender se existe competitividade ou se pelo contrário existe espírito de ajuda e trabalho de equipa, factores que ao longo das entrevistas se revelaram importantes para o bom desempenho dentro ou fora das organizações.

O nosso objectivo é o de perceber qual a Importância da Criatividade e Competitividade dentro de uma organização.

Tab.18: Importância da Criatividade e Competitividade dentro da Organização

| | Trabalhamos em Equipa | Não Trabalhamos em Equipa | Não existe Competitividade | Existe alguma Competitividade |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Criatividade muito Importante | 9 E5 "...É a criatividade que nos leva aos resultados, por isso trabalhamos todos em equipa com o mesmo objectivo..." | 1 E10"...sem criatividade não poderia prosseguir o meu trabalho, mas actualmente não trabalhamos em equipa..." | 5 E17 "...Não existe competitividade entre ninguém, somos todos criativos e trabalhamos individualmente..." | 4 E7"...assume um papel fundamental no meu trabalho a criatividade....o que existe na competitividade penso que é saudável..." |
| Criatividade Normal | - | 2 E15"...a criatividade acelera o meu trabalho, mas não existe mais ninguém a fazer especificamente o que eu faço..." | - | 1 E11"...temos que ser suficientemente criativos dentro das nossas possibilidades, mas existe alguma competição, porque os serviços são muito fechados..." |
| Vivem bem sem mim na organização | 4 E1"...vivem bem sem mim ou sem qualquer outro, mas quando trabalhamos é sempre em equipa, porque precisamos dos conhecimentos uns dos outros..." | 1 E6"...ninguém é insubstituível, mas o trabalho em equipa deveria ser mais incentivado pela chefia..." | 4 E14 "...vivem bem sem mim, porque tenho mais colegas, mas não existe competitividade, pelo menos não é significativa..." | 1 E16 "...umas peças não fazem sentido sem as outras, mas viviam bem sem mim...existe alguma competitividade, saudável, é bom que nos sintamos uma equipa" |
| Não vivem bem sem mim na organização | 5 E13"...sem mim a organização passaria por alguns problemas, para não dizer muitos, não existe competição entre nós, trabalhamos em equipa..." | 2 E4 "...eu sou a peça fundamental na organização...mas o trabalho de equipa nem sempre se verifica, até porque existem trabalhos distintos..." | 3 E3 "...Não existe mais ninguém a fazer o que eu faço, logo não viviam bem sem a minha função..." | 4 E9 "...A organização não vivia bem sem mim...existe alguma competitividade, mas eu vivo bem com ela, ao contrário de alguns colegas..." |

Para obter os resultados, cada uma das questões foi dividida por quatro categorias, da seguinte forma:

- Para a questão em queremos perceber se os sujeitos consideram que a criatividade é importante no seu trabalho e se a organização vivia bem sem a sua função, dividimos por:
 - Criatividade muito importante – Sujeitos que consideram a sua função muito criativa.
 - Criatividade Normal – Sujeitos que consideram de interesse normal a criatividade na sua organização como qualquer outra função.
 - Vivem bem sem mim na organização – Sujeitos que consideram que ninguém é insubstituível e acham que o seu talento poderia muito bem ser substituído.
 - Não vivem bem sem mim na organização – Sujeitos que pelo contrário consideram que a organização não vivia bem sem o seu desempenho e acreditam que apesar das pessoas serem insubstituíveis existem talentos que não o são e todos nós somos diferentes.

- Para a questão em queremos perceber se os sujeitos consideram que existe competitividade ou se pelo contrário existe espírito de ajuda e trabalho de equipa, dividimos por:
 - Trabalhamos em Equipa – Sujeitos que em que o trabalho é feito em equipa na sua função.
 - Não Trabalhamos em Equipa – Sujeitos que consideram ausência de trabalho em equipa, uns porque não necessitam, outros porque não existe esse espírito na organização.
 - Não existe Competitividade – Sujeitos que consideram que a sua organização não tem competitividade o que é bom para aumentar o seu desempenho pessoal e o espírito de entreajuda.

- Existe alguma Competitividade – Sujeitos que consideram que existe alguma competitividade na organização, uns até a consideram saudável dado aumentar a rapidez de execução, outros que consideram negativo, porque diminui a sua rentabilidade.

Em suma e visualizando a nossa tabela, verificamos uma maioria considerável nos sujeitos que consideram a criatividade muito importante na sua função, bem como o trabalho que desenvolvem em equipa, ou seja é fundamental criarem, mas todos necessitam das ideias e da cooperação uns dos outros para que a organização lucre com o resultado. Por outro lado, cinco sujeitos consideram que apesar da criatividade ser muito importante na sua função, não existe espírito competitivo o que os ajuda a pensar e elaborar sem pressão e poderá ajudar na originalidade.

Existem também cinco sujeitos que consideram que a organização não vivia bem sem a sua respectiva função, mas que o ambiente profissional e feito com elevado espírito de equipa e isso ajuda o dia-a-dia de todos e houve até quem dissesse que se acabam por considerar todos uma família.

Discussão dos Resultados

Este trabalho teve como objectivo principal perceber como é que a criatividade é percebida por indivíduos com diferentes experiências e formações, tentando descortinar os factores facilitadores e inibidores do processo criativo e ainda as consequências associadas ao processo criativo.

Os resultados obtidos no presente trabalho demonstram igualmente que a criatividade é uma característica central para os sujeitos no desenvolvimento da sua actividade, seja ela liberal ou não.

O objectivo deste capítulo, é o de comparar os resultados obtidos através de entrevista com a literatura referida no início deste trabalho, para isso vamos dividir o texto por secções e em cada uma delas falaremos dos nossos resultados, comparando com o que referem os nossos autores.

Definição de Criatividade

Apesar de não existir uma definição concreta para criatividade, foram encontradas algumas definições ao longo da literatura como a de Basadur (1997), que defende o processo criativo como a resolução de problemas e implementação de resultados, ou a de Parkhurst (1999), que defende a criação de algo que seja novo, pelo menos para o seu criador, já que existem muitas criações que são adaptadas de outras existentes que coincidem com os resultados obtidos ao longo deste trabalho.

Para a maioria dos sujeitos criatividade implica inovar, implica uma capacidade de ser original.

Criatividade e inovação representarem diferentes fases num processo de resolução de problemas, elas encontram-se fortemente relacionadas, uma vez que os factores que influenciam o processo numa primeira fase (fase criativa) são similares aos que influenciam a outra fase (fase de inovação), como por exemplo, o gosto pelo desafio (Paulus, 2000).

Praticamente todos os sujeitos entrevistados afirmam o seu desejo de inovar, para provar a sua mais valia quer seja para a organização, quer seja para o consumidor final, defendendo sempre que não se pode adaptar criações existentes, porque isso não é ser criativo mas sim “adaptativo”.

Para alguns sujeitos a criatividade está na essência de cada um, vem de dentro, é inato algo que não se consegue explicar, é algo defendido já por Alencar (1986) que defende que as pessoas ou são criativas ou não são criativas.

Para Kasof (1995) o acto criativo depende muito dos factores exteriores ao indivíduo sejam eles sócio-culturais, económicas, tecnológicas ou políticas. Foi partilhada por alguns sujeitos entrevistados que vêem este processo como algo que resulta dum processo de aprendizagem que resulta de muitos factores, sejam pressões da sociedade da organização onde estão inseridos ou seja simplesmente deles próprios, como consequência duma necessidade de gerar qualquer coisa de diferente, de novo e que possam dizer que contribuíram com conhecimento. Há quem diga que criar é algo que fazemos no nosso dia a dia em tudo, porque somos todos diferentes, porque temos estados de espírito diferentes e em tudo criamos, colocamos um pouco de nós em tudo o que desenvolvemos. Duma forma mais atrevida, há quem diga que criar não é mais do que “parir ideias por medida”, porque duma forma ou de outra o nosso dia a dia obriga-nos a criar coisas novas, adaptadas ou simplesmente diferentes para que possamos continuar a espécie humana.

Factores Facilitadores da Criatividade vs Factores Inibidores de Criatividade

Existem inúmeros factores enunciados na literatura que podem contribuir como “veículos condutores” da Criatividade. Já Maslow em (1968), dizia que “A criatividade necessita não apenas de iluminação e de inspiração; ela necessita também de muito trabalho, treino prolongado, atitude criativa, padrões perfeccionistas”. Segundo os nossos resultados, a maioria dos sujeitos considera condição essencial a disponibilidade e autonomia para o bom desempenho. A disponibilidade seja ela mental ou não é importante para que não haja pressão uma vez que oprime a vontade de criar e a autonomia, porque a pessoa quando se sente independente para resolver uma solução, procura sempre que possível fazer o seu melhor, porque tem a sua imagem para defender e sabe que só o conseguirá se der o seu melhor.

Outro dos factores apontados como importantes para o bom desempenho de criatividade é o Meio ambiente, tal como diz Rogers (1986, cit. Por Fonseca 1990), todo o individuo dispõe sempre de forças suficientes para o seu desenvolvimento criativo, isto é, para a aquisição de uma cultura e para a sua adaptação ao meio.

Essas forças só se desenvolvem, porém cabalmente se as relações desse individuo com o meio forem de autenticidade e de empatia. Por “autenticidade” entende Carl Rogers a necessidade de que a relação entre o individuo e os outros se estabeleça sempre em equilíbrio e em harmonia, e a “empatia” refere-se ao processo ou via pela qual se deve estabelecer essa relação orientada essencialmente para uma comunicação do tipo “compreensivo”.

Dentro desses parâmetros considera Rogers que o indivíduo poderá viver então a sua “vida plena”, terá confiança na sua própria capacidade para formar novas relações com o ambiente e desenvolver “vivências criadoras”. Mergulhando, assim, na sua experiência completa e subjectiva, o ser humano procurará, deduzir daí afins, valores, crenças ou objectivos que possam vir a ter um significado simbólico ou colectivo.

Tal como os sujeitos da amostra que referem o meio ambiente como algo fundamental para todo e qualquer trabalho criativo, desde o pintor ao cantor, todos eles consideram o meio envolvente como chave para o seu desenvolvimento interior, da sua personalidade e da sua motivação. Se sentirem condições propícias com o meio que os rodeia, talvez possam ser mais criativos numas áreas e menos noutras, foi-nos dado como exemplo, num determinado sujeito, que afirma que a sua capacidade de representar como actor se deve ao meio onde cresceu e se desenvolveu, ser propício ao teatro e à representação, talvez isso o tenha influenciado, provavelmente se vivesse num seio familiar onde não existissem actores mas sim médicos, isso poderia ter influenciado o seu percurso profissional.

Outro dos exemplos que temos é o de um sujeito que é cantor com algum sucesso profissional e até algum reconhecimento público que sempre desejou imitar outro cantor que tinha como ídolo, não deixa de ser uma crença, mas segundo Rogers (1986, cit. Por Fonseca 1990), "Somos capazes de, num ou noutro momento da nossa existência, criar alguma coisa. Umhas vezes trata-se da criação de uma obra que vem a tornar-se consagrada, outras vezes, de um simples acto ou iniciativa que pode conter apenas alguma originalidade. Muitas outras vezes, a nossa criatividade manifesta-se no interesse que temos em imitarmos, contemplarmos ou mesmo consumirmos a criatividade dos outros".

Um dos pontos referidos como facilitador da criatividade foi relativo às experiências pessoais, já que aquilo que cada indivíduo passa ao longo da sua vida poderá dar como fruto alguma criatividade, como seja um pintor, um músico, ou um escritor. Vejamos o caso de Eça de Queiroz, que se formou em direito começa por exercer ao fim de alguns anos, começa a escrever artigos para jornais, participa em conferências e apenas mais tarde começa a ser reconhecido pelas suas grandes obras, e é isso que reconhecemos dele actualmente.

As capacidades Individuais, o gosto pelo trabalho e os factores emocionais, são também factores apontados como facilitadores de criatividade.

A inteligência, a intuição, a motivação seja ela extrínseca ou intrínseca, a personalidade de cada um a idade, a cultura o reconhecimento são tudo factores de importância e relevância para que o sujeito seja mais ou menos criativo. Nenhum dos sujeitos apontam ou aceitam as teoria como defende Milford Brad, no *Graham's Magazine* de 1829, ele considerava, que uma vez que o fornecimento de sangue ao cérebro era o factor mais importante da genialidade e que o cabelo ruivo constituía uma característica observável do génio (Friedel, 1992), nem tão pouco é aceite o que defende Ludwving (1995, cit. Por Sousa, 1998) em que descreve que não existe prova que os homossexuais sejam mais criativos que os heterossexuais, mas aceita-se alguma tendência hiposexual entre os criativos, derivada da sua concentração na tarefa e eventual debilidade física.

Muito pelo contrário é apontado pelos sujeitos como factor inibidor de criatividade a ignorância, a pressão e os preconceitos, que a sociedade impõe, que apesar de vivermos numa sociedade com a mente mais aberta ainda vive com diversos preconceitos prejudiciais para o desenvolvimento humano e criativo.

É também apontado como inibidor da criatividade a desmotivação provocada por pressões sejam elas derivadas de problemas pessoais ou por motivos externos, tal como a incapacidade e dificuldade das hierarquias de algumas organizações aceitarem e enquadrarem a personalidade criativa, por estruturas demasiado burocráticas, a pouca autonomia dada pelo mundo organizacional ou simplesmente a falta de objectivo devido à personalidade de cada um.

Outros resultados que foram também analisados e merecem igualmente destaque, até porque acabam por completar a definição de criatividade, quer seja nas características do indivíduo criativo ou através da sua maneira de ser e estar.

Métodos e Formas que desenvolvam o processo criativo

Quando se fala nos métodos que os sujeitos usam para conseguirem “criar” a grande maioria revela que não consegue explicar, que é inato, instintivo, já dizia Twecamo (cit. Por Miller, 1986), “Não sei definir criatividade, mas sei quando a vejo”. Logo a seguir consideram a experiência, como chave para que se produza algo diferente do habitual, apesar de outros factores serem igualmente importantes, como uma análise profunda e detalhado do que é pretendido porque acima de tudo existe uma grande necessidade de se resolver um problema ou um objectivo a que se propuseram.

Ao longo das entrevistas os sujeitos referem todos como condição determinante para a resolução de problemas, ou objectivos propostos a elevada motivação, se motivação seja ela extrínseca ou intrínseca, nenhum dos sujeitos considera fazível qualquer que seja o objectivo final. Outro dos aspectos referidos trata-se da intuição, sempre aliada à experiência que segundo Scott e Bruce (1994, cit. Por Cunha et al., 2003) no seu modelo dos determinantes do comportamento inovativo, um dos factores que pode influenciar o modelo inovativo são os estilos individuais de resolução de problemas, que se dividem em dois grandes estilos: o sistemático e o intuitivo. Os indivíduos sistemáticos baseiam-se no hábito, na observância de rotinas, na adesão e regras, na racionalidade e na lógica. Os intuitivos propendem para processar a informação a partir de diferentes paradigmas simultaneamente, tendem a recorrer à imaginação e à intuição. É presumível que os primeiros denotem menor comportamento inovativo do que os segundos. O modelo foi testado com 172 membros de um centro de pesquisa e desenvolvimento de uma grande empresa, tendo-se verificado que o grau de comportamento inovativo era mais forte quando designadamente:

- Os indivíduos denotavam estilos intuitivos de resolução de problemas;
- As relações com os superiores eram de elevada qualidade;

- Os superiores depositavam nos indivíduos elevadas expectativas de comportamento inovador;

- As pessoas percepcionavam um clima organizacional apoiante da criatividade e da inovação.

Segundo Scott e Bruce, estes resultados apontam para a extrema relevância de se compreender o comportamento inovativo dos indivíduos a partir das suas características individuais, mas também do modo como eles interpretam a realidade circundante – seja no que concerne aos seus superiores, aos seus colegas ou à organização no seu todo.

Reacções ao imprevisto na criação

Uma grande parte dos sujeitos recebem orientações da chefia para desenvolverem o seu trabalho, e a maioria apresenta novas ideias quando acha que deve para que se atinja um maior desempenho ou rentabilidade, mas apresentam também uma má reacção, quando o trabalho que estão a efectuar não é aceite pela chefia ou pelo cliente final, primeiro porque é difícil mudar a forma de pensar devido ao que tinha sido planeado anteriormente e também porque terá que ser acima de tudo bem justificada a razão da contrariedade, caso contrário não existe concentração, relaxamento ou tranquilidade possível para que possam “criar” novamente uma solução ou produto final. Segundo Torrance (1988) um ambiente amigável e relaxado, no qual não há tensão que possa bloquear a busca criativa, é fundamental. Estas características são também suportadas por outros autores como, Vernon (1971), Amabile (1983) ou Isen (1987). Dizem ainda que um ambiente amigável e tranquilo, não significa ser destituído de alguma tensão no que isso significa de concentração na tarefa e de consciência de razões e de condições para realizar o pedido. O sujeito deve sim, sentir controlo sobre a situação.

Resultados da Criação

Nem todos os sujeitos independentemente da sua profissão ou talento gostam de ser reconhecidos pelos seus trabalhos. Ao longo deste trabalho, a maioria dos entrevistados gosta de sentir reconhecimento no seu trabalho, segundo Torrance (1980), a criatividade é altamente valorizada pela sociedade, e vários prémios são oferecidos por diversos órgãos aqueles que destacam o seu desempenho e destaca como exemplo os concursos promovidos anualmente num dos principais jornais do Japão o Yomiuri Shimbun. Existem diversos criativos que usam pseudónimos muitos deles para não serem reconhecidos, segundo um estudo de Mackinnon (1964) que usou uma amostra dos melhores arquitectos, no sentido criativo, dos Estados Unidos e constatou que este grupo ao referir o ambiente familiar que tinham sido educados, faziam referência ao facto dos seus pais terem muito respeito pela sua forma de pensar e de agir, demonstrando confiança nas suas capacidades, oferecendo em simultâneo oportunidades para as suas tomadas de decisões. Esse encorajamento, a autonomia e independência, a par de uma ausência de comportamento crítico, restritivo e punitivo, que lhes transmite muita segurança e por consequência vontade de reconhecimento.

Já a hostilidade, rejeição, crítica e autoritarismo são detrimenais à criatividade, uma vez que não favorecem certos traços de personalidade, como a autoconfiança, nem a formação de um auto conceito positivo, aspectos estes indispensáveis para que o individuo faça uso "sem medos" da sua capacidade de criar, (Miller e Gerard, 1979).

Um dos sujeitos entrevistados salientou que gostaria de ser reconhecido pelo seu trabalho dependendo da criação. Ao tentarmos perceber a razão da sua afirmação percebemos que a sua profissão é de professora e como tal depende se a criação é sua e lhe poderá trazer benefícios futuros na carreira ou se pelo contrário é para incentivar um aluno ou fazer simplesmente com que se sintam felizes com o seu trabalho.

Segundo Alencar (1986), embora haja um consenso por parte dos professores de que o desenvolvimento criativo do aluno no contexto social é uma das metas educacionais mais importantes, de um modo geral os professores não oferecem as condições mais adequadas para o desenvolvimento da criatividade do aluno. O aluno criativo actualmente não é reconhecido na escola, nem recebe uma maior atenção por parte dos professores por forma a salientar a sua criatividade e a incentivar.

Importância da Criatividade e Competitividade dentro da Organização

Ao referirmos competitividade e criatividade na organização, os sujeitos consideram na sua maioria que o bom espírito de trabalho na organização com o trabalho em equipa são meio caminho andado para uma boa criatividade, consideram até saudável a competitividade. Segundo Adams (1978), no ambiente social, especialmente a nível de empresas e organizações, são comuns as seguintes barreiras:

- Falta de cooperação e confiança entre colegas;
- Chefes autoritários, que só valorizam as próprias ideias, rejeitando qualquer ideia de um dos seus subordinados;
- Falta de apoio para colocar as ideias em acção.

Organizações onde não existe competitividade, mesmo com bom ambiente de trabalho, não existe a inovação necessário para responder ás necessidades do mercado, porque acaba por se tornar monótona a actividade.

Para outros sujeitos entrevistados o trabalho em equipa é tão importante e saudável que consideram que a organização não viveria bem sem eles na organização e não acreditam na frase muito utilizada no mundo organizacional “ninguém é insubstituível”. Uma vez que consideram existir um ambiente suficientemente forte, houve quem lhe chamasse “família”, porque sentem encorajamento, confiança e até independência dentro dos limites estipulados por parte da chefia nas suas criatividade, o que facilitava a colaboração de todos. Por outro lado, quem considera que não existe competitividade dentro da organização, considera que viviam bem sem a sua função, já acreditam e afirmam “ninguém é insubstituível”, por não existir qualquer tipo de trabalho incentivado, sentem que é algo obrigatório e não espontâneo.

Segundo o modelo dos três componentes de Amabile (1988, cit. Por Cunha et al., 2003), a resolução criativa de problemas é função das aptidões e motivação individuais, embora possam ser influenciadas pelo contexto organizacional; como implicação para a gestão terá o facto de gerir a motivação, sobretudo a intrínseca e aumentar as aptidões das pessoas.

Já Scott e Bruce (1994, cit. Por Cunha et al., 2003) defendem um modelo que presume que o comportamento inovativo pode ser influenciado, fundamentalmente pelos seguintes factores:

- Clima psicológico e inovação – O clima psicológico é a interpretação cognitiva de uma situação organizacional. Representa os sinais que o indivíduo recebe acerca das expectativas que a organização sobre ele projecta em matéria de comportamentos e potenciais resultados desses comportamentos. Um clima psicológico organizacional é inovativamente forte quando a pessoa percepção que a criatividade é apoiada/encorajada, que existe um ambiente que permite tentar soluções diversas para os problemas, que as diferenças são toleradas, que a organização é aberta à mudança.

-
- Qualidade da relação líder-membro – Diz-se que a relação dos subordinados com o superior é de elevada qualidade quando existem elevados níveis de confiança e apoio, e quando o superior concede aos subordinados ampla descrição na execução das tarefas.
 - Expectativas de papel do líder sobre os colaboradores – Quando os superiores denotam grandes expectativas de desempenho sobre os seus colaboradores, a profecia tende a realizar-se, induzindo, efectivamente desempenhos superiores. Do ponto de vista do comportamento inovativo, é presumível que ele seja tanto mais denso quanto mais os superiores esperam que os seus subordinados sejam inovadores.
 - Qualidade da relação com a equipa – Diz-se que a relação é de elevada qualidade quando existe confiança mútua, respeito, cooperação e colaboração. É presumível que, quanto mais qualitária for esta relação, mais pendor inovativo os membros do grupo denotarão.

Conclusões

O presente estudo procurou abordar as concepções de criatividade num grupo de pessoas diferentes, profissionais liberais na sua maioria, assim como o que inibe e obstrui o processo criativo, e ainda as consequências associadas ao processo criativo.

A criatividade é a habilidade de fazer permanentemente perguntas sobre o mundo e de procurar novas combinações das coisas que já existem.

Os estudos realizados permitiram compreender que o potencial criador do homem se exprime não apenas nas artes e nas grandes invenções, mas é o ingrediente fundamental na resolução de grande número de problemas que o homem enfrenta. A criatividade para se desenvolver necessita de condições facilitadoras, tal como afirma Stein (1974, cit. Por Almeida 1991), "Estimular a criatividade envolve não apenas estimular o indivíduo, mas também afectar o seu ambiente social, e as pessoas que nele vivem. Se aqueles que circundam o indivíduo não valorizam a criatividade, não oferecem o ambiente de apoio necessário, não aceitam o trabalho criativo quando este é apresentado, então é possível que os esforços criativos do indivíduo encontrem obstáculos sérios, senão intransponíveis".

Existem vários factores que poderão ser facilitadores ou inibidores da criatividade, temos os factores psicológicos, tais como as características motivacionais, as habilidades cognitivas ou os traços de personalidade, temos também os factores sociais que também poderão afectar substancialmente a criatividade e indiscutivelmente os esforços do indivíduo e os seus agentes socializadores não são muitas vezes suficientes para o desenvolvimento pleno das habilidades criativas. Outras variáveis de natureza cultural, relativas ao sistema de crenças e valores também exercem a sua influência. Na sociedade ocidental, algumas barreiras à expressão da criatividade aparecem mais ou menos enraizadas. Entre outras podemos referir o tomar a fantasia e a reflexão como perda de tempo, a valorização do lógico e do raciocínio em detrimento do sentimento e da intuição, a ênfase exagerada na resposta correcta, na solução conhecida ou no facto certo. Também a resistência a mudança poderá apontar-se como outra barreira.

Porém este estudo pretende ser uma modesta contribuição para a compreensão da criatividade num ambiente diferente tendo em conta uma perspectiva vista por indivíduos com diferentes experiências e formações, poderão eventualmente constituir um pequeno contributo para algumas organizações interessadas em perceber a importância e a visão da criatividade numa diversidade profissional, para o seu ambiente de trabalho.

Limitações deste estudo

Esta investigação sofre indubitavelmente de limitações que deverão ser tidas em conta na interpretação dos resultados. A principal limitação prende-se com a natureza da amostra, e respectiva dimensão, uma vez que não estão presentes todas as profissões existentes além de ser difícil medirem a criatividade que cada profissão necessita no seu dia-a-dia. Isto significa que os resultados deverão ser interpretados com precaução, ainda que, na generalidade eles suportem a literatura. A consequência é que as conclusões aqui obtidas só poderão ser aplicadas a contextos que sejam de algum modo similares ao aqui analisado.

Pistas para trabalhos futuros

Um estudo sobre criatividade tem que ter em conta diversos factores, nomeadamente a cultura onde são feitas as entrevistas, um dos aspectos que poderia ser alvo de investigação futura tem a ver com a análise de criatividade tendo em conta a cultura ocidental vs cultura oriental.

Outro aspecto que poderá ser melhorado em investigações futuras tem que ver com a recolha dos dados, em que poderá ser vantajoso recorrer a um maior número de investigadores, dada a natural influência destes no processo de recolha dos dados, sobretudo quando é utilizado um método de entrevistas.

Referências Bibliográficas

- Almeida, L. (1991). *Cognição e aprendizagem escolar*. Coleção "Temas de Psicologia".
- Alencar, E.M.L. Soriano de Criatividade. Brasília
- Alencar, E.M.L & Bruno-Faria, M.F. (1997). Characteristics of an Organizational Environment wich Stimulate and Inhibit Creativity. *Journal of Creative Behaviour*, 31 (4), 271-281.
- Adler, P.S., Borys, B. Two types of bureaucracy: enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, v. 41, p. 61-89, 1994.
- Amabile, T. (1983). *The Social Psychology of Creativity*. New York: Springer
- Amabile, T. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behaviour*, 10, 123-167
- Amabile, T. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview Press.
- Amabile, T. (2001). Um olhar microscópico sobre a criatividade (entrevista). *Revista Portuguesa de Gestão*, 16(2), 6-12.
- Bardin, L. (2004). Análise de Conteúdo. (3ª Ed), edições 70.
- Basadur, M. (1997). Organizational Development Interventions for Enhancing Creativity in the Workplace. *Journal of Creative Behaviour*, 31 (1), 59-72.
- Borg, W. R., & Gall, M. D. (1983). *Educational research: An introduction* (4th ed.). New York: Longman.
- Bogdan, R. E Bilken, S. (1999). *Investigação qualitativa em educação. Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.

Bradley, Jana. Methodological issues and practices in qualitative research. *Library Quarterly*, v. 63, n. 4, p. 431-449, Oct. 1993.

Carmo, H., & Ferreira, C. M. (1998). *Metodologia da investigação: Guia para auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.

Campbell, D.T (1960). Blind variayion and selective retention in creative thought as in other knowledge processes. *Psychological Review*, 67, 380-400.

Cunha, M.P., Rego, A. Cunha, RC & Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de comportamento organizacional e Gestão*. Lisboa RH Editora

Cunha, M.P. & Rodrigues, S.B. (Eds) (2002), *Manual de Estudos Organizacionais, Temas de psicologia, psicossociologia e sociologia das organizações*, Lisboa: RH Editora.

Delbecq, A., & Mills, P. (2001). Managerial practices that enhance innovation. *Organizational Dynamics*, 14 (1), 24-34.

D'Oliveira, T. (2002). *Teses e dissertações: recomendações para a elaboração e estruturação de trabalhos científicos*. Lisboa: Editora RH.

Fonseca, A.F (1990). *A psicologia da Criatividade*. Lisboa: Escher

Friedel, R. (1992). *Prespiration in Perspective*. In R.J Weber & D.N Perkins (Eds.). *Inventive minds: Creativity in tecnology*. Oxford: Oxford University Press.

Gardner, H. (1993). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. New York: Basic Books.

Glaser, B. E Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Nova Iorque: Aldine.

Glaser, B. E Strauss, A (1987), *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research* (4ª edição 1971), Chicago: Aldine.

Glazier, Jack D. & Powell, Ronald R. Qualitative research in information management. Englewood, CO: Libraries Unlimited, 1992. 238p.

Goetz, J. E Lecompte, M. (1984). Ethnography and qualitative design in educational research. Londres: Academic Press.

Gundry, L., Kickul, J., & Prather, C. (1994). Building the creative organization. *Organizational Dynamics*, 22 (4), 22-37.

Harvard Business Essentials (2003). *Managing Creativity and Innovation*. USA: Harvard Business School Publishing.

Kaplan, Bonnie & Duchon, Dennis. Combining qualitative and quantitative methods in information systems research: a case study. *MIS Quarterly*, v. 12, n. 4, p. 571-586, Dec. 1988.

Kasof, J. (1995) Explaining creativity: The attributional perspective. *Creativity Research Journal*, 8, 4,311-365.

Kneller, G.F. *Arte e Ciência da Criatividade*, 17 cd. São Paulo. Ibrasa, 1978 p.67

Liebscher, Peter. Quantity with quality ? Teaching quantitative and qualitative methods in a LIS Master's program. *Library Trends*, v. 46, n. 4, p. 668-680, Spring 1998.

Mackinnon, D.W. Ipar's contribution to the conceptualization and study of creativity. In: Taylor, I.A. & Getzels, J.W. *Perspectives in Creativity*. Chicago, 1975

Miller, W.C (1986) *The creative edge*. NY: Addison-Wesley

Mumford, M.D. & Simonton, D.K. (1997). Creativity in the Workplace: People, Problems and Structures. *Journal of Creative Behaviour*, 31 (1), 1-6.

Osborn, A. (1993). *Applied imagination*. Buffalo, New York: Creative Education Foundation.

Parnes, S.J. (1988). *Visionizing*. East Aurora, N.Y:D.O.K Publishers

Patton, Michael Q. *Qualitative evaluation methods*. Beverly Hills, CA: Sage, 1980. 381p.

Parkhurst, H.B. (1999). Confusion, Lack of Consensus, and the Definition of Creativity as a Construct. *Journal of Creative Behaviour*, 33 (1), 1-21.

Pires, António (2001), *Introdução à grounded theory*, Lisboa.

Porras, J.I, E Robertson, R. (1992) *Organizational development: theory, practice and research*, in M.D. Dunnette and L. M. Hough (eds) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press

Reneker, Maxine H. A qualitative study of information seeking among members of academic community: methodological issues and problems. *Library Quarterly*, v. 63, n. 4, p. 487-507, Oct. 1993.

Robinson, A. & Stern, S. (1997). *Corporate Creativity*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Robson C. (1993) *Real world research: a resource for social scientists and practitioners-researchers*. Oxford: Blackwell

Rogers, C.& Kinget, M. – *Psicoterapia e Relações Humanas*, Interlivros, Belo Horizonte, 1977

Schwanitz, D. (2004) *Cultura – Tudo o que é preciso saber*. (p.499) Edições D. Quixote.

Simonton, D. (1999). Creativity and genius. In L. Pervin, & O. John (Eds), *Handbook of Personality*, 2^a ed. (629-652). New York: Guilford Press.

Sousa, F. (1998). *A criatividade como disciplina científica*. Universidade de Santiago de compostela.

Stake RE (1995) *The Art of Case Study Research*. Sage Publications, London.

Stacey, R.E. (1996) *Complexity and Creativity in Organizations*. San Francisco: Berrett-Koehler

Sternberg, R.J. & Lubart, T.I. (1999). The Concept of Creativity: Prospects and Paradigms. In R.J. Sternberg (Ed) Handbook of Creativity (pp. 3-15). Cambridge: Cambridge University Press.

Sternberg, R. (2000). Resolução de Problemas e Criatividade. In. R. Sternberg. (Ed), Psicologia Cognitiva. (pp.306-338). Porto Alegre:Artmed Editora.

Sternberg, R.J.. (2003). The Role of Creativity in the Dialectical Evolution of Ideas em <http://www.apa.org/divisions/div10/articles/sternberg.html>

Sundgren, M. & Styhre, A. (2003). Creativity- A volatile key of Success? Creativity in New Drug Development, 12 (3), 145-161.

Tchaikovsky, P.I. Letters. In Vernon, P.E. Creativity. Harmondsworth, Penguin, 1973.

Vala, J. (2003). A análise de conteúdo. In Silva, A, Madureira, J. (Eds). Metodologia das Ciências Sociais. (12ª Ed) (pp.101-128). Porto: Edições Afrontamento

Wildemuth, Barbara M. Post-positivist research: two examples of methodological pluralism. Library Quarterly, v. 63, n. 4, p. 450-468, Oct. 1993.

Wong, L., & Pang, L. (2003). Motivators to creativity in the hotel industry – perspectives of managers and supervisors. Tourism Management, 24, 551-559.

Yong, L.M. (1994). Managing Creative People. Journal of Creative Behaviour, 28 (1), 16-20.

ANEXOS

Anexo1

Guião de Entrevista

ENTREVISTA – Criativos

Esta entrevista insere-se no âmbito da elaboração de uma tese, cujo tema incide sobre a criatividade, nomeadamente como é que esta é interpretada em diferentes sectores de actividade. Esta entrevista pretende verificar e analisar comportamentos de criatividade em procedimentos/acções previamente definidos ou não pela Organização.

1. **O seu nome e idade?**
2. **Fale-me da sua experiência profissional, focando, as diferentes funções que desempenhou até à data.**
3. **Actualmente qual é a sua função nesta organização? Há quanto tempo?**
4. **Quais são as suas actividades/tarefas diárias? Dê exemplos.**
5. **Recebe informações das chefias? Sobre o que fazer e como?**
6. **Se algo não correr como o previsto, espera que a sua chefia lhe dê alguma orientação ou costuma ser independente e mostrar apenas o resultado? Dê um ou dois exemplos duma dessas situações.**
7. **O que é para si a criatividade? Considera-se criativo?**
8. **Como é que cria as coisas ou acções? Precisa de estar em algum sítio específico? Como é que lhe surgem as ideias?**
9. **Por exemplo, quando o que criou não está de acordo com o que a sua chefia lhe pediu como é que reage? O que faz? Consegue adaptar as suas ideias às da chefia ou abandona o projecto?**

-
10. Costuma trabalhar por “intuição” ou “experiência ou “motivação”?
 11. O que costuma fazer nos seus tempos livres? Como é o seu dia a dia? Aqui na organização e fora?
 12. Quando está fora daqui procura sempre novas alternativas, tem sempre novas ideias? Onde é que vai buscar informação para se inspirar?
 13. As suas ideias são sempre apresentadas às chefias, ou apresenta apenas o que lhe é pedido?
 14. Prefere que seja publico o criador ou prefere criar sem ser conhecido?
 15. Qual é a importância da criatividade no seu trabalho? Acha que a organização “vivia” bem sem a sua função? E sem a sua pessoa?
 16. Tem mais colegas com a sua função? Sente diferenças no tratamento que lhes é dado? Costumam ser competitivos? Ou trabalham em equipa?

Anexo 2

Exemplo de uma entrevista

Esta entrevista insere-se no âmbito da elaboração de uma tese, cujo tema incide sobre a criatividade, nomeadamente como é que esta é interpretada em diferentes sectores de actividade. Esta entrevista pretende verificar e analisar comportamentos de criatividade em procedimentos/acções previamente definidos ou não pela Organização.

1. O seu nome e idade?

P. C.

Idade 45.

2. Fale-me da sua experiência profissional, focando, as diferentes funções que desempenhou até à data.

Até agora desempenhei funções **de docente no ensino oficial**, fui **consultor literário** de duas Editoras, a Abril Cultural e o Círculo de Leitores. Passei também pela RTP, como **jornalista**, na sequência da conclusão do Curso de Ciências da Comunicação, da Universidade Nova de Lisboa. Fui ainda **Editor Júnior** da Editora escolar, Constância. **Integrei também o Gabinete do Secretário de Estado da Cultura**, a partir do XIV Governo Constitucional.

3. Actualmente qual a sua função nesta organização? Há quanto tempo?

Sou membro do Gabinete, como referi na questão anterior, com o estatuto e funções de **Adjunto**, há quatro anos.

4. Quais são as suas actividades/tarefas diárias? Dê exemplos.

Sou o elemento do Gabinete que faz a ligação entre este órgão e algumas das instituições por ele tuteladas; como por exemplo o Instituto Português de Museus (IPM), o Instituto das Artes (IA), a Academia Portuguesa de História, o Centro Português de Fotografia (CPF) e ainda alguns outros organismos públicos.

Esta função, **pressupõe o acompanhamento de todas as reuniões que o Secretário de Estado (SE) realiza com estas instituições, no decorrer das quais tiro as minhas notas pessoais, que mais tarde me servem de instrumento de trabalho.** Sublinhe-se ainda que faz parte das minhas funções a **elaboração de um Memorando, sobre o tema de cada reunião, que o SE lê, antes destas ocorrerem.** Esta fase é crucial, porque neste

documento deverá constar toda a informação que permita ao SE o melhor desempenho possível. É claro que, nem as decisões finais nem a posição política, fazem parte do conteúdo destes “Memos”, que se elaboram para cada reunião, repito. Nem sequer são discutidas comigo, ao meu nível de Adjunto do Gabinete. Esta abordagem, digamos, mais sensível e delicada, é da responsabilidade do SE e do seu Chefe do Gabinete. Acima deste patamar está ainda, teoricamente, o Ministro da Cultura e depois, o Primeiro-Ministro, que possuem o ónus da responsabilidade política das decisões tomadas.

Tenho ainda a meu cargo **a tarefa de consultar alguns dos dossiers de processos pendentes, ligados aos organismos já referidos e consequentemente produzir resumos dos mesmos, que façam o ponto da situação.** Por exemplo o processo de Ampliação do Museu do Chiado, o processo da construção do futuro Museu do Cão, ou ainda o processo de aquisição do imóvel onde será instalado o Museu do Douro, etc. Organizo também ocasionalmente a deslocação do SE a locais ou instituições, no contexto de uma deslocação oficial, normal, de um membro do Governo. Muita da logística da visita passa por mim; nestas ocasiões e ao contrário do que mencionei anteriormente, solicitam a minha opinião, sobre a componente política que a situação envolve.

5. Recebe informações das chefias? Sobre o que fazer e como?

Recebo informações das chefias, por vezes directamente do SE, ou então do Chefe do Gabinete, no decorrer das reuniões que estão prévia e regularmente agendadas.

Na maioria dos casos, **os temas sobre as minhas tarefas são-me fornecidos numa forma esquemática**, ficando praticamente a cargo da minha quase total liberdade de acção, a forma de as pôr em prática.

6. Se algo não correr como o previsto, espera que a sua chefia lhe dê alguma orientação ou costuma ser independente e mostrar apenas o resultado? Dê um ou dois exemplos duma dessas situações.

Costumo ser independente e penso sempre que, se me foi dada liberdade de acção, foi porque confiam na minha forma de agir. No entanto há que perceber a diferença existente entre, dificuldades normais, que se encontram sempre no decorrer de qualquer projecto, que passa à prática, (e que se resolvem com a nossa persistência), das dificuldades “anormais”, para a resolução das quais, somente o contributo do nosso esforço, não chega. Nessa altura impõe-se um novo contacto com as chefias, trocando ideias e fazendo um novo ponto de situação. É minha convicção, que mesmo as pessoas mais experientes e criativas, se forem responsáveis, passam inevitavelmente por esta situação no seio de qualquer organização laboral.

Como exemplo, posso citar o caso da criação da Loja de Museus de Portugal, situada no Palácio Foz, nos Restauradores. Houve em 2001/2002 a vontade política de criar uma loja ou espaço comercial, com o intuito de vender ao público os diferentes produtos comercializados pelos diferentes Museus, pertencentes à rede do Instituto Português de Museus, num único espaço comercial. Tive inteira liberdade de condução do processo, da parte do meu chefe de gabinete, em relação à escolha da área do Palácio Foz na qual se instalaria a futura loja. O espaço por mim designado era o de uma antiga loja maçónica a nível do rés-do-chão do palácio, com saída/entrada directa para a praça dos Restauradores. No meu entender constituía um espaço diferente daquilo que é comum, com benefícios óbvios para a actividade comercial, pois o espaço só por si mesmo, possuía uma grande capacidade de atrair público; conduzi o processo até onde me foi possível, mas a certa altura fomos confrontados com forte resistência por parte dos técnicos do IPM e fui forçado a consultar as chefias, neste caso o SE, para redefinirmos posições. Foi-me dito, que o importante era abrir a Loja de Museus em tempo politicamente útil e que a sua localização constituía um aspecto secundário. Acabou por vencer a posição dos técnicos do IPM, criando-se a Loja dos Museus de Portugal, onde actualmente se encontra, num sector do Palácio Foz, que do meu ponto de vista, não possuindo qualquer diferenciação pela positiva, acaba por penalizar o projecto em relação aos objectivos comerciais inicialmente propostos, quer pela ausência de curiosidade que suscita ao público e que se traduz na fraca afluência, quer pela ausência de qualquer mais-valia arquitectónica do próprio espaço.

7. O que é para si a criatividade?

A criatividade per si mesma é difícil de definir. Estará talvez **na essência, isto é no Código Genético de cada um de nós**, em última análise.

Talvez a criatividade se possa definir pela **capacidade de ser original**. Com a salvaguarda óbvia que, como alguém disse “original a 100 % não há ninguém”...

8. Na sua opinião, quais os factores que facilitam a criatividade.

Tem de se possuir **bons instintos sensoriais, um espírito aberto àquilo que é novo sem existirem preconceitos à partida**, referências de estudo e de vivências pessoais, **inteligência sensorial ou outras formas de inteligência e ainda ser-se bastante intuitivo**. Depois existe ainda o **ambiente** no qual o indivíduo criativo é colocado; **se este for favorável, a criatividade de cada um tende a desenvolver-se**. Se o **ambiente for adverso, o indivíduo criativo rapidamente o identifica e surgem sempre rupturas**

procurando o criativo mudar de ambiente, porque se vão tornando evidentes e crescentes, sinais de desmotivação pessoal.

9. Quais os factores que dificultam a criatividade?

A incapacidade e dificuldade das hierarquias de algumas organizações laborais aceitarem e enquadrarem a personalidade criativa; isto da perspectiva das empresas ou outras instituições.

Do ponto de vista do indivíduo, a **tacanhice, a ignorância e o preconceito** serão sempre inimigos da criatividade.

10. Como é que cria as coisas ou acções? Como é que lhe surgem as ideias?

Alguém disse que a vontade de qualquer realizador de cinema é o de filmar conforme sonha. Se isto é verdade ou não, ninguém ainda o comprovou. Aquilo que eu posso confirmar é que também comigo, **até os sonhos podem ser fonte de criatividade.**

Para além disso há **capacidade de retirar referências das coisas triviais do quotidiano,** perante as quais, qualquer pessoa comum nada extrai daí; quando digo coisas do quotidiano, refiro-me necessariamente a tudo, a letra de uma canção, uma notícia na TV ou na rádio, ou jornal, o título de um livro, as pessoas que desfilam à nossa frente, num parque, numa paragem de autocarro, na rua, conhecidas ou desconhecidas, uma paisagem, uma exposição de arte, um quadro, etc.

Há também as **ideias mais amadurecidas, que resultam duma reflexão** forçosamente mais demorada, como são a leitura de um livro ou um filme que se viu.

A **criatividade pessoal assenta muito na capacidade de observar, de ouvir e de estabelecer comparações, analogias, entre tudo o que nos rodeia.**

11. Por exemplo, quando o que criou não está de acordo com o que a sua chefia lhe pediu como é que reage?

Procuro perceber se fui eu que errei; mas invariavelmente possuo uma tendência à priori para achar, que a outra parte está errada.

Quando percebo que fui eu que cometi o erro, reconheço-o prontamente.

12. Costuma trabalhar por “intuição”; “experiência ou “motivação”?

Diria que o meu trabalho e o de muita gente que se pode considerar criativa, resulta realmente da conjugação destes três parâmetros, **intuição, experiência (a que pessoalmente referiria como maturidade), a motivação (que será forçosamente variável e de carácter pontual)** e, da síntese de todos eles, aquilo a que eu classifico

como, **inspiração do momento** (e que pode sempre vir a ser trabalhada no decorrer do projecto), que no fundo constitui, o ângulo de abordagem do problema.

13. O que costuma fazer nos seus tempos livres?

Leio o que posso, **livros e revistas de diferentes áreas, cinema** (mais em casa de que nas salas de cinema); procuro ver sempre que posso, **programas de informação e científicos na televisão, vou a espectáculos de música e dança, ópera, ballet, música ligeira. Sou um grande adepto da pintura e procuro ir a algumas exposições.** Posso também destacar a importância que dou aos **passeios que faço com a família.**

14. De onde vem a sua inspiração?

Pessoalmente, tenho muita dificuldade em isolar uma só área como fonte de inspiração.

Se tiver que o fazer diria que, **da palavra escrita, das emoções (minhas e alheias), do ser humano e das imagens em geral.**

15. As suas ideias são sempre apresentadas às chefias, ou apresenta apenas o que lhe é pedido?

Apresento sempre as minhas ideias às chefias, por vezes, para além do que me é pedido.

16. Prefere que seja publico o criador ou prefere criar sem ser conhecido?

Qualquer criador, **cria para comunicar, numa primeira instância consigo mesmo, depois com um público.**

Neste caso, penso que importa precisar a que nível de criação falamos. Numa estrutura como o aparelho de estado, os créditos daquilo que é realizado vão sempre para o topo da pirâmide.

Se falamos de criar, a um **nível mais pessoal como o da publicação de um livro, claro que nesse caso faço questão de ser conhecido.**

17. Qual é a importância da criatividade no seu trabalho? Acha que a organização “vivia” bem sem a sua função?

No lugar que ocupo actualmente, no seio de uma estrutura como a do aparelho de estado, a **criatividade não será o parâmetro mais necessário, mas sim a maturidade e diplomacia.**

A função de Adjunto de Gabinete ou de Assessor é primordial, em qualquer equipa governativa. É impensável hoje, constituir uma equipa de governo sem elementos que desempenhem essas funções, nas diferentes áreas.

18. Tem mais colegas com a sua função? Sente diferenças no tratamento que lhes é dado? Costumam ser competitivos? Ou trabalham em equipa?

Tenho mais colegas nesta função. **○ ambiente de trabalho é óptimo e procuramos funcionar o mais possível como um único corpo de acção, portanto em equipa,** cujos elementos têm naturalmente diferentes valências, mas que se procuram completar, unidos em torno dos objectivos, procurando que passe para o exterior uma imagem de coesão e não de fractura. Temos **um nível de auto-estima elevado porque as chefias reconhecem frequentemente o nosso empenho e dão-nos esse feedback.**