



THE MARKETING SCHOOL

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

PROCESSO DE CRIATIVIDADE NA CONSTRUÇÃO DE CAMPANHAS DE
COMUNICAÇÃO E (RE)BRANDING EM MICRO EMPRESAS

AUTORA: Cátia Gonçalves Macedo

ORIENTADORA: Prof.^a Doutora Irina Saur-Amaral

ESCOLA SUPERIOR DE AVEIRO, JULHO, 2014

RESUMO

A presente dissertação referente ao “processo de criatividade na construção de campanhas de comunicação e *(re)branding* em micro empresas”, tem como principal objectivo compreender o processo de criatividade e a sua gestão no contexto de micro empresas. A problemática da presente investigação reside na ausência de respostas para solucionar um problema real de uma micro empresa, a Gresbarro, Lda, a qual tem um foco crescente na consultoria de marketing e comunicação para empresas parceiras. Nesta empresa, os recursos humanos afectos à área criativa são reduzidos, sendo que a fomentação e discussão de ideias e novas abordagens torna mais complexa, a eficiência de gestão e desenvolvimento do processo de criatividade.

Estruturou-se a dissertação em duas partes. Na primeira parte realizou-se a revisão da literatura relevante para a problemática em estudo e apresentou-se o modelo conceptual. Na segunda parte, o modelo conceptual é verificado empiricamente, através de um estudo de caso múltiplo realizado a quatro profissionais da área criativa e através dos contributos de um painel de especialistas, composto por três especialistas da área criativa.

Da análise dos resultados obtidos através do cruzamento do modelo conceptual com a realidade empírica conclui-se que:

- O processo de criatividade e sua gestão não devem ser dissociados, considerando-se necessária a descrição de todo o processo para perceber em que fases do mesmo a gestão deve incidir especificamente;
- A gestão do processo criativo difere quando ao processo está afecto uma pessoa ou mais que uma pessoa.
- A pesquisa/investigação da informação relativa ao tema do projecto a desenvolver é considerada uma etapa do processo e não uma preparação para o mesmo
- Os estímulos criativos podem ser conscientes ou inconscientes, auto provocado ou provocado por terceiros, por meio de técnicas (do próprio indivíduo ou de terceiros).

- O pensamento divergente e o pensamento convergente complementam-se e são considerados essenciais para a eficiência do processo de criatividade.
- O planeamento e o balizamento temporal das etapas do processo de criatividade fundamentais para o desenvolvimento e gestão do processo;

Embora o estudo desenvolvido seja de cariz exploratório, numa visão geral do desenvolvimento e gestão do processo de criatividade, considera-se que o modelo conceptual poderá servir de ponto de partida para a solução do problema real em estudo.

Palavras-Chave: criatividade, comunicação, marketing, *branding*, *rebranding*, estímulo, diagnóstico, micro empresas, *open creativity*.

ABSTRACT

This thesis focuses on the creativity process in the communication and rebranding campaigns, in microfirms. It aims to increase the comprehension of the creativity process and its management in microfirms. The problem falls in the absence of answers to solve a real problem of a microfirm involved in marketing and communication consultancy, faced with a reduced number of human resources for the creativity process. In this firm, idea creation and discussion and the discovery/implementation of new approaches is complex, affecting the efficiency of the creativity process management.

The thesis is structured as follows. In the first part, it is presented the literature review and the consequent conceptual model. In the second part, the conceptual model is tested empirically, using a multiple case study (professionals in the creativity field) and a specialist panel (academic and business experts in the creativity field).

Key results point towards the following:

- The creativity process and its management should not be dissociated, and the process should be described in detail so as to understand how its management should be performed.
- The management of the creativity process is different when the process has one responsible or more than one responsible.
- The research to get information related to project specific theme is one step of the creativity process and not a preliminary activity.
- The creativity stimuli may be conscious or unconscious, self-provoked or induced by third parties, using specific techniques (own or third parties').
- The divergent and convergent thinking complement each other and are essential for the efficiency of the creativity process.
- Planning and milestoneing the steps of the creativity process are key to its development and successful management.

Nonetheless it is an exploratory study, from an generic perspective of the development and management of the creativity process, we argue that the conceptual model may serve as starting point for the actual solving of Gresbarro's problem.

Keywords: creativity, communication, marketing, branding, rebranding, stimulus, diagnostic, micro firms, open creativity

ÍNDICE

1. Introdução.....	9
1.1. Contextualização	9
1.2. Objectivos do projecto	10
1.3. Decisões metodológicas	10
1.4. Estruturação do projecto	11
2. Criatividade	12
2.1. Evolução da compreensão de criatividade	12
2.2. Teorias da criatividade	19
2.3. Barreiras à criatividade e instrumentos de identificação e compreensão.....	24
2.4. Estímulos e técnicas de criatividade.....	31
2.5. Processo de criatividade.....	39
2.6. Modelo conceptual.....	45
3. Metodologia de investigação	48
3.1. Paradigmas, estratégias e métodos de investigação científica.....	48
3.2. Escolhas metodológicas relevantes para a investigação	51
3.3. Estratégias de investigação escolhidas	53
3.4. Painel de Especialistas.....	54
3.5. Estudo de Caso.....	58
3.6. Protocolo de Estudo de Caso.....	63
4. Análise e discussão dos resultados.....	72
4.1. Descrição do processo de recolha de dados.....	72
4.2. Estudo de caso múltiplo: processo de criatividade e sua gestão.....	75
4.2.1. Breve caracterização do Estudo de Caso realizado	75
4.2.2. Resultados do Estudo de Caso	76
4.2.3. Discussão de Resultados	104
4.3. Painel de Especialistas.....	106
4.3.1. Breve caracterização do Painel de Especialistas	106
4.3.2. Resultados do Painel de Especialistas.....	107
4.3.3. Discussão de resultados	113
5. Limitações e Conclusões Finais.....	116

Bibliografia.....	120
Netgrafia.....	125
Anexos.....	126

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo Componencial.....	21
Figura 2. Modelo do Processo Criativo.....	43
Figura 3 Modelo Conceptual	45
Figura 4 Estruturação do Painel de Especialistas.....	58
Figura 5.Etapas relevantes para a elaboração de um Estudo de Caso.....	60
Figura 6 Modelo adaptado ao contexto da Técnica de Criatividade/Freelancer	81
Figura 7 Modelo adaptado ao contexto da Técnica de Criatividade/Empresa	87
Figura 8 Modelo adaptado ao contexto da Directora de Equipa e Projecto	95
Figura 9 Matriz de Gestão participativa do Processo Criativo por Pedro Gomes Design	99
Figura 10 Modelo adaptado ao contexto do Director Criativo.....	103

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 Tabela explicativa do Modelo Conceptual.....	47
Tabela 2 Tabela de dados	69
Tabela 3 Caracterização das fontes de informação	74

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Processo da formação do consenso na técnica Delphi	126
--	-----

Anexo 2 Guiões das Entrevistas	127
Anexo 3 Registo fotográfico do desenvolvimento e gestão do processo de criatividade	136
Anexo 4 Modelo adaptado ao contexto da Técnica de Criatividade/Freelancer	137
Anexo 5 Modelo adaptado ao contexto da Técnica de Criatividade/Empresa.....	138
Anexo 6 Registo fotográfico: desenvolvimento e gestão do processo de criatividade	139
Anexo 7 Modelo adaptado ao contexto da Directora de Equipa e Projecto	140
Anexo 8 Registo fotográfico: desenvolvimento e gestão do processo de criatividade	141
Anexo 9 Modelo adaptado ao contexto do Director Criativo	142
Anexo 10 Guião de apoio ao Painel de Especialistas	143
Anexo 11 Apresentação em suporte digital para o Painel de Especialistas	144
Anexo 12 Registo fotográfico: Painel de Especialistas.....	148
Anexo 13 Modelo empírico resultante do Painel de Especialistas.....	149

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização

A criatividade passou a ser um elemento quase obrigatório nas organizações, necessário tanto na resolução de problemas diários como na construção/implementação de estratégias organizacionais.

Actualmente a comunicação interna e externa das organizações é de extrema importância, a preocupação com a gestão e eficiência das campanhas de comunicação e de *(re)branding* fazem parte de qualquer meio empresarial, estando na base das suas estratégias. Qualquer organização, independentemente da sua dimensão, deseja captar a atenção do seu público-alvo através da comunicação, estando na base da formulação desta “captação”, a criatividade.

A temática deste estudo derivou de um problema real da gestão dos processos criativos na área de comunicação e marketing sentido na empresa GRESBARRO, Lda.

A GRESBARRO, Lda é um micro empresa com um foco crescente na consultoria de marketing e comunicação para empresas parceiras. No entanto, os recursos humanos afectos a esta área são reduzidos e, por isso, a fomentação e discussão de ideias e novas abordagens tornam-se mais complexas e difíceis de atingir, estando apenas uma pessoa a tempo interior afecta a esta tarefa.

Assim a gestão isolada ou com uma estrutura empresarial limitada, dos processos de criatividade, para conseguir responder atempadamente às necessidades dos clientes nas áreas de *branding*, *rebranding* e campanhas de comunicação, não é um processo fácil para a empresa GRESBARRO Lda, sendo que se espera que uma melhor condução da gestão destes processos facilitará a eficiência de laboração dos recursos ligados ao mesmo e o resultado final dos trabalhos.

Tendo consciência de que criatividade é uma capacidade inerente a todos os indivíduos, que pode ser treinada e praticada, desde que o seu resultado seja um pensamento intencional posto ao serviço da solução de problemas (Bruno-Faria, 2003,

citado por Bruno-Faria, Veiga & Macedo 2008), percebeu-se que seria fundamental para o aumento da eficiência criativa e de inovação da empresa, que se compreendesse a gestão desses processos, possibilitando o desenvolvimento dos projectos de forma atempado e eficiente, fomentado a criatividade e a inovação, para que seja possível mais facilmente a criação de ideias com aplicabilidade, convertendo-as em resultados positivos para a empresa e seus clientes.

1.2. Objectivos do projecto

No final deste estudo objectiva-se dar resposta às questões abaixo apresentadas:

- **Como pode ser estimulada a criatividade para o desenvolvimento de projectos de branding, rebranding e campanhas de comunicação, em micro empresas?**
- **Como podem ser geridos os processos de criatividade no desenvolvimento de projectos de branding, rebranding e campanhas de comunicação, em micro empresas, levando à eficiência dos mesmos?**

Através da resposta às questões supracitadas perspectiva-se a compreensão dos processos criativos e a aprendizagem de como os mesmos devem ser geridos para posteriormente se poderem aplicar à realidade da empresa GRESBARRO, Lda, aumentando a sua eficiência nas soluções que apresenta a clientes nas áreas de *branding*, *rebranding* e campanhas de comunicação.

1.3. Decisões metodológicas

Através do corpo teórico presente neste documento percebe-se que a criatividade como um todo, bem como o seu processo e a gestão do mesmo, têm um cariz de complexidade declarado, não havendo então a procura pela simplicidade nesta investigação. Percebe-se que *“a compreensão relativamente a estes campos é feita através de múltiplas perspectivas subjectivas, baseadas na experiência do investigador e na sua interpretação relativamente ao que o rodeia”* (Saur-Amaral, 2009).

Sendo a criatividade um tema que envolve impreterivelmente Seres Humanos e factores externos e internos aos mesmos, influenciando o desenvolvimento deste processo, e sendo cada indivíduo um Ser único e complexo, não se poderá dissociar a complexidade da problemática em estudo, remetendo para a descoberta e apresentação de várias verdades que podem ser defendidas, levando assim para uma perspectiva construtivista do estudo.

O enfoque desta investigação está no problema a ser compreendido, escolhendo para o efeito dentro de todos os métodos científicos ao dispor, quer quantitativos quer qualitativos, os que melhor permitem alcançar os objectivos da investigação. Por este motivo o paradigma que melhor se adequa a esta investigação é o pragmático, através de abordagens qualitativas e quantitativas serão assim utilizados métodos mistos para a recolha e tratamentos de dados, apresentação dos resultados obtidos na investigação e sua discussão. No entanto, é conveniente referir que esta investigação está mais próxima do paradigma pragmático, embora comporte alguns traços de construtivismo. Recorrer-se-á, assim, a duas abordagens metodológicas adequadas nesse paradigma: estudo de caso (múltiplo) e painel de especialistas.

1.4. Estruturação do projecto

Com a necessidade de compreender o processo de criatividade e sua gestão, visando a eficiência em micro empresas a presente investigação foi organizado em 5 capítulos.

Após a introdução e contextualização do projecto, apresentamos a revisão da literatura no segundo capítulo, subdividida em cinco áreas principais: Evolução da compreensão de criatividade; Teorias de criatividade; Barreiras à criatividade e instrumentos de identificação e compreensão, Estímulos e técnicas de criatividade; e Processo de criatividade. Com base na revisão da literatura, propomos o modelo conceptual deste projecto de investigação. No terceiro capítulo definimos a metodologia, a estratégia de investigação, as técnicas de recolha de dados e as técnicas de análise e tratamento dos dados empíricos. No quarto capítulo apresentamos o estudo de caso e o painel de especialistas e respectiva análise. Apresentamos as limitações do estudo e propomos as conclusões da investigação no quinto e último capítulo.

2. CRIATIVIDADE

De modo a atingir os objectivos da investigação, realizou-se primeiramente a revisão da literatura que incide sobre conceitos, teorias e modelos de criatividade, as suas barreiras e instrumentos de identificação e compreensão das mesmas, estímulos e técnicas de criatividade e, por fim, o processo de criatividade.

2.1. Evolução da compreensão de criatividade

A criatividade sempre foi um atributo da condição humana, desde o uso do fogo na época neolítica ao advento da internet, este potencial criativo do indivíduo esteve sempre direccionado para criar e descobrir novos significados, estabelecendo as bases para a evolução do Ser Humano (Gurgel, 2006).

Hanson (2012, p.223), sugere que através da visão poética de Barnett Newman, exposta em 1990, é possível sintetizar o papel da criatividade:

“Quem foi o primeiro homem, um caçador, um ferramenteiro, um fazendeiro, um trabalhador, um sacerdote, um político? Sem dúvida, o primeiro homem foi um artista.

A primeira expressão do homem, como seu primeiro sonho, foi de ordem estética. A fala foi um brado poético ao invés de uma exigência de comunicação. O homem original, gritando suas consoantes, o fez aos berros de pasma e ira diante de seu estado trágico, de sua própria auto-percepção e de sua própria impotência diante do vácuo.”

Parolin (2003) corrobora com este pensamento referindo que o anseio de criar é um dos desejos básicos do ser humano, no entanto, o mesmo está a ser sufocado com o paradigma da modernidade.

Pela etimologia da palavra criatividade verifica-se que esta está relacionada ao termo criar, do latim *creare*, que significa *“dar existência, sair do nada, estabelecer relações até então não estabelecidas pelo universo do indivíduo, visando determinados*

fins”, e do termo grego *krainen*, que significa realizar (Pereira et al., 1999, citado por Parolin, 2003, p.10).

Gil da Costa (2000) afirma que qualquer que seja a área em causa, é necessário ser criativo, inovar e ser flexível, como se, de um momento para o outro, tal realidade tivesse sido redescoberta, ou ainda, como se desde os tempos mais remotos, a criatividade não tivesse sido o motor do crescimento e do desenvolvimento humano.

O autor Bilich (2004, citado por Gurgel, 2006) alerta que, no mundo contemporâneo, cada vez mais, somente resta aos homens as actividades de pensamento criativo pois, não só o trabalho físico está a ser substituído por maquinarias, como também, o trabalho mental rotineiro está a ser delegado aos *softwares* e computadores.

Por consequência a esta necessidade de criatividade, observa-se na literatura um expressivo aumento na produção científica sobre o tema nos últimos anos, com o surgimento de diferentes concepções e abordagens (Bruno-Faria et al., 2008), desenvolvendo e reestruturando a ideologia concebida sobre criatividade.

Assim, a criatividade tem vindo a ser compreendida sob distintas perspectivas ao longo da história. Na Grécia antiga, segundo Alencar (1986, mencionado por Gurgel, 2006), observa-se que o conceito de criatividade estava relacionado com a noção de divindade e “iluminação espiritual”. Silva et al. (1998, citado por Filipe, 2009) afirma ainda que os pensadores de meio século antes de Cristo encaravam a criatividade como algo sobrenatural, místico e mágico.

Na Europa medieval, de acordo com Wechsler (1998, citado por Gurgel, 2006), o termo criatividade era confundido com a loucura, o paganismo e a rebeldia. E a partir do Iluminismo, o conceito ganhou uma conotação científica, acompanhando a evolução das ciências. Mas, foi com a passagem do século XIX para o XX, que a criatividade começou a ser relacionada com o conceito de inteligência. Na década de 50, Guilford (1950, citado por Colossi, 2004) considerado o maior expoente na pesquisa objectiva sobre criatividade, procura apresentar um tratamento científico do tema escrevendo o artigo “*Creativity*”, dado assim início a um processo de mobilização da comunidade científica para a necessidade de ser estudado o fenómeno da criatividade.

Partindo de uma perspectiva cognitivista, passou a mostrar-se que a criatividade estava relacionada a uma forma de pensamento divergente, podendo ser estimada pela capacidade de inventar novas respostas (Souza & Silva, 2011). Mirshawka e Mirshawka (1993, citados por Bruno-Faria et al., 2008, p.143) apontam que a criatividade será mais produtiva em grupo, quando essa exigir pensamento divergente, sendo a interdisciplinaridade considerada como desejável para a criação pois consideram que é nesse contexto que ocorre "*a aproximação de duas ou mais verdades*".

Contra este pensamento apresenta-se o autor Barreto (1982, mencionado por Barreto, 2004), que destaca o trabalho em equipa como um factor prejudicial à produção de ideias, especialmente na área da comunicação de marketing. O autor é crítico quanto à valorização do trabalho em equipa nas empresas. A ideia de que a criatividade em grupo pode ser prejudicial à mesma é exemplificada por Barreto (1997, citado por Barreto, 2004), tendo em conta o que acontece em reuniões nas empresas, em que se encontram presentes possíveis factores de risco para a criatividade, argumentando que os factores psicológicos negativos tendem a impor-se.

Os autores Souza e Silva (2011) referem:

"Ao propor a Teoria Clássica da Criatividade, também conhecida por Perspectiva Psicométrica, Guilford afirmava que a criatividade "seria uma forma de operação de pensamento do tipo divergente, podendo ser enquadrada no seu modelo tridimensional do intelecto, onde existem 120 combinações ou formas de pensar" (Wechsler, 1998, p.2). Por pensamento divergente Guilford entendia que "o acto de criar é um resultado da busca por soluções, não direccionadas, a uma resposta padrão, pois o pensamento não precisaria ser conduzido a uma solução única (Guilford, 1957, citado por Lins; Mayata, 2008, p.459)."

Ainda no que respeita à evolução e compreensão de criatividade, a autora (Tschimmel, 2010), defende que os responsáveis pela marginalização da compreensão de criatividade foram os movimentos sociais dos finais dos anos de 1960 e de 1970, para os quais a criatividade fazia parte do vocabulário de emancipação e dos modos de vida libertários. Artistas vanguardistas e intelectuais da geração de 1968 procuraram formas

de vida alternativas com pretensões de autonomia, autenticidade e criatividade (Von Osten, 2003, citado por Tschimmel, 2010).

Percebe-se então que inicialmente, os estudos sobre este tema centravam-se nas características dos indivíduos considerados criativos, à luz do que se entendia como criatividade na época.

Na década de 1970, Stein (1974, citado por Colossi, 2004) destacou que a sociedade favorecia a criatividade quando dava oportunidade ao indivíduo de ter experiências em inúmeras áreas, quando encorajava a inovação, quando valorizava a mudança e a originalidade ou reconhecia socialmente as pessoas nas suas pesquisas e indagações.

Tschimmel (2010) refere que se a noção de criatividade estava, desde os anos 80, confinada às áreas do trabalho manual e da esotérica, no início do século XXI foi possível assistir à sua renascença.

Neste sentido, Gurgel (2006, citado por Souza & Silva, 2011), refere que a evolução do conceito de criatividade apresenta um desenvolvimento histórico de uma perspectiva espiritualista – a criatividade como um dom, reservada a poucos indivíduos privilegiados - para uma visão cada vez mais racional e científica.

A partir de 1980, com a psicologia social da criatividade proposta por Amabile, expandiram-se as pesquisas que contemplavam os aspectos do ambiente na compreensão da criatividade no trabalho (Bruno-Faria et al., 2008).

Passa-se então de uma abordagem umbilical, onde o sujeito assume total protagonismo no acto criativo, para uma leitura sistémica do fenómeno criativo (Feldman et al., 1994, citados por Ribeiro, 2009).

No entanto, o autor Bettencourt (1997, citado por Colossi, 2004, p. 20) expõe a sua suposição sobre o tema referindo que:

“a criatividade é e será sempre uma excepção. (...) Todo mundo sabe que Orson Welles não seguiu receita alguma para dirigir Cidadão Kane. O mesmo se pode dizer da Microsoft, da Sony, da fórmula da Coca-Cola, das peças e poemas de Shakespeare. A criatividade é sempre única.”

Recentemente surgem propostas que tentam integrar os diferentes níveis de análise, indivíduo, grupo e organização, no estudo do fenómeno criatividade (Drazin, et al., 1999, mencionados por Bruno-Faria et al., 2008). Wechsler (1998, citado por Gurgel, 2006), ampliou essa visão multidimensional do fenómeno criativo, apresentando uma abordagem da criatividade como produto da combinação dos seguintes elementos: habilidades cognitivas, características de personalidade e elementos ambientais. Foi a partir dos estudos deste autor que se iniciou o estudo de como ocorre o processo criativo, o produto criativo resultante, o perfil de personalidade do indivíduo criativo e as características do ambiente que estimulam e são favoráveis à criatividade (Becker et al., 2001, mencionado por Gurgel, 2006).

A criatividade passou então a ser conotada como um fenómeno complexo, dinâmico, multifacetado e pluri-determinado, contribuindo para a sua expressão, além de atributos pessoais, elementos do ambiente mais próximo ao indivíduo, como aqueles presentes nas instituições de ensino e no local de trabalho, além de outros de natureza sócio-histórico-cultural (Alencar & Souza-Fleith, 2008).

Através da pesquisa literária efectuada percebe-se que existem inúmeras definições sobre criatividade, oriundas de diferentes escolas de pensamento. Como exemplo apresentam-se duas acepções, provenientes de ambientes distintos, apresentadas por John Kao e por Stan Gyskiewicz, sendo que, o primeiro autor define criatividade como o processo pelo qual ideias são geradas, desenvolvidas e transformadas em valor (Kao, 1996, citador por Mamede & Santos, 2006); e o segundo define criatividade como uma novidade que é útil (Gyskiewicz, 1996, citador por Mamede & Santos, 2006).

Bruno-Faria (2003, citado por Bruno-Faria et al., 2008, p.143) descreve a criatividade como *“a geração de ideias, processos, produtos e/ou serviços novos (para aquele indivíduo/grupo ou naquele contexto) que possam produzir alguma contribuição valiosa para a organização e/ou para o bem-estar das pessoas que trabalham naquele contexto e que possuam elementos essenciais à sua implementação”*. Assim, segundo Sternberg e Lubart (1999, citados por Calanzans & Guedes, 2011) ser criativo é ver as coisas da mesma forma que todos os indivíduos vêm, mas ter a capacidade de pensar de

forma diferente sobre essas, e ainda ser capaz de produzir um acto que tanto é novo, original e inesperado, como útil e adaptável às dificuldades das tarefas.

A autora Tschimmer (2010, p.72) refere que a principal característica das imensas publicações que vão surgindo sobre o tema criatividade é a ausência de uma definição precisa e objectiva, fazendo então uma compilação das definições de vários autores. Tschimmer refere:

“Assim, criatividade é equiparada pelos especialistas (ou seja, pelos investigadores da criatividade e pelos cientistas da cognição) a “força criadora” e “estratégia” (Luther & Grundonner 1998, p. 17), o “potencial” (Torre 1996, p. 18), o “processo cognitivo” (Sternberg, 2000, p. 337), a “capacidade de pensamento num contexto específico” (BONO, 1996, p. 2), a “actividade”, “processo” ou “processo de resolução de problemas” (Arieti, 1993, p. 9; Csikszentmihalyi, 2003, p. 19; Fustier, 1975, p. 11), ou ainda ao resultado de um processo criativo (Sternberg & Lubart, 1997, p. 28; Amabile 1996, p. 33).”

No “VI Edición Concurso Emprendedor Universitario EOI”¹ consta a mesma perspectiva que é referida pela autora Tschimmer, remetendo então para a necessidade de se ter uma ideia mais profunda sobre criatividade do que a que nos proporciona uma simples definição, abrangendo um prisma mais direccionado para o psicológico humano. É ainda referido² que não há uma relação directa entre inteligência e criatividade, mas que existe uma relação importante entre criatividade e imaginação. O autor consigna que um indivíduo é criativo num campo específico e que a criatividade não é uma faculdade exclusiva de determinadas pessoas, podendo desenvolver-se mediante uma aprendizagem educada, sendo necessário muito trabalho de longo prazo para que se atinja a criatividade, não se considerando como uma faculdade milagrosa, que sem se saber o porquê, surgem ideias geniais e são desenvolvidas num minuto.

Os autores Pereira, Pavanati e Sousa (2011) expõem ainda que é bastante improvável que alguém seja capaz de encontrar um indivíduo que tenha feito

¹ VI Edición Concurso Emprendedor Universitario EOI: Liderazgo, Innovación y Creatividad: Claves del Éxito Empresarial (s.d). v.s. Creatividad, Escuela de Negocios.

² VI Edición Concurso Emprendedor Universitario EOI: Liderazgo, Innovación y Creatividad: Claves del Éxito Empresarial (s.d). v.s. Creatividad, Escuela de Negocios.

significativa contribuição criativa para uma determinada área, antes de se ter submetido a uma profunda imersão inicial nesse campo. O pensamento criativo é um processo baseado na directa aplicação do conhecimento, embora se considere que o conhecimento é uma condição necessária, mas não suficiente para realizações criativas (Weisberg, 2008, citado por Pereira et al., 2011).

Guilford (1950/1960, mencionado no *Concurso Empreendedor Universitário*¹) definiu então o perfil de pessoas criativas baseando-se em três factores relacionados com o pensamento, sendo eles: a lucidez (capacidade para produzir ideias), a flexibilidade (conseguir que as ideias produzidas pertençam a classes distintas), e a originalidade (capacidade de alcançar a originalidade nas ideias).

No livro *“El Cerebro Creador”*, o autor Ferreras (1999) enumera algumas características de um perfil criativo, nomeadamente, a tolerância à ambiguidade, a vontade de superar obstáculos, a predisposição para ingressar em novas experiências, a imaginação, o entusiasmo emocional e motivacional e a procura de auto-reconhecimento e auto-promoção.

Segundo alguma literatura brasileira, o indivíduo criativo tem sido caracterizado a partir de um conjunto de traços, considerando-se que esta contempla alguma dificuldade em ser realizada. Pois, embora existam aspectos comuns aos indivíduos que sobressaem pelas suas produções criativas, tais como a iniciativa, o gostar do que faz, o não ter medo de errar, o correr riscos, a confiança em si mesmo, a flexibilidade de pensamento, entre outros, percebe-se que não se consegue delimitar um perfil único do indivíduo criativo (Bruno-Faria et al., 2008).

A criatividade tem vindo a ser desmistificada ao longo da história. Inicialmente esta era visto como algo incomum, uma excepção. Apenas alguns indivíduos eram considerados “iluminados” e seres criativos. Com a evolução de pensamento sobre o tema, a criatividade tem vindo a ser percebida como inata ao indivíduo.

Como não há uma teoria universalmente aceite por todos, em relação à criatividade a alternativa encontrada por alguns investigadores foi defini-la por meio de diferentes teorias que são abordadas segundo o campo em que actuem.

Assim, no sentido de ajudar a compreender os comportamentos criativos, várias foram as teorias que surgiram recentemente sobre criatividade.

2.2. Teorias da criatividade

Alencar (1996, citado por Calanzans & Guedes, 2011) propõe um modelo para a compreensão do desenvolvimento da criatividade, abrangendo cinco componentes: Traços da personalidade, Habilidades de pensamento, Clima psicológico, Domínio de técnicas e bagagem de conhecimento e Redução de bloqueios.

Segundo a referida autora, a componente “Traços da personalidade” destaca vários atributos de personalidades existentes em profissionais que se vêm destacando por contribuições criativas, como por exemplo: o intenso envolvimento no trabalho realizado, a atitude de otimismo aliada à coragem para correr riscos, a flexibilidade pessoal, a abertura à experiência e a tolerância à ambiguidade, a autoconfiança, a iniciativa e a persistência (Calanzans & Guedes, 2011). A componente “Habilidade de pensamento” faz referência aos elementos do pensamento criativo, sendo que através de diversas pesquisas foi possível identificar alguns desses elementos, que influenciam o pensamento criativo: a fluência, a flexibilidade e a originalidade. A componente de “Clima psicológico” envolve o clima percebido pelo indivíduo no seu ambiente de trabalho (Calanzans & Guedes, 2011). O “Domínio de técnicas e bagagem de conhecimento” relaciona-se com as técnicas de resolução criativas de problemas. O desenvolvimento de competências em visualizar os problemas sob diferentes perspectivas e gerar soluções criativas tem sido um dos principais tópicos de programas de treino de criatividade (Calanzans & Guedes, 2011). E, por fim, a componente “Redução de bloqueios” que envolve factores do ambiente, externos ao indivíduo, e outros internos, sendo que, a compreensão dos bloqueios é fundamental para que se perceba quais são as suas origens, possibilitando assim, a construção de estratégias para minimizar algumas dessas barreiras (Calanzans & Guedes, 2011), como teremos oportunidade de aprofundar no ponto 1.2 do presente documento académico.

Outro traço da personalidade importante para a criatividade é o entusiasmo, caracterizando-se, algumas vezes, como um sentimento forte sobre alguma coisa,

vinculado ao espírito e à emoção dos indivíduos, dos quais resultam o combustível para a criação e desenvolvimento de inovações radicais (Sandberg, 2007, citados por Aranda, 2009). As pessoas entusiastas podem ser mais criativas e a probabilidade que estas surjam com a solução de um problema mais atraente que a situação actual, é maior.

Alencar e Souza-Fleith (2003), destacam também várias teorias, como a Teoria do Investimento em Criatividade, o Modelo Componencial da Criatividade e a Perspectiva de Sistemas, que concebem a criatividade como um fenómeno sociocultural, apontando uma rede complexa de interações das variáveis do indivíduo com as da sociedade para a expressão criativa e a possibilidade de desenvolver o potencial criativo inerente a todas as pessoas, embora varie em tipo e grau, independentemente da idade, sexo ou condição social.

A Teoria do Investimento em Criatividade foi formulada, inicialmente, em 1988, pelo psicólogo Sternberg, onde este compreendia as pessoas criativas como *“aquelas capazes e dispostas a comprar barato e vender caro novas ideias”* (Souza & Silva, 2011, p.4). Em 1996, Sternberg e Lubart, seguindo os passos de Amabile, reformulam esta teoria, destacando-se por enfatizar o ambiente criativo como o foco dos seus estudos. Conceituaram então a criatividade como proveniente de um conjunto de seis factores distintos que se inter-relacionam e que não podem ser vistos isoladamente, sendo estes: a inteligência, os estilos intelectuais, o conhecimento, a personalidade, a motivação e o contexto ambiental (Oliveira & Alencar, 2008; Oliveira, 2010); devendo estes agir em harmonia para possibilitar a criatividade (Pinheiro, 2009, citado por Souza & Silva, 2011, p.4).

Partindo-se do pressuposto que uma teoria é validada quando confronta os seus enunciados com os comportamentos observados, a autora Teresa Amabile (1982, 1996, citado por Aranda, 2009), retoma o produto criativo como o foco das suas pesquisas e propõe o chamado Modelo Componencial da Criatividade. Este modelo é composto por três atributos que seriam necessários ao trabalho criativo: as habilidades de domínio, os processos criativos relevantes e as motivações intrínsecas, como se pode observar na figura a baixo.

Figura 1. Modelo Componencial



Fonte: Amabile (1997, citado por Aranda, 2009)

Desta forma, o modelo procura explicar de que forma os factores cognitivos, motivacionais, sociais e de personalidade influenciam o processo criativo (Oliveira, 2010; Alencar, 2003, citado por Souza & Silva, 2011), defendendo que um produto ou resposta será julgado como criativo na medida em que é algo novo e considerado apropriado, útil, correcto ou que acrescente valor para a tarefa ou problema em questão (Souza & Silva, 2011). Neste sentido, segundo a figura do Modelo Componencial proposto por Amabile, o componente de *expertise* é o elemento fundamental para todo o trabalho criativo, podendo ser visto como um conjunto de percursos cognitivos que podem ser seguidos para resolver um determinado problema ou efectuar uma determinada tarefa. O componente *expertise* inclui a memória do conhecimento actual, proficiência técnica e talentos, especialmente em domínios de trabalho (simulação, gestão estratégica, entre outros) (Amabile, 1997, citado por Aranda, 2009).

Visando a identificação de critérios precisos para distinguir as personalidades criativas, Amabile optou pela Técnica de Acesso Consensual, que considerou um produto ou resposta criativos na medida em que os mesmos são avaliados por observadores, conhecedores do domínio em que o produto foi criado ou a resposta formulada (Pinheiro, 2009, citado por Souza & Silva, 2011).

A Perspectiva de Sistemas, desenvolvida por Mihaly Csikszentmihalyi (1994, 1996, 1999, citado por Oliveira & Alencar, 2008), focaliza os sistemas sociais e considera a criatividade como um fenómeno que se constrói entre o criador e a sua audiência. Os

autores Oliveira e Alencar (2008) referem que esta sinergia vale-se da respectiva interacção, originando assim um acto, uma ideia ou um produto que modifica um domínio já existente ou o transforma num novo domínio.

Na visão de Csikzentmihalyi (1994, 1996, 1999 citado por Oliveira & Alencar, 2008), a criatividade não acontece na cabeça das pessoas simplesmente, mas provém da interacção entre os pensamentos pessoais e o contexto sociocultural, considerando-a assim, sistémica e não individual.

Seguindo esta linha de pensamento, Alencar e Souza-Fleith (2003) acrescentam o Modelo de Sistemas que propõe a criatividade como um processo resultante da interacção de três factores: o Indivíduo, portador de uma herança genética e experiências pessoais, cujo papel seria gerar variação impulsionada pela motivação, pelos traços de personalidade ou pela apropriação de conhecimentos; o Domínio, que é um sistema simbólico com um conjunto de regras para representação do pensar e do agir (Oliveira, 2010), ou seja, que compila as necessidades, retém informações e ensina comportamentos para as próximas gerações, e que, em síntese, se considera a cultura; o Campo, como parte do sistema social que tem o poder de determinar a estrutura do domínio, sendo a sua maior função preservá-lo como tal (Oliveira, 2010), referindo-se desta forma ao conjunto de especialistas encarregues de julgar, premiar ou desencorajar indivíduos com base em factores económicos, técnicos e logísticos da sua época de domínio (Nakamura & Csikszentmihalyi, 2001, citados por Pinheiro & Cruz, 2009).

Percebe-se então que, entre teorias e definições, o fascínio que a criatividade tem provocado junto de diferentes áreas do conhecimento poderá ser explicado através do seu potencial de aplicação em diversos campos da actividade humana (Ribeiro, 2009).

Para conseguir estimular a criatividade, é relevante ter uma visão geral de como essa se produz no cérebro das pessoas. Segundo Schweizer (2006, citado por Aranda, 2009), o comportamento da pessoa que procura novidades está relacionado com as diferenças individuais em actividades específicas neuro-transmitidas no cérebro. No entanto, foi declarado que a personalidade dessas pessoas é modulada por transmissões da dopamina (hormona do cérebro) do neurotransmissor, dando origem a genes

específicos para essa transmissão, denominados por “genes da procura por novidades”. A vinculação entre a personalidade dos indivíduos que procuram a novidade e a sua criatividade depende crucialmente do grau no qual o indivíduo que procura essas novidades, estando este principalmente relacionado ao nível da dopamina, o qual exige estilos de suporte para gerir o processo criativo. A interação desses múltiplos genes pode dar então origem ao “gênio” criativo. No entanto, esse “gênio” criativo apresentaria traços de personalidade de suporte à criatividade, tais como a autonomia de julgamento, a autoconfiança, a aceitação de riscos, a não conformidade, a independência e a atitude crítica (Amabile, 1997; Schweizer, 2006; citados por Aranda, 2009).

Muitos têm sido os estudos que procuram evidenciar a importância da criatividade no desenvolvimento sociopsicológico do ser humano num ambiente profissional (Gilson, Mathieu, Shalley & Ruddy, 2005; Munoz-Doyague, González-Álvarez & Nieto, 2008) e num ambiente académico (Landazabal, 2005; Kusa, 2006; Daniels, 2007; Rutland, 2008; citados por Ribeiro, 2009).

Considerando-se de especial importância salientar que o autor Gurgel (2006) refere que, para melhor se entender o cerne da questão sobre criatividade, é necessário diferenciá-la entre o meio académico e o meio organizacional. Sendo que, no meio académico a criatividade normalmente está associada ao processo criativo e à personalidade criadora, e no meio organizacional, está relacionada com os resultados que esta trazer. Tendo em conta a problemática em estudo da presente investigação, ambos os contextos serão focados ao longo deste trabalho, visto que se considera necessário perceber tanto o processo criativo e a personalidade criadora como a eficiência dos resultados que esta trazer para a organização.

Os autores Fitzherbert e Leitão (1999, citado por Bruno-Faria et al., 2008, p.150) destacam que a criatividade, no meio organizacional, *“deve servir para algo ou alguém e não envolve mudança de modelos mentais, devendo ajustar-se a padrões ou pressupostos preconcebidos. Não tem completa liberdade, é acto submisso ao sistema produtivo e só a ele serve”*. Enquanto Alencar (1996, citado por Crespo, 2004) descreve o perfil de uma organização criativa, salientando várias das suas características, tais como: a valorização de novas ideias, a administração orientada para o futuro, a estrutura

organizacional marcada por autonomia e a flexibilidade. Toren (1993, citado por Alencar & Souza-Fleith, 2008), por outro lado, apresenta um conjunto de competências que favorecem a realização profissional, que incluem traços de personalidade que se associam à criatividade, competências simbólicas, relacionadas à forma de pensar, e competências perceptuais, como a habilidade dos indivíduos em se colocarem em diferentes perspectivas.

Tendo então em conta a vasta literatura existente sobre criatividade, Barron (1991, citado por Ribeiro, 2009), refere que o estudo da criatividade oferece ao campo da investigação multidisciplinar, inúmeros pontos de interesse ainda por descobrir.

Na opinião de Marion Von Osten (2002, citada por Tschimmel, 2010), comissária da exposição *“Be Creative! Der kreative Imperativ”*, *“o entendimento de criatividade é renegociado de novo para cada contexto sócio histórico, uma vez que o conceito vê o seu significado e a sua função social permanentemente alterados”*. Pelo incremento de entusiasmos e pelas áreas de intervenção, tão amplas e complexas, a criatividade assume-se cada vez mais como uma disciplina científica do futuro (Cardoso de Sousa, 1999, citado por Ribeiro, 2009).

A criatividade é percebida com um elevado grau complexidade, subjectividade e divergência de compreensão.

Sumariamente, a criatividade é a capacidade de criar algo útil ou transformar uma ideia em valor, sendo esta afectada por diversos elementos (desde o próprio indivíduo, ao meio ambiente em que este se insere).

Todo o indivíduo pode ser criativo, embora necessite de treino e dedicação.

2.3. Barreiras à criatividade e instrumentos de identificação e compreensão

Como já referido anteriormente, todo o ser humano possui grande potencial criativo, embora nem sempre esse potencial seja explorado e expresso na sua totalidade. As análises de pesquisas realizadas sobre criatividade apontam para diversos bloqueios como causas responsáveis por inibir a manifestação do processo criativo (Calanzans & Guedes, 2011).

A literatura sobre barreiras à criatividade é bastante vasta visto que para favorecer a emergência do clima propício à criatividade é necessário conhecer os factores presentes no ambiente de trabalho que inibam a criatividade, não descorando também os que a estimulem (Bruno-Faria & Alencar, 1998). Amabile (1999, citado por Calanzans & Guedes, 2011, p.155) refere que *“sufocar a criatividade é fácil. Difícil é estimulá-la”*.

Pressupostos cultivados na nossa sociedade, tais como: *“tudo tem que ter utilidade, tudo tem que dar certo, tudo tem que ser perfeito, não se pode divergir das normas impostas pela cultura”* (Gurgel, 2006, p.57), também contribuem para minimizar a utilidade da criatividade.

Nesse sentido, a autora Alencar (1999) refere que são vários os autores que fazem referência aos distintos factores que inibem a criatividade, classificando esses mesmos factores de diferentes formas.

Alencar (1995, 1995, citado por Alencar, 1999) e Adams (1986, citado por Alencar, 1999) incluem as barreiras perceptuais, culturais e emocionais nas suas taxonomias. Consideram-se então factores de carácter social, que bloqueiam a criatividade nas organizações: a cultura organizacional, nomeadamente crenças, normas, sentimentos compartilhados pelos membros da organização; e o clima psicológico; os estímulos ao comportamento criativo e à expressão de opiniões; e a liberdade para inovar (Alencar, 1996, citado por Calanzans & Guedes, 2011). Como barreiras de carácter perceptual/emocional, considera-se que o bloqueio pode ocorrer com base num conjunto de atitudes, características e comportamentos que podem facilitar ou reduzir o comportamento criativo, sendo este tipo de barreiras, construídas lentamente no decorrer da vida do indivíduo. O comportamento das pessoas que o rodeiam, ainda que em expressões subtis como um sorriso ou uma expressão facial, fazem o indivíduo interiorizar formas e tipos de pensamento que se tornam, com o passar do tempo, mais difíceis de romper. As barreiras perceptuais impedem a pessoa de perceber o problema ou informação necessária para a resolução. E as barreiras emocionais dificultam o aproveitamento das potencialidades criativas (Calanzans & Guedes, 2011). Alencar (2000, citado por Calanzans & Guedes, 2011) considera barreiras criativas a apatia, a

baixa tolerância à mudança, a insegurança, o medo de fracassar, os sentimentos de inferioridade, entre outros.

O autor Pames (1967, citado por Alencar, 1999) diferencia entre barreiras à criatividade, do foro interno e externo ao indivíduo, embora Koberg e Bagnall (1974, citado por Gurgel, 2006, p.57) considerem que *“o maior obstáculo para a criatividade está dentro das pessoas, principalmente a convicção: “eu não sou criativo” (...) além disso, a gestão organizacional cria rotinas, tensão, falta de confiança, medo de crítica e desinformação.”*

Há ainda outros autores, como Rickards e Jones (1991, citados por Alencar, 1999), que apontam barreiras estratégicas respeitantes às diferentes abordagens para a resolução de problemas. Nomeadamente, as barreiras de valores, que são referentes a crenças e valores pessoais que restringem a amplitude de ideias contempladas, as de natureza perceptual, e as de auto-imagem, estando as últimas referidas directamente vinculadas a uma falta de confiança no valor das próprias ideias.

Arieti (1976, citado por Alencar, 1999) e Schwartz (1992, citado por Alencar, 1999), focaram-se especialmente nos factores sócio dinâmicos da criatividade, salientando que a criatividade não ocorre por um mero acaso, mas que é profundamente influenciada por factores ambientais, considerando ainda os momentos de criação como resultantes de complexas circunstâncias sociais.

Os autores Duailibi e Simonsen (1990, citados por Gurgel, 2006), identificaram nove factores impeditivos à criatividade, nomeadamente: a pressão no que respeita ao conformismo; as atitudes e meios excessivamente autoritários; o medo da ridicularização; a intolerância para com as atitudes mais joviais; o excesso de ênfase nas recompensas e nos sucessos imediatos; a procura excessiva da certeza; a hostilidade para com a personalidade divergente; a falta de tempo para pensar; e a rigidez da organização.

Gurgel (2006), enumera e classifica algumas das barreiras à criatividade segundo referências feitas a diversos autores:

- **Barreiras Culturais:** São expressas por meio de influências da cultura, das organizações e da sociedade sobre o modo de pensar e agir (Hicks, 1991, citado

por Gurgel, 2006), considerando-as como as normas e as influências do poder dentro das organizações. Essas normas costumam reforçar o conformismo, a relutância em comunicarem-se novas ideias e o cultivo do medo da crítica (Van Gundy, 1987, citado por Gurgel, 2006). São ainda consideradas como os tabus da tradição, acreditando que é preferível seguir procedimentos recorrentes do que inovar. A falta de cooperação e confiança entre colegas, a falta de apoio para trazer as ideias à acção, a chefia autocrática que estima as suas próprias ideias e não permite aos colaboradores que estes sejam autónomos e criativos, são ainda barreiras culturais ao desenvolvimento da criatividade (Goldfrey, 1997, citado por Gurgel, 2006).

- **Barreiras Ambientais:** São referentes a tudo o que no ambiente de trabalho, afecta o pensamento criativo, estando incluídos nesse processo os aspectos relacionados com o ambiente físico, nomeadamente, as distrações do ambiente (ruídos, chamadas telefónicas constantes, entre outros), a monotonia, o desconforto físico e mental, e a falta de comunicação na organização (Hicks, 1991, citado por Gurgel, 2006). Van Gundy (1987, citado por Gurgel, 2006) refere que as barreiras ambientais são o clima onde os membros da organização trabalham, onde podem estar presentes aspectos como o medo de correr riscos, a intolerância à ambiguidade, o dogmatismo e a inflexibilidade.
- **Barreiras Intelectuais:** São referentes à formalização, isto é, ao grau em que a organização enfatiza o seguimento de regras e procedimentos (Van Gundy, 1987, citado por Gurgel, 2006). Hicks (1991, citado por Gurgel, 2006) intitula este tipo de barreiras como barreiras cognitivas, referindo que estas correspondem a escolhas incorrectas da linguagem na solução de problemas, ao uso inflexível ou inadequado de estratégias e métodos, à falta de informações corretas e aos problemas na comunicação interpessoal.
- **Barreiras de Percepção:** Resultam no modo como a mente gere os dados recebidos, ou seja, a forma como os acontecimentos são percebidos pelo indivíduo (Hicks, 1991, citado por Gurgel, 2006). Goldfrey (1997, citado por Gurgel, 2006) refere como barreiras de percepção a dificuldade em isolar o

problema e a tendência para o delimitar de forma muito próxima, a inabilidade para ver o problema de várias perspectivas, estereotipá-lo e subestimá-lo.

- **Barreiras Emocionais:** Considera-se a existência deste tipo de barreiras quando as emoções e sentimentos afectam a capacidade de pensar do indivíduo, retirando-lhe o entusiasmo no trabalho (Hicks, 1991, citado por Gurgel, 2006). É ainda considerado o medo de errar, a inabilidade para tolerar ambiguidade, a falta de desafio, a preferência por julgar ideias ao invés de gerar e também a inabilidade para incubar o problema (Goldfrey, 1997, citado por Gurgel, 2006).
- **Barreiras Processuais:** São os procedimentos, regulamentos e processos burocráticos que frequentemente inibem a criatividade e a inovação (Van Gundy, 1987, citado por Gurgel, 2006).
- **Barreiras de Recursos:** É a carência de profissionais especializados, de tempo disponível, de recursos financeiros e de informações (Van Gundy, 1987, citado por Gurgel, 2006).

Pela compreensão de que a criatividade tem sido severamente inibida por diversos factores relacionados ao indivíduo e ao ambiente onde este actua, um vasto leque de autores centraram-se na construção de instrumentos que podem ser aplicados no sentido de identificar e compreender quais os elementos que representam barreiras, e também estímulos, à criatividade do indivíduo, em diversos contextos. Sendo que, no âmbito do presente estudo serão focados os instrumentos a aplicar principalmente no contexto organizacional e, embora reconhecida a importância da criatividade como vital para as organizações, há poucas pesquisas sobre os factores que influenciam a expressão do potencial criador dos colaboradores e raros são os instrumentos disponíveis para os avaliar (Crespo, 2004).

Uma equipa do “Centro para Liderança Criativa”, dos Estados Unidos, integrada pelos autores Amabile e Grysliewicz (1989, citado por citado por Gurgel, 2006), construiu um instrumento, denominado de Inventário do Ambiente de Trabalho (*Work Environment Inventory*), que identifica, tanto estímulos à criatividade, como o suporte do grupo de trabalho, a disponibilidade de recursos e o trabalho desafiante, quanto a

obstáculos à mesma, através da utilização de quatro escalas, nomeadamente, a pressão de tempo, a avaliação, o *status quo* e os problemas políticos.

Resultante do trabalho que aplicou esse instrumento de diagnóstico, a equipa de investigação (Amabile et al., 2002)³, observou que quase todos os relatos dos inquiridos apontavam estar a trabalhar em excesso, com um alto nível de esgotamento e casos de profunda frustração ligada às constantes interrupções, quando a pressão aumentava. Desta forma, as pessoas denunciavam a ocorrência de problemas claros

na gestão dos recursos humanos que se reflectiam na criatividade.

No presente trabalho, considerou-se que a condição chave para alcançar a criatividade em dias de pressão de tempo é a urgência. Sendo que, as pessoas entendem que quando têm a necessidade de resolver um problema crucial e urgente, esse torna-se numa missão (Amabile, Hadley & Kramer, 2002). Foi possível fazer esta constatação porque, nos dias de ocorrência de actos criativos, as pessoas tinham um simples foco, o que facilitava o surgimento de novas ideias e o relaxamento no trabalho tornava-se possível (Gurgel, 2006). Segundo a autora Amabile et al. (2002), processos complexos levam tempo e sem esse tempo, para o processamento de ideias, a criatividade é impossível. Contudo, a interpretação do que foi referido nesse estudo não significa que o ideal para a criatividade seja a completa ausência de prazos.

Rickards e Jones (Rickards & Jones, 1991; citados por Alencar, 1999), propõem um outro instrumento que identifica factores inibidores à criatividade individual nos ambientes organizacionais, denominado Inventário Jones de Barreiras (*The Jones Inventory of Barriers*). Este instrumento categoriza as barreiras em estratégias de valores perceptuais e de auto-imagem, contemplando assim diferentes tipos de obstáculos que afectam a expressão da criatividade no ambiente de trabalho. Através dos resultados obtidos pela aplicação do respectivo instrumento, visa-se promover o autoconhecimento do colaborador da empresa, podendo ainda servir como veículo de desenvolvimento para a organização (Crespo, 2004).

³ O estudo de Amabile (2002) foi realizado junto a sete empresas americanas, envolvendo 177 empregados, num total de 9000 relatos sobre as formas de se gerir a criatividade no nível micro, ou seja, no nível do funcionário.

Siegel & Kaemmerer (1978, citados por Crespo, 2004), desenvolveram a Escala de Siegel de Apoio à Inovação (*Siegel Scale of Support for Innovation*) no sentido de avaliar três aspectos distintos, sendo eles, o suporte à criatividade, a tolerância às diferenças e o comprometimento individual.

O trabalho realizado por Bruno-Faria (1996, citado por Gurgel, 2006), intitulado de “Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho”, e outros realizados pelo mesmo autor juntamente com Alencar (1996, citado por Alencar, 1999), investigaram estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho, tendo construído um instrumento para identificar tais factores no contexto organizacional (Bruno-Faria & Alencar, 1998). O referido instrumento, denominado de Indicadores de Clima para a Criatividade, de forma similar ao desenvolvido pela equipa do Centro para Liderança Criativa, anteriormente referido, inclui um conjunto de factores referentes a obstáculos à criatividade no ambiente de trabalho, designadamente as características da chefia (não flexível), a falta de liberdade e autonomia, a cultura organizacional (rígida e acomodada), a estrutura organizacional (rígida e burocrática), a falta de treino, o volume excessivo de trabalho, as características da tarefa (rotineira e repetitiva), a remuneração e os benefícios inadequados e insatisfatórios, as influências político-administrativas (ingerências), as relações interpessoais fracas, o ambiente físico inadequado, a falta de sistemas de comunicação adequados, e os recursos tecnológicos e materiais inadequados às necessidades (Gurgel, 2006).

Observa-se, portanto, que vários são os aspectos que se repetem em diferentes versões dos autores que vão sendo referidos ao longo do presente ponto. Nos estudos realizados por Amabile e Gryskiewicz (1989, citados por Alencar & Souza-Fleith 2003), Bruno-Faria e Alencar (1996, citados por Alencar & Souza-Fleith 2003) e Talbot (1993, citado por Alencar & Souza-Fleith 2003), a escassez de tempo é apontada como um inibidor frequente à expressão da criatividade, o provavelmente se deve ao fato de que o indivíduo, para expressar a sua criatividade, precisa de um motivo, dos meios e da oportunidade (de tempo) para solucionar uma questão.

Por fim, Terra (2000, citado por Gurgel, 2006), comenta que apesar das formulações vistas acima, o consenso no mundo académico é de que os principais

obstáculos ao desenvolvimento da criatividade são de carácter cultural e educacional e não pessoal, e que se sabe muito mais sobre como criar as tais barreiras do que como superá-las.

As barreiras á criatividade são então vistas como uma diversidade de posições com elevado grau de pessimismo e debilidade de confiança. As barreiras são então formadas por diversos factores, internos e externos ao indivíduo, que provocam a sua inibição, construídas ao longo da vida ou por situações precisas/mais imediatas.

No sentido de se compreender essas barreiras, para que as mesmas sejam quebradas ou ultrapassadas, existem ferramentas e técnicas que diagnosticam os factores de influência e o grau de criatividade do indivíduo.

2.4. Estímulos e técnicas de criatividade

A capacidade de criar existe potencialmente em todos os seres humanos, embora nuns mais que noutros, mas todos podem desenvolver e melhorar a sua capacidade criativa (Mamede & Santos, 2006).

No entanto, Predebon (1998, citado por Calanzans & Guedes, 2011) aponta que nenhuma abordagem para desenvolver a criatividade consegue mudar instantaneamente a pessoa, a organização ou mesmo acrescentar potencialidades no campo mental dos indivíduos.

Tendo em conta a complexidade do tema, não se pode então referir que exista uma “receita” que identifique todos os factores que estimulam a criatividade. Alencar (1996, citado por Souza & Silva, 2011) refere que, segundo a visão do autor Stein, a estimulação da criatividade envolve tanto a estimulação do indivíduo como também o afectar do seu ambiente social e as pessoas que nele vivem. Considerando que se aqueles que rodeiam o indivíduo não valorizam a criatividade, não oferecem o apoio necessário, não aceitam o trabalho criativo quando este é apresentado, então é possível que os esforços criativos do indivíduo encontrem graves obstáculos, podendo até chegar a ser intransponíveis.

Para Csikszentmihalui (1996, citado por Alencar & Fleith, 2003, p.3), *“é mais fácil*

desenvolver a criatividade das pessoas mudando as condições do ambiente, do que tentando fazê-las pensar de modo criativo". Neste sentido, para se compreender porquê, quando e como novas ideias são produzidas, é então necessário considerar tanto as variáveis internas como externas ao indivíduo.

O autor Mirshawka Júnior (2003, citado por Calanzans & Guedes, 2011), refere que as principais variáveis que actuam sobre a criatividade são:

- **Variáveis Internas:**

- Variáveis Cognitivas: inteligência, conhecimento, habilidades técnicas e talentos especiais.
- Variáveis de Personalidade: motivação interna, confiança, não conformidade, criatividade.

- **Variáveis Externas:**

- Ambientais: factores políticos, religiosos, culturais, socioeconómicos e educacionais.

As variáveis internas são influenciadas pela configuração psicológica do indivíduo, à medida que a pessoa acredita nas suas potencialidades, desenvolve a sua inteligência, versatilidade, intuição, imaginação, sensibilidade de percepção, confiança em si, independência, tenacidade, flexibilidade, valor, decisão, ambição, autocrítica e entrega (Pereira, s.d.). A criatividade não tem relação com a idade, sexo, raça, religião, herança biológica, entre outros, mas tem sim relação com a personalidade, isto é, como o indivíduo explora esses traços a seu favor no ambiente em que constrói as suas relações. Na opinião de Predebon (1998, citado por Pereira, s.d.):

"Uma forma de privilegiar as características de personalidade favoráveis à criatividade é procurar dar espaço maior às mesmas, encontrando e criando circunstâncias favoráveis para o seu exercício. Por exemplo, se detectarmos em nós uma ousadia acima da média, devemos preferir actividades nas quais ela não precise ser reprimida, mas possa ser usada..."

Predebon (1998, citado por Calanzans & Guedes, 2011), refere que existem três grupos de caminhos a ter em conta para o desenvolvimento da criatividade, sendo eles:

- **Estruturais:** oferecem esquemas mais ou menos prontos para dirigir o raciocínio em direcção a soluções criativas;
- **Abordagens comportamentais:** procuram anular os bloqueios normais do indivíduo por meio de exercícios geradores de iniciativa e autoconfiança;
- **Abordagens atitudinais:** baseadas nas mudanças no indivíduo que se processam por meio de trabalho no campo psicológico, com a procura de uma expressão mais plena do potencial criativo.

Alguns autores enumeram vários factores, considerados de destaque, como estímulos à criatividade num contexto organizacional:

- **Ambiente físico adequado:** Espaço físico destinado às actividades laborais (Bruno-Faria & Alencar, 1996, citados por Souza & Silva, 2011), no sentido de prover um ambiente de aprendizagem que seja percebido como importante e divertido (Amabile, 1989, citado por Gurgel, 2006);
- **Desafios:** Tarefas desafiadoras estimulam o potencial criador, dando valor ao trabalho que se realiza (Bruno-Faria & Alencar, 1996, citados por Souza & Silva, 2011), encorajando o profissional a correr riscos (Sternberg, 2003, citado por Gurgel, 2006), atribuindo aos indivíduos a possibilidade de escolha (Amabile, 1989, citado por Gurgel, 2006);
- **Estrutura organizacional flexível:** Redução dos níveis hierárquicos, com normas mais flexíveis e descentralização do poder (Faria & Alencar, 1996, citados por Souza & Silva, 2011), focalizando em ideias gerais ao invés de fatos específicos (Sternberg, 2003, citado por Gurgel, 2006);
- **Horários flexíveis:** alocar tempo para o pensamento criativo (Sternberg, 2003, citado por Gurgel, 2006);
- **Liberdade e autonomia:** Liberdade para propor soluções diferentes das da chefia e demais colaboradores, aumentado o senso de responsabilidade sobre o seu próprio trabalho (Bruno-Faria & Alencar, 1996, citados por Souza & Silva, 2011), sendo assim possível identificar interesses (Sternberg, 2003, citado por Gurgel, 2006);
- **Participação em acções e decisões:** Maior iniciativa e participação nas decisões e soluções da empresa, estimulando o potencial criador por parte dos

colaboradores (Bruno-Faria & Alencar, 1996, citados por Souza & Silva, 2011);

- **Recursos tecnológicos e materiais adequados:** prover material diversificado e abundante (Amabile, 1989, citado por Gurgel, 2006);
- **Salário e benefícios adequados e satisfatórios:** Remuneração adequada, política de cargos e salário, implementação de recompensas como forma de estímulo às ideias e produtos com carácter de criatividade e inovação (Bruno-Faria & Alencar, 1996, citado por Gurgel, 2006);
- **Suporte da chefia (receptivo e participativo):** Postura receptiva, flexível, de aceitação e estímulo às novas ideias, respeitando opiniões divergentes (Bruno-Faria & Alencar, 1996, citados por Souza & Silva, 2011), aceitando o erro como parte do processo de aprendizagem (Sternberg, 2003, citado por Gurgel, 2006);
- **Suporte do grupo de trabalho:** Ambiente de trabalho harmonioso, com relacionamento interpessoal favorável e estimulador a ideias criativas, espaço para descontração e alegria, diálogo e reuniões com troca de experiências (Bruno-Faria & Alencar, 1996, citados por Souza & Silva, 2011), enfatizando cooperação ao invés de competição (Amabile, 1989, citado por Gurgel, 2006);
- **Suporte organizacional:** Reconhecimento do trabalho criativo, criação de mecanismos para desenvolver novas ideias, planeamento e definição de metas, numa cultura orientada para a criatividade e inovação (Bruno-Faria & Alencar, 1996, citados por Souza & Silva, 2011); gerar múltiplas hipóteses e formular problemas (Sternberg, 2003, citado por Gurgel, 2006); encorajar a compartilhar seus interesses, experiências, ideias e materiais (Amabile, 1989, citado por Gurgel, 2006);
- **Treino e capacitação:** Treino e capacitação dos colaboradores, desenvolvendo o seu potencial criador na procura de novas soluções para problemas antigos ou presentes (Bruno-Faria & Alencar, 1996, citados por Souza & Silva, 2011), de forma a possibilitar a imaginação de outros pontos de vista (Sternberg, 2003, citado por Gurgel, 2006).

O profundo conhecimento na área em que se pretende ser criativo e a própria criatividade também é referido por diversos autores como factores que estão intimamente relacionados à capacidade de se conseguir ser criativo.

Como exemplo, é referido o caso de Charles Darwin:

“Contrário à visão convencional da criatividade como um processo místico, irracional, Darwin não experimentou qualquer epifania súbita de inspiração e qualquer pensamento ou teorias totalmente novas. Em vez disso, ordenava listas intermináveis de pensamentos, imagens, perguntas, sonhos, esboços, comentários, argumentos e notas para si mesmo, todas as quais ele continuamente organizava e reorganizava. Era tudo parte de um esforço laborioso enorme para entender o modo como os processos vivos produziram a pletora de espécies de plantas e animais no mundo natural.” (Gardner, 1999, citado por Pereira et al., 2011 p.115).

No entanto, Gardner (1999, citado por Pereira et al., 2011, p.114) salienta que o indivíduo criativo determina quais as habilidades necessárias para as suas criações e trabalha incansavelmente no sentido de as desenvolver e aperfeiçoá-las, pois *“para ser capaz de pensar de uma forma original sobre um tópico, a pessoa deve ter o material tão organizado em sua mente a ponto de poder prontamente justapô-lo e combiná-lo em uma variedade de formas inesperadas (...)”*

O autor Osborn (1963, citado por Almeida, Onusic & Lesca, 2007), foca o processo de tratamento da informação e sugere certas abordagens, a fim de identificar o sentido, as ideias e os novos pontos de vista a partir da informação disponível:

- Reunir as informações (dispersas, fragmentadas);
- Associar: produzir associação de ideias, estabelecer pontos de ligação, como causa-efeito, semelhança, complementaridade, contraste;
- Reorganizar: mudar a disposição relativa das informações;
- Fazer variar o ponto de vista: do global em direcção ao detalhe e vice-versa; fazer variar seus limites (acrescentar ou suprimir informação);
- Visualizar (esquemas, cores, fotografias).

Por outro lado, Pinheiro e Souza (2002, citados por Gurgel, 2006) alertam que a

relação entre os tipos de capital intelectual⁴ e a criatividade não é de dependência e afirmam que o surgimento de uma ideia não precisa de ser precedida por anos de trabalho, mas advém da capacidade criadora do capital humano.

Nas palavras de Bono (1970, citado por Gurgel, 2006) podemos de alguma forma encontrar uma aproximação às convicções de Gardner (1999, citado por Pereira et al., 2011):

“A mente brilha pela capacidade de desenvolver: não há limites concebíveis de sua excelência nesse sentido, que alcança até o desenho de mentes electrónicas auxiliares, as quais podem aumentar ainda mais a sua capacidade de desenvolvimento (...).” (Bono, 1970, citado por Gurgel, 2006, p.47)

No entanto, como já referido anteriormente, são várias as barreiras que podem impedir o desenvolvimento criativo de uma, ou de várias, mentes. Nesse sentido, para que ocorra o desenvolvimento da criatividade e consequentemente do processo de criatividade, torna-se necessária a criação de condições que favoreçam o desenvolvimento do pensamento e a geração de novas ideias. Este facto torna-se ainda mais importante num contexto organizacional, onde é necessário fomentar um ambiente de trabalho criativo e estímulos ao indivíduo/grupo para que, no tempo necessário e na situação que se lhe apresenta, tenha a capacidade de responder de forma criativa (Silva & Rodrigues, 2007). A criatividade resulta mais de condições sócio organizacionais que a empresa pode proporcionar aos seus membros, do que de predisposições unicamente individuais (Alencar, 1996, citado por Gurgel, 2006).

Ao longo da exposição da conceituação de criatividade, foi referido que é possível treinar as pessoas em criatividade. Segundo o autor Bono (1994, citado por Silva & Rodrigues, 2007) este treino envolve:

- **Vontade:** além de despertar o talento criativo das pessoas, é preciso haver uma tentativa determinada de ensinar certas técnicas e procedimentos;

⁴ De acordo com Roos, Roos, Edvinsson & Dragonetti (1997, citados por Antunes, 2006), o conceito de Capital Intelectual é exposto de duas formas, identificadas por positiva e negativa. Da forma positiva, o Capital Intelectual consiste no somatório do conhecimento dos seus membros e da materialização desse conhecimento em marcas, produtos e processos. A forma negativa conceitua o Capital Intelectual como ‘alguma coisa’ que cria valor, mas é intangível e representa a diferença entre o valor total da companhia e o seu valor financeiro.

- **Habilidade:** os instrutores precisam possuir habilidade para treinar as pessoas em criatividade além de precisarem também a ideia clarificada relativamente ao que estão a fazer;
- **Método:** os instrutores devem usar programas existentes que ensinam como transmitir as habilidades do pensamento criativo.

Neste sentido Vasconcellos (1990, citado por Silva & Rodrigues, 2007), refere que há um conjunto de instrumentos administrativos que facilitam a criatividade na empresa e que envolvem:

- Proporcionar um apoio positivo aos funcionários que desenvolvem acções criativas;
- Utilizar técnicas de estímulo à criatividade, sendo que a eficácia das mesmas depende do clima e da cultura organizacional da empresa;
- Promover a aproximação do pesquisador/administrador, mostrando que não deve haver ênfase em atitudes imediatistas da administração superior, que podem dificultar o processo criativo através de um discurso incoerente que destaca os saltos tecnológicos, mas exige sempre soluções a curto prazo;
- Reconhecer e seleccionar as pessoas com potencial criativo;
- Criar uma “central de ideias” com a finalidade de registar ideias geradas nas diversas unidades da empresa;
- Formar Círculos de Controle da Qualidade para identificar e solucionar problemas que não são monopólios de determinados cargos ou funções, com o objectivo de melhorar a qualidade, aumentar a produtividade e reduzir custos;
- Projectar um *layout* adequado, envolvendo instalações, disposição e localização das salas que facilitem a comunicação e a integração;
- Promover a interdisciplinaridade, envolvendo em projectos indivíduos de diferentes formações, possibilitando uma maior diversificação e produção de ideias.

Independentemente de um indivíduo ter capacidades e aptidões criativas ou de uma empresa ter condições para favorecer o fluxo criativo dentro dela, existem uma série de ferramentas e técnicas que facilitam o trabalho da geração de ideias. Estas

técnicas podem ser utilizadas para a geração de ideias num sentido generalista ou ter um carácter mais específico em função das necessidades da empresa e das necessidades a que se queira responder (Manual da criatividade empresarial, s/d). Neste sentido, existe um vasto número de técnicas de criatividade que devem ser adequadas segundo o indivíduo ou o grupo, contexto e situação ou problema.

No livro “Manual da criatividade empresarial” (s.d) é referido que, paralelamente à implementação (que deverá ser transversal e não um processo independente da actividade principal da empresa), deve ser realizada também a avaliação. O processo criativo está vivo e, nas primeiras etapas, exige uma avaliação contínua que permita detectar as áreas que devem melhorar e as áreas que mais progrediram. Tanto os aspectos positivos como os negativos devem alimentar com novas ideias o processo criativo na empresa.

É ainda referida a importância do domínio das técnicas de estímulo criativo por parte dos membros do grupo. Embora seja possível recorrer à ajuda externa, o ideal é que, uma vez iniciado o sistema de gestão do processo de criatividade, sejam os próprios membros da organização a administrá-lo. Para além dos membros do grupo criativo, é desejável que os restantes trabalhadores tenham uma formação básica que lhes permita, por um lado, entender os conceitos básicos ligados ao processo criativo e, por outro lado, dominar algumas das técnicas mais comuns para a geração e selecção de ideias para o processo (Manual da criatividade empresarial, s.d.).

No entanto é necessário, dependendo das necessidades da empresa ou da fase do processo criativo em que se encontre, o uso de umas ou outras técnicas criativas. Junto com a classificação realizada em função do número de pessoas participantes, distinguem-se as técnicas dirigidas para (Manual da criatividade empresarial, s.d.):

- A geração de ideias, que permitam superar situações de ausência de ideias inovadoras em particular ou de ideias em geral.
- A selecção de ideias, apropriadas para utilização quando as ideias fluem com normalidade ou já foram utilizadas técnicas de geração e é necessário identificar ou avaliar os resultados obtidos.

A estimulação da criatividade é afectada por variáveis internas e externas ao indivíduo. Apenas através do conhecimento das respectivas variáveis é possível compreender o que estimula um indivíduo, existindo vários caminhos a considerar para proporcionar as condições que favoreçam o desenvolvimento do pensamento. O estímulo criativo é então provocado por meio de técnicas e ferramentas, cujo seu domínio é necessário para que estas resultem.

2.5. Processo de criatividade

Através da visão de vários autores, como por exemplo de Gardner (1999, citado por Pereira et al., 2011) e Bono (1970, citado por Gurgel, 2006), referidos no ponto anterior, percebe-se que o indivíduo tem ampla capacidade mental para desenvolver ideias mas, por outro lado, a recolha e a retenção de informação é de extrema necessidade para o processo de criatividade sendo este essencial para se obter um bom resultado da geração de ideias.

Assim, a importância do processo de criatividade resulta da constatação de que nem todo o acto criativo é susceptível de ser reduzido a um produto ou resultado concreto (Sousa, 1998, citado por Marques, 2006).

A autora Marques (2006) refere que quando se estuda o processo criativo, o objecto fundamental é quase sempre o processamento da informação e não a recolha e respectiva organização. No entanto, considerando-se que o ambiente não é estável nem organizado, o autor Sousa (1998, citado por Marques, 2006) ressalva a importância de compreender o modo como surge a informação e a forma como esta é organizada, antes de analisar o seu processamento. Neste contexto o papel desempenhado pela percepção, memória e intuição é fundamental.

Torrance e Parnes (1991, citados por Marques, 2006, p.29), referem-se ao processo criativo focando primeiramente o pensamento criativo:

“o pensamento criativo é o processo que torna alguém sensível aos problemas, deficiências, hiatos e lacunas no conhecimento, levando à identificação de dificuldades, procura de soluções, criação de especulações ou formulação, teste e

re-teste de hipóteses (possivelmente modificando-as) e comunicação de resultados.”

Stein (citado por Moraes, 2002), sustenta a existência de dois níveis do processo criativo: o intra-pessoal, que ocorre no indivíduo e o inter-pessoal, entre o indivíduo e outros que percebem, racional ou inconscientemente, o processo de produção de um resultado criativo.

O movimento Alemão *Gestalt*⁵, do início do século XX, menciona uma sequência de etapas para o processo criativo onde também é feita a alusão à necessidade de recolha de informação: Preparação, Incubação e a Iluminação.

Na etapa da preparação, o indivíduo ou o grupo de indivíduos, preparam-se para o processo criativo, reunindo o conhecimento que julgam necessário para o avanço da ideia do respectivo problema ou elaboração do projecto. Esta é uma etapa na qual o indivíduo coloca, a si mesmo, questões a serem respondidas, sendo que, caso não chegue a uma solução, a mente do indivíduo deixa o assunto de parte, procurando outros interesses, e o processo criativo entra em incubação. Na incubação considera-se estar no trabalho livre do processo inconsciente ou parcialmente consciente da mente (Marques, 2006). Seguidamente surge a iluminação, a nova ideia. Os autores Birch e Clegg (1995, citados por Aranda, 2009) consideraram ainda que existe uma fase entre a “incubação” e a “iluminação”, a qual designam de “aquecimento”, considerando que, nesta fase há um retorno ao problema, com a sensação de uma solução próxima. Este retorno pode ser inconsciente quando, através de *flashes*, a mente foge e retorna ao problema em frequências cada vez menores. Os autores referem ainda, que este é um processo consciente quando artificialmente provocado através de recursos, ou seja, através de técnicas e ferramentas de estímulo à criatividade.

Para maior complemento do processo criativo, outros autores vêm referir duas fases do mesmo. Dualibi e Simonsen (1990, citado por Aranda, 2009) referem que seguidamente à fase da “iluminação”, está a fase da “elaboração”. Nesta fase as ideias,

⁵ VI Edición Concurso Emprendedor Universitario EOI: Liderazgo, Innovación y Creatividad: Claves del Éxito Empresarial (s.d). v.s. Creatividad, Escuela de Negocios.

antes abstractas, são colocadas linearmente e através da construção de uma teoria, da formulação de um plano, ou da estruturação de uma equação, começa a associar-se as ideias com dados conhecidos da realidade, a fim de tornar familiar o desconhecido.

Almeida, et al. (2007) referem que o autor Wallas menciona uma última etapa do processo criativo, sendo esta a fase da “Verificação” que diz respeito à verificação da nova ideia, ou seja, a avaliação das ideias propostas.

Considera-se então que é principalmente pelas duas últimas fases referidas (Elaboração e Verificação) que diversos autores salientam a importância do pensamento divergente e do pensamento convergente para o processo de criatividade.

Como refere Sloane (2012), o pensamento divergente e o pensamento convergente devem ser utilizados no processo de criatividade de forma que ambos se complementem.

De acordo com este autor, quando se utiliza o pensamento divergente é possível imaginar qualquer possibilidade, apontar em qualquer direcção e discordar do convencional, suspendendo, neste período, críticas e julgamentos para que seja possível dar espaço para a exploração de novas possibilidades.

Por outro lado, o pensamento convergente, efectuado através da utilização de análises, senso crítico, lógica, argumentos e raciocínio, por parte do indivíduo, permite seleccionar as opções que se apresentam, para que sejam consideradas apenas as melhores.

Desta forma, Sloane (2012) refere que os dois tipos de pensamento são muito poderosos quando utilizados de forma alternada, mas muito menos efectivos quando são misturados, correndo o risco da eliminação novas ideias na origem.

No livro “Manual criatividade empresarial” (s.d.) é referido que, a aplicação dos dois pensamentos supracitados constitui o núcleo criativo do processo de criatividade, uma vez considera ser neste momento que são produzidas as ideias que servirão de base para a criação de propostas que ofereçam uma solução ao problema ou à situação em questão. Assim, o autor refere estas duas perspectivas de pensamento considerando primeiramente que o desenvolvimento da ideia consta de duas subfases:

1º Fase (pensamento divergente) - consiste em gerar ideais de forma “selvagem”, sem restrições e onde tudo é válido, quantas mais ideias forem apresentadas, mais vasta será a possibilidade de escolha. Além disso, qualquer ideia, por muito que pareça absurda, pode dar origem a outra ideia que seja útil.

2º Fase (pensamento convergente) – nesta fase tentar-se colocar ordem em todas as ideias geradas, sendo necessário estabelecer e definir os critérios para a selecção de ideias e criar grupos de trabalho para a discussão das mesmas. O objectivo destes grupos, para além da avaliação das propostas existentes, é dar um valor acrescentado ao processo criativo por meio do agrupamento de ideias e da definição pormenorizada de soluções mais definitivas.

Smith (1990, citado por Mamede & Santos, 2006) refere ainda o pensamento analógico-comparativo como uma outra operação elementar para resolver criativamente um problema, considerando-o um processo mental de bissociação de ideias, que permite estabelecer relações novas e incomuns, entre objectos e situações. As ideias são bissociações, na medida em que se crê no acto de criar como o procedimento de recombinar o conhecimento disponível (Smith, 1990, citado por Mamede & Santos, 2006). O desenvolvimento do pensamento analógico exige um treino da imaginação e o uso de metáforas.

Erik Lerdahl (2000, citado por Tschimmel, 2010, p.195), descreve o processo criativo como *“um movimento orgânico e cíclico que atravessa continuamente a ordem e o caos, a divergência e a convergência, o estado transitório e a evolução”*. Neste sentido apresenta-se a figura abaixo que mostra o ciclo do crescimento contínuo e do seu desenvolvimento:

Figura 2. Modelo do Processo Criativo



Fonte: Lerdahl (2000, citado por Tschimmel, 2010, p.195)

Através do supra referido modelo a autora Tschimmel (2010), corrobora com o referido por outros autores no presente ponto deste trabalho académico.

A autora refere assim que, o ponto de partida do processo de criatividade é a fase da ordem (situação ordenada e estruturada). Após algum tempo da ordem estabelecida inicia-se o processo de estagnação, que outros autores referem como a fase da “incubação”, levando a uma paragem. O indivíduo que deseja uma mudança sente que existe, mais do que a situação, a forma e o conhecimento que tem presentes. Na fase da estagnação, o indivíduo tem uma sensação de desconforto e é essa que provocará uma ruptura, levando ao afastamento da situação em que se encontra. Através de um processo divergente, ou como referido por outros autores, “pensamento divergente”, surge um momento de caos, sem ordem nem ligações. Posteriormente, numa fase de pensamento convergente, os diferentes elementos juntam-se numa nova combinação: novos conhecimentos e formas surgem até atingirem um estado cristalizado. De um momento para o outro, surge o “*eureka*” (*fase da iluminação*) ou o *insight*, uma visão interior e intuitiva que permite criar uma relação entre todas as partes e encontrar um novo sentido ou uma nova forma (Tschimmel, 2010).

Verifica-se então, que ao longo da descrição do processo criativo e da importância de diversas perspectivas do pensamento no mesmo, ao contrário do que o senso comum considera, a disciplina é um elemento essencial do processo criativo: *“a produção de ideias criativas somente ocorre de forma disciplinada, não pressupõe rigidez ou estipticidade, mas sim colocar limites que ajudam cada fase a ter o seu tempo de maturação e de acção.”* (Caulkins, 2001, citado por Gurgel, 2006, p. 50)

O autor Marvin Minsky (1982, citado por Pereira, Pavanati & Sousa, 2011) critica a crença de que é impossível racionalizar e explicar o processo criativo, devido à extrema subjectividade que por muitos autores é referida. Acrescenta ainda que não há nenhum mistério nesse processo, procurando assim explicar a sua origem:

“(...) deve-se ter uma intensa preocupação com algum domínio. Deve-se ter uma grande proficiência naquele domínio (...). E é necessário bastante auto-confiança, imunidade à pressão dos pares (...) mas nada disso parece indicar a demanda de diferenças qualitativas básicas (...). Eu clamo que o ordinário, o senso comum, já inclui as coisas que levam, quando melhor balanceadas e ferozmente motivadas, a construir um génio. Então o que faz aqueles de primeira categoria serem tão melhores em seus trabalhos? Talvez duas diferenças em grau de profundidade daquilo que já se possui em uma mente ordinária. Uma é o modo de como as pessoas aprendem mais e profundas habilidades. A outra é o modo que elas gerenciam o que aprenderam (...).” (Minsky, 1982, citado por Pereira, et al., 2011, p. 116).

Por outro lado, Martinez (2003), refere que a criatividade é um processo complexo de subjectividade humana, tanto na sua dimensão individual como social, na medida em que é precisamente o homem quem, a partir de configurações complexas, de sentidos e significados, produz novidade e valor. Para a autora, a criatividade não é inerente a uma suposta natureza humana universal e abstracta, mas sim um processo constituído a partir da inserção dos indivíduos nos contextos culturais e históricos da constituição de subjectividade.

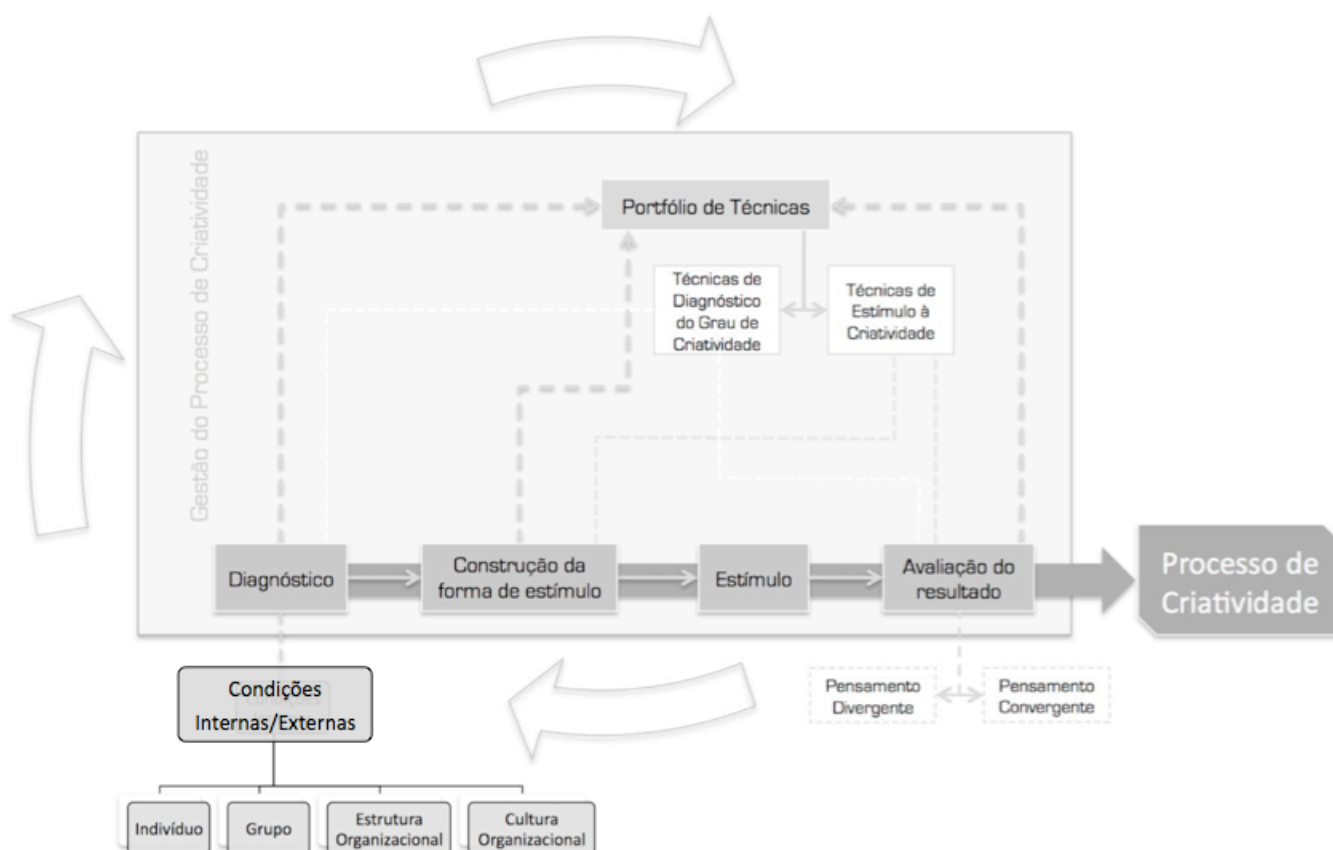
Embora existam diferentes perspectivas, o processo de criatividade é visto como uma sequência de etapas. A discordância de ideias, a conexão das mesmas e a

apresentação de soluções para o problema/situação, resumem as várias etapas que o compõem, sendo necessária uma preparação prévia para iniciar o próprio processo de criatividade.

2.6. Modelo conceptual

Após a análise e compreensão do levantamento literário apresentado anteriormente, procede-se à elaboração de um Modelo Conceptual cuja aplicação no contexto estudado dará origem à vertente empírica deste trabalho.

Figura 3 Modelo Conceptual



Fonte: Elaboração própria

O modelo conceptual apresentado na figura anterior congrega várias etapas do processo de criatividade, visando a eficiência do mesmo. Assim, a fase a diagnóstica diz respeito à análise do grau de criatividade grupal ou individual considerando as condições internas no ambiente organizacional que afectam o grau de criatividade. Esta

fase é de extrema importância no sentido de se compreender quais as técnicas de criatividade que devem ser aplicadas e formular assim um composto de instrumentos que surta efeitos positivos no estímulo da criatividade, tendo em conta se esta a tratar de uma questão grupal ou individual. Assim, na fase do estímulo (provocação do estímulo) as técnicas delineadas são aplicadas visando o estímulo da criatividade do indivíduo ou do grupo. Seguindo-se a esta fase, vem a avaliação dos resultados, onde se passa à verificação dos resultados gerados pela aplicação das técnicas de estímulo (considerando estar-se perante a importância de desenvolvimento e pensamento divergentes - geração de novas ideias - ou convergentes - resolução de problemas ou selecção das melhores opções/ideias disponíveis): se eficientes – continuação do processo; se ineficientes – novo diagnóstico e consequente reformulação das técnicas a aplicar.

Desta forma o modelo expõe uma gestão do processo de criatividade em forma de ciclo, ou seja, durante o desenvolvimento de uma campanha de comunicação, de uma campanha promocional, de um projecto de *branding* ou de *rebranding*, deverão ser criados “portões” no decorrer dos trabalhos para que o processo de criatividade seja eficiente, aumentando a possibilidade de sucesso dos outputs do projecto e consequente economia de tempo, o que, num contexto organizacional, se converte em lucro, podendo dar seguimento a outros trabalhos. Desta forma considera-se que uma gestão do processo de criatividade (segundo o modelo conceptual) em fases intermédias dos trabalhos é uma mais-valia para a empresa, para os indivíduos envolvidos no processo e para o próprio cliente.

Seguidamente é apresentada uma descrição do modelo conceptual, segundo sustentação teórica por meio da revisão da literatura efectuada que resume as variáveis em análise, com uma breve descrição dos conceitos e os autores de referência.

Tabela 1 Tabela explicativa do Modelo Conceptual

Componente do Modelo		Definição Teórica	Autores
Diagnóstico		O grau de criatividade varia segundo cada indivíduo/grupo, sendo influenciado por factores internos e externos ao próprio indivíduo/grupo. Para que seja possível o desenvolvimento do processo de criatividade é necessário, antes de mais, perceber/diagnosticar o grau de criatividade presente e quais os factores que o condicionam/estimulam.	(Alencar & Souza-Fleith, 2003); (Van Gundy, 1987); (Whechsler, 1998); (Alencar & Souza-Fleith, 2008); (Calanzans & Guedes, 2011); (Amabile, 1982, 1996, 1997); (Bruno-Faria & Alencar, 1998); (Lerdahl, 2000)
Portfólio	Técnicas de diagnóstico do grau de criatividade	Compreendendo que a criatividade é inibida e estimulada por diversos factores, relacionados com o indivíduo/grupo e com o contexto organizacional onde se insere, têm vindo a ser construídos instrumentos que possibilitam o diagnóstico do grau de criatividade do indivíduo/grupo. Através da aplicação destes instrumentos de diagnóstico é possível, <i>à posteriori</i> , aplicar adequadamente técnicas e ferramentas de estímulo à criatividade, no sentido do desenvolvimento eficiente do processo de criatividade na organização.	(Amabile & Grysiewicz, 1989); (Rickards & Jones, 1991); (Siegel & Kaemmerer, 1978); (Bruno-Faria & Alencar, 1998); (Amabile et al., 2002); (Birch & Clegg, 1995); (Lerdahl, 2000); (Bono, 1994); (Silva & Rodrigues, 2007); (Manual da criatividade empresarial, s/d)
	Técnicas de estímulo da criatividade		
Construção da forma de estímulo		É necessário fomentar um ambiente de trabalho criativo e estímulos ao indivíduo/grupo para que, no tempo necessário e na situação que se lhe apresenta, tenha a capacidade de responder de forma criativa quando necessário. Assim a criatividade resulta mais de condições sócio organizacionais que a empresa pode proporcionar aos seus membros, do que de predisposições unicamente individuais, podendo valer-se de técnicas de criatividade adequadas ao indivíduo ou grupo e à situação que lhes é apresentada, para que seja provocado um estímulo com repercussões positivas no desenvolvimento do processo criativo.	(Alencar, 1996); (Vasconcellos, 1990)
Estímulo		Independentemente de um indivíduo ter capacidades e aptidões criativas ou de uma empresa ter condições para favorecer o fluxo criativo dentro dela, existem uma série de ferramentas e técnicas que facilitam o trabalho da geração de ideias servindo de estímulo à criatividade.	(Lerdahl, 2000); (Bono, 1994); (Silva & Rodrigues, 2007); (Manual da criatividade empresarial, s/d)
Avaliação de Resultados		É necessária identificar ou avaliar os resultados obtidos das ideias geradas pelo indivíduo ou grupo, estimuladas pelas técnicas utilizadas, no sentido de se perceber a eficácia do desenvolvimento do processo criativo.	(Pinheiro, 2009); (Walla, s.d.); (Lerdahl, 2000)

Fonte: Síntese própria

3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

3.1. Paradigmas, estratégias e métodos de investigação científica

Os autores Hudson e Ozanne (1988, citados por Ramos, 2002, p. 179) referem que a metodologia de investigação diz respeito à forma como alguém responde a questões de investigação.

Assim, neste ponto será exposta a metodologia de investigação a ser utilizada na abordagem empírica, dando a conhecer todos os aspectos relacionados com a forma como a investigação empírica deste projecto será desenvolvida.

Ressalvando o que é apelo autor Maculan (2011, p. 25), *“o método científico envolve um conjunto de procedimentos sistemáticos e racionais, utilizados no intuito de alcançar o objectivo proposto, traçando um caminho mais seguro e económico, capaz de permitir detectar erros e facilitar as decisões sobre a postura do investigador”*, e tratando-se então de um trabalho científico, serão utilizadas as *estratégias de investigação* e os *métodos científicos* reconhecidos pela comunidade científica, conferindo ao presente projecto profissional, a fiabilidade ou mérito para que seja reconhecido cientificamente.

Os paradigmas de pesquisa estão relacionados a determinadas crenças e pressupostos que os indivíduos têm sobre a realidade, sobre a forma como são percepcionadas determinadas coisas (ontologia) e sobre a forma como se acredita que o conhecimento humano é construído (epistemologia). O paradigma resultante dessas crenças e pressupostos é que deverá guiar o método de pesquisa a ser adoptado, isto é, a estratégia ou desenho geral da pesquisa que irá definir as técnicas de recolha e de análise dos dados a serem empregadas pelo investigador (Crotty, 1998; Orlikowski & Baroudi, 1991; citados por Saccol, 2009).

Neste sentido, os paradigmas são aqui entendidos como diferentes visões do mundo e a instância filosófica que irá informar o método de pesquisa (Crotty, 1998, citado por Saccol, 2009).

Seguidamente apresentam-se os três grandes paradigmas científicos existentes que se distinguem pela forma como encaram o mundo e o representam.

Paradigma Positivista

O paradigma positivista está fundamentado numa ontologia realista, acreditando em verdades objectivas, independentes da percepção humana, considera que a realidade é composta por estruturas palpáveis, tangíveis e relativamente estáveis.

A autora (Saur-Amaral, 2009, p. 142), refere que o paradigma em causa:

“ (...) está associado a um tipo de investigação causal, ou seja os investigadores positivistas/pós-positivistas procuram identificar causas que levam a certos resultados, habitualmente escolhendo um número reduzido de hipóteses que podem ser testadas, e utilizam métodos numéricos para observar e estudar o comportamento humano. Os investigadores adoptam uma postura objectiva, sendo por esta razão importante assegurar uma escolha pertinente dos métodos de investigação utilizados e identificar a probabilidade de erro associada à respectiva investigação.” (Creswell, 2003, 2007; Silverman, 2005; citados por Saur-Amaral, 2009, p. 156)

O paradigma positivista é assim tipicamente conhecido como a abordagem quantitativa da forma como se desenvolve a investigação científica (Saur-Amaral, 2009), seguindo uma lógica de pesquisa hipotético-dedutiva.

Paradigma Construtivista

O paradigma de pesquisa construtivista é um dos principais paradigmas em oposição ao paradigma positivista, tendo por base uma “família” de teorias que partilham o princípio de que o conhecimento e a experiência humana envolvem uma participação (pro)activa do indivíduo. Desta forma, no construtivismo, *“a compreensão do mundo é feita através de múltiplas perspectivas subjectivas, baseadas na experiência de cada indivíduo e na sua interpretação daquilo que o rodeia”* (Creswell, 2003; Silverman, 2005; Creswell, 2007; citados por Saur-Amaral, 2009, p.143).

O paradigma construtivista, associado às abordagens qualitativas de fazer investigação científica, constrói-se com base na subjectividade das medidas (Saur-Amaral, 2009), sendo este um meio para explorar e para entender o significado que os

indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano. O seu processo de pesquisa envolve as questões e os procedimentos que emergem, os dados tipicamente recolhidos no ambiente do participante, a análise dos dados indutivamente construída a partir das particularidades para os temas gerais e as interpretações feitas pelo investigador acerca do significado dos dados (Creswell, 2010).

Paradigma Pragmático

No paradigma pragmático, a verdade não é considerada absoluta mas sim com um certo cariz de relatividade, dependente do contexto e do seu próprio sistema de valores (Tashakkori & Teddlie, 1998; Creswell, 2003, Saur-Amaral, 2009), enquanto concepção surge mais das acções, das situações e das consequências do que das condições antecedentes (Creswell, 2010).

Os autores Tashakkori e Teddlie (1998, citados por Saur-Amaral, 2009, p.144-145), referem que:

“O pragmatismo caracteriza-se por uma filosofia de investigação muito prática, muito aplicada: estudar aquilo que é interessante e valioso para o investigador, estudá-lo das várias maneiras que este considerar apropriadas e utilizar os resultados para criar consequências positivas de acordo com o sistema de valores do investidor.”

O paradigma pragmático tem uma preocupação particular com as aplicações, com o que efectivamente funciona e com as soluções para os problemas (Patton, 1990, citado por Creswell, 2010), caracterizando-se assim por uma pesquisa de métodos mistos que incorpora abordagens qualitativas e quantitativas, podendo tender mais para um ou outro tipo de abordagem.

As estratégias dos métodos mistos têm por base os pontos fortes dos métodos quantitativos e qualitativos (Creswell, 2010). Seguidamente serão referidas três estratégias gerais do método misto:

- **Estratégia Sequencial:** estudo em que o investigador procura expandir e confirmar os resultados obtidos com um método recorrendo a um outro método (Creswell, 2003, 2007, citado por Saur-Amaral, 2009).

- **Estratégia Convergente:** estudo em que o investigador converge ou mistura dados quantitativos e qualitativos para realizar uma análise abrangente do problema da investigação, recolhendo as duas formas de dados ao mesmo tempo e integrando, posteriormente, as informações na interpretação dos resultados gerais (Creswell, 2003, 2007, citado por Saur-Amaral, 2009).
- **Estratégia Transformacional:** estudo em que o investigador utiliza uma perspectiva teórica num projecto que contém tanto dados quantitativos como qualitativos, proporcionando uma estrutura para tópicos de interesse, métodos para a recolha de dados e para os resultados ou mudanças previstos pela investigação (Creswell, 2003, 2007, citado por Saur-Amaral, 2009).

3.2. Escolhas metodológicas relevantes para a investigação

A presente investigação terá por base o paradigma pragmático, através de abordagens qualitativas e quantitativas serão utilizados métodos mistos para a recolha e tratamentos de dados, apresentação dos resultados obtidos na investigação e sua discussão.

Embora, a certo ponto do desenvolvimento do pensamento do investigador relativamente a quais os métodos mais adequados e que de uma melhor forma ajudassem a compreender a problemática em estudo, deparando-se assim com uma indecisão entre o paradigma pragmático e construtivista, rapidamente se percebeu que se houvesse uma limitação à utilização da abordagem qualitativa poderia, o investigador, deparar-se com a insuficiência de métodos disponíveis a aplicar.

Assim, e como refere o autor Pereira (s.d), no paradigma pragmático é frequente atribuir-se um maior peso a métodos qualitativos ou a métodos quantitativos, verificando-se que na presente investigação serão os métodos qualitativos que terão um maior peso, ao invés dos quantitativos, logo apresentando alguns traços do construtivismo.

Considerando-se que através do corpo teórico presente neste documento, a criatividade como um todo, bem como o seu processo e a gestão do mesmo, têm um cariz de complexidade declarado, não se procurando assim a simplicidade nesta investigação,

percebe-se que *“a compreensão relativamente a estes campos é feita através de múltiplas perspectivas subjectivas, baseadas na experiência do investigador e na sua interpretação relativamente ao que o rodeia”* (Saur-Amaral, 2009). Sendo a criatividade um tema que envolve impreterivelmente Seres Humanos e factores externos e internos aos mesmos, influenciando o desenvolvimento deste processo, e sendo cada indivíduo um Ser único e complexo, não se poderá dissociar a complexidade da problemática em estudo, remetendo para a descoberta e apresentação de várias verdades que podem ser defendidas, levando assim para uma perspectiva construtivista do estudo.

Por outro lado percebe-se que, embora a literatura apresente considerável conteúdo relativamente às técnicas de diagnóstico do grau de criatividade e às técnicas de estímulo da criatividade, considera-se a existência de uma lacuna a não avaliação dos resultados surtidos pela aplicação dessas mesmas técnicas em tempos intermédios do desenvolvimento do processo de criatividade, para que seja possível uma gestão mais eficiente deste processo nos contextos organizacionais.

Assim, crê-se que é necessário a medição da realidade das empresas que gerem o processo de criatividade no âmbito dos projectos de campanhas de comunicação, *brading e rebranding*, com o intuito de perceber a eficiência das técnicas utilizadas, como é feita a gestão do processo de criatividade e se essa mesma gestão engloba a avaliação dos resultados das técnicas utilizadas para o estímulo e diagnóstico do grau de criatividade, em tempos intermédios do desenvolvimento do respectivo processo criativo.

Pela descrição supra referida pretende-se estudar e compreender, através da utilização e combinação de vários métodos, o problema presente nesta investigação, utilizando os resultados para criar consequências positivas de acordo com o sistema de valores do próprio investigador (Tashakkori & Teddlie, 1998, citados por Saur-Amaral, 2009)

Neste sentido, para facilitar a escolha dos métodos e estratégias a aplicar o investigador centrar-se-á no esclarecimento das questões que se seguem para compreender as suas próprias opções (Guba & Lincoln, 1994, citados por Silva, 2005):

- **Questão ontológica:** Qual a forma e natureza da realidade e o que é que dela

podemos/queremos conhecer?

- **Questão epistemológica:** Qual a natureza da relação entre o investigador e o investigado (entre o (pretensão) conhecedor e o que pode ser conhecido)?
- **Questão metodológica:** Como pode o investigador (inquiridor ou pretensão conhecedor) encontrar o que pode ou quer conhecer?

3.3. Estratégias de investigação escolhidas

Assim, os consideram-se os paradigmas seleccionados para orientação deste estudo, pragmático e construtivista os mais adequados, devido ao painel de especialistas que se percebe como enriquecedor para a investigação, onde serão englobadas técnicas qualitativas e quantitativas, e o estudo de caso (construtivismo) tendo em conta que se pretende estudar um problema real de uma empresa de forma aprofundada, recorrendo a múltiplas fontes de informação e técnicas de recolha de dados.

Assim, no que respeita ao painel de especialista, este terá como objectivo a partilha da experiência organizacional e pessoal de indivíduos profundamente conhecedores do tema intrínseco à problemática em estudo (processo de criatividade e sua gestão), sendo esta orientada por um inquérito-guião com questões abertas, semi-abertas e fechadas. Relativamente ao estudo de caso serão efectuadas entrevistas semiestruturadas para obter uma perspectiva mais aprofundada de experiências (director criativo, indivíduo inserido no processo criativo grupal e outro no processo criativo individual), será utilizada a observação e efectuado um registo fotográfico que por meio da imagem será feita a sua análise.

Nesta investigação, utilizar-se-á uma escolha de casos intencional, considerando-se que as técnicas e ferramentas de criatividade podem ser melhor compreendidas por indivíduos que participam no processo de criatividade grupalmente (empresas), por outros que o fazem de forma individual (empresas e *freelancers*) e pelos próprios responsáveis da gestão desse processo (directores de marketing e/ou directores criativos - empresas). Ainda no que respeita à questão da gestão do processo, em particular, percebe-se que os directores criativos ou de marketing poderão ser os mais compreensivos desta questão.

3.4. Painele de Especialistas

Após uma breve análise de conteúdos científicos percebeu-se que não existe literatura que suporte o modelo de especialistas que é pretendido criar para este estudo.

Assim, ao analisar o modelo de Delphi percebeu-se que, embora este não se assemelhe ao painele de especialistas que é proposto construir-se, devido à divergência dos resultados que se pretendem atingir, e não só, (no caso da presente investigação pretende-se que os especialistas partilhem conjuntamente as suas experiências e ao mesmo tempo reflectam sobre elas podendo assim chegar a um consenso quanto ao processo de criatividade e sua gestão); já no que respeita ao método de Delphi⁶ é pretendido que, individualmente, os especialistas ordenem proposições que lhes são apresentadas por meio da aplicação de um questionário, mediante um critério estabelecido (Figueiredo, 2009), existe alguma base de semelhança de estrutura de raciocínio no painele que é completado no referido método e o que se pretende construir. Portanto, por limitações literárias quanto ao painele de especialistas que se pretende para este estudo, e tendo por base que o paradigma pragmático permite ao investigador a combinação de vários métodos, utilizar-se-á como base inicial, parte da estrutura do raciocínio implícito na construção do painele do método de Delphi, por se considerar que, além de utilitário na ajuda do desenvolvimento de raciocínio do investigador deste projecto profissional, poderá agregar maior fiabilidade ao painele a ser construído.

O método de Delphi é definido como um conjunto de procedimentos destinados a obter, agrupar e generalizar opiniões de peritos/especialistas sobre um determinado assunto (Justo, 2005), considerando-se esta explicação adequada ao que o investigador da presente pesquisa pretende com o painele de especialistas.

No entanto, Lindeman (1975, citado por Justo, 2005) descreve esta técnica como sendo um método de combinar opiniões de um grupo de especialistas, envolvendo a aplicação de uma série de questionários, elaborados para produzir consenso e eliminar a conflitualidade das reuniões presenciais. Segundo a visão deste autor percebe-se a divergência existente entre o método de Delphi e o painele de especialistas que se

⁶ Anexo I – Painele de Delphi

pretende construir, visto que o investigador considera a exposição de diferentes perspectivas um aspecto positivo, não o vendo como uma conflitualidade num sentido depreciativo, podendo retirar dessa exposição, “visões” e partilha de experiências diversificadas da forma de gestão do processo criativo, do desenvolvimento do próprio processo e das técnicas que são aplicadas para estimular a criatividade (nas, campanhas de comunicação, *branding* e *rebranding*). Não se considerando que a aplicação de um questionário a cada indivíduo fosse tão enriquecedor para os resultados desta pesquisa.

Seguidamente serão então expostos alguns dos critérios que o método de Delphi considera para a construção do painel de especialistas e referida e sustentada a adequação ou total utilização dos mesmos ao painel que se construirá. Após cada critério apresentado será feita uma nota de “aplicabilidade” (adequação ou total utilização) ou “Não aplicabilidade” (não se adequa/não se utiliza).

- Condições a satisfazer pelos especialistas (Press, 1978, pp 526-535, citados por Justo, 2005):
 - Conhecerem pessoalmente a região, a comunidade ou a instituição em estudo;
 - **Não aplicabilidade:** não se considera necessário que os especialistas sejam conhecedores do referido neste critério, visto que se pretende a partilha de visões e experiência num âmbito individual e/ou organizacional.
 - Desempenharem as funções ou desenvolverem actividades relacionadas com o objecto de estudo;
 - **Aplicabilidade:** considera-se necessário que os especialistas sejam conhecedores do tema criatividade, no que respeita aos seus processos, gestão e técnicas. Pill (1971, citado por Justo, 2005) refere que um especialista é alguém com conhecimentos relevantes sobre o problema em estudo.
 - Participarem activamente na vida da colectividade ou da instituição;

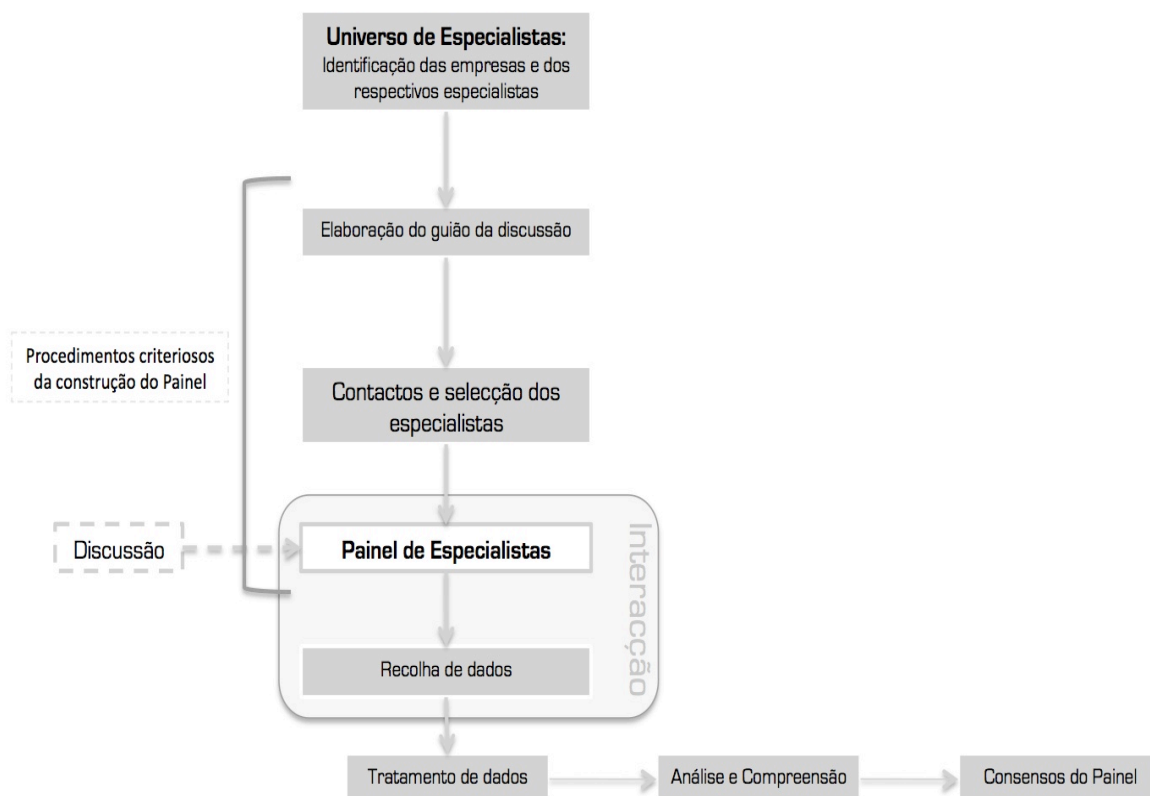
- **Aplicabilidade:** os especialistas devem estar envolvidos no processo de criatividade ou na sua gestão.
 - Terem participado em trabalhos anteriores sobre problemas relacionados com a matéria em estudo;
- **Não aplicabilidade:** não se considera um factor criterioso.
- **Número de Participantes:** considera-se que se o grupo for homogéneo são suficientes entre dez a quinze participantes, se for heterogéneo podem integrá-lo várias centenas de elementos (Van de Ven & Gustafson, 1984, citados por Justo, 2005);
 - **Aplicabilidade:** no caso do presente estudo considera-se que o painel de especialistas será constituído por um grupo homogéneo, visto que se pretende integrar no painel especialistas ligados ao processo de criatividade e sua gestão, no âmbito do desenvolvimento de campanhas de comunicação, *branding* e *rebranding*. No que respeita ao número de pessoas, consideramos que dez elementos, sendo este o número mínimo referido para grupos homogéneos, é suficiente para trazer à investigação a fiabilidade necessária, sendo que um maior número de elementos poderá trazer à aplicação desta estratégia uma extrema complexidade de compreensão e análise dos resultados pela vasta divergência de opiniões que podem surgir.
- **Formulação das questões a serem colocadas** (Delphi & Starkweather, 1975, citados por Justo, 2005):
- Fazer apelo às funções desempenhadas pelos participantes;
 - **Aplicabilidade:** fomentar nos especialistas a partilha de experiências e opiniões.
- Explicitar o objecto e o objectivo do estudo;
 - **Aplicabilidade:** é importante que os especialistas tenham conhecimento da problemática em estudo para que dessa forma se consiga alcançar resultados mais enriquecedores. Neste sentido, a explanação do objecto e

objectivo do estudo será exposta no início da aplicação desta técnica ao painel de especialistas, para que estes deem o seu parecer e debatam entre si.

- Referir os temas a investigar;
 - **Aplicabilidade:** considera-se de especial importância para que se possa falar concretamente sobre as variáveis em estudo.
- Estarem adaptadas à linguagem das áreas de competência dos especialistas;
 - **Aplicabilidade:** é crucial a utilização de uma linguagem adequada à área focada.
- Produzirem respostas úteis ao nível da abstracção exigível;
 - **Aplicabilidade:** as questões e a orientação da dinâmica do respectivo painel de especialistas envolvidos na experiência deve ter em conta a complexidade do tema no sentido de gerar resultados passíveis de serem analisados e compreendidos.
- O painel inicia-se com um conjunto de questões abertas para permitir aos participantes identificar o universo das respostas possíveis, relacionadas com o estudo;
 - **Aplicabilidade:** inicialmente considera-se pertinente iniciar a discussão com várias questões abertas, sendo que ao longo da mesma serão expostas algumas questões semiabertas e tópicos de orientação, para que não sejam condicionadas as respostas enriquecedoras e a partilha de experiências e opiniões dos especialistas.

Após a delimitação de alguns critérios para a estruturação do painel de especialistas apresenta-se abaixo a estruturação do mesmo visando a eficiência da sua aplicabilidade:

Figura 4 Estruturação do Painel de Especialistas



Fonte: Elaboração própria

3.5. Estudo de Caso

O estudo de caso trata-se de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando se procura compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos factores (Araújo, Pinto, Lopes, Nogueira & Pinto, 2008). Considerando-se assim:

“uma estratégia de investigação cujo objectivo é estudar aspectos contemporâneos, parte de um sistema bem delimitado no tempo e no espaço, recorrendo à recolha e análise de dados com base em múltiplas fontes de informação relativas ao respectivo sistema, e ao relato descritivo das principais ilações” (Yin, 2003; Creswell, 2007, citados por Saur-Amaral, 2009, p. 148).

O autor Coutinho (2003, citador por Araújo et al., 2008) refere que quase tudo pode ser um “caso”: um indivíduo, um personagem, um pequeno grupo, uma

organização, uma comunidade ou mesmo uma nação. Da mesma forma o autor Ponte (2006, citado por Araújo et al., 2008, p.4) considera que o estudo de caso:

“É uma investigação que se assume como particularista, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse.”

Assim, Benbasat et al. (1987, citado por Araújo et al., 2008) refere que um estudo de caso deve ter em conta as seguintes características:

- Fenómeno observado no seu ambiente natural;
- Dados recolhidos utilizando diversos meios (observações directas e indirectas, entrevistas, questionários, registos de áudio e vídeo, diários, cartas, entre outros);
- Uma ou mais entidades (pessoa, grupo, organização) são analisadas;
- A complexidade da unidade é estudada aprofundadamente;
- Não são utilizados formas experimentais de controlo ou manipulação;
- Investigador não precisa especificar antecipadamente o conjunto de variáveis dependentes e independentes;
- Os resultados dependem fortemente do poder de integração do investigador;
- Podem ser feitas mudanças na selecção do caso ou dos métodos de recolha de dados à medida que o investigador desenvolve novas hipóteses;
- Pesquisa envolvida com questões "como?" e "porquê?" ao contrário de "o quê?" e "quantos?"

No que respeita à tipologia de estudos de caso (Creswell, 2003; Yin, 2003; Silverman, 2005; Creswell, 2007; citados por Saur-Amaral, 2009):

- **Estudos de caso únicos e múltiplos:** consoante o número de casos analisados;
- **Estudos de caso holísticos e imbricados:** consoante a forma em que o(s) caso(s)

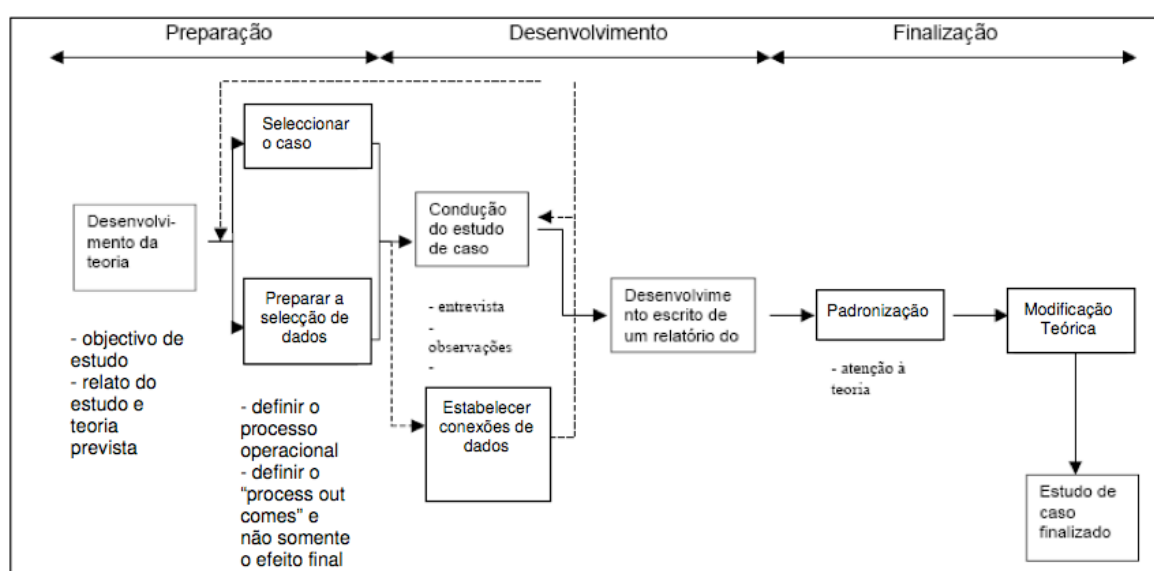
é (são) analisado(s), numa perspectiva abrangente ou por componentes;

- **Estudos de caso exploratórios, descritivos e explicativos:** consoante o tipo de questão e objectivos de investigação.

Embora cada um dos referidos tipos de estudo de caso tenha as suas especificidades, há três aspectos transversais que devem ser considerados para assegurar a qualidade dos resultados finais, sendo eles: validade dos constructos, validade externa e fiabilidade (Yin, 2003, citado por Saur-Amaral, 2009). O autor Yin (2003, citado por Saur-Amaral, 2009) refere ainda que para os estudos de caso explicativos a validade interna é um aspecto adicional a considerar.

Segundo a autora (Saur-Amaral, 2009), na fase da estruturação da investigação, há um conjunto de decisões que devem ser tomadas e devidamente explanadas (Yin, 2003), designadamente quanto ao tipo de estudo de caso a realizar (único ou múltiplo; holístico ou imbricado; exploratório, descritivo ou explicativo) e aos passos necessários para a realização do estudo. Apresenta-se então de seguida um esquema explicativo das etapas para a construção do estudo de caso:

Figura 5. Etapas relevantes para a elaboração de um Estudo de Caso



Fonte: Araújo et al., 2008

Todas as decisões e procedimentos, apresentados na figura supra referida, devem ser incluídas no protocolo de estudo de caso, que se apresenta no ponto seguinte deste documento, onde serão expostos todos os procedimentos associados à realização do estudo de caso, visando servir de guião para o investigador, possibilitando assim antecipar dificuldades e encontrar soluções (Saur-Amaral, 2009).

No processo de recolha de dados, o estudo de caso recorre a várias técnicas próprias da investigação qualitativa, sendo que a utilização das diferentes técnicas constitui uma forma de obtenção de dados de diferentes tipos, os quais proporcionam a possibilidade de cruzamento de informação (Araújo et al., 2008).

Seguidamente apresentam-se algumas das várias fontes de dados:

- **Diário de Bordo:** é utilizado relativamente às notas de campo e tem como objectivo o registo das notas retiradas das observações do investigador em campo. Essas notas são *“o relato escrito daquilo que o investigador ouve, vê, experiencia e pensa no decurso da recolha e reflectindo sobre os dados de um estudo qualitativo”* (Bogdan & Bilken 1994, citados por Araújo et al., 2008, p.14).
- **Entrevista:** “é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo” (Bogdan & Biklen, 1994, citados por Araújo et al., 2008, p.15), possibilitando ao investigador perceber a forma como os sujeitos interpretam as suas vivências. Fontana e Frey (1994, citado por Araújo et al., 2008) consideram a existência de três grandes tipos de entrevistas: estruturada, semi-estruturada, e não estruturada; para Patton (1987, citado por Araújo et al., 2008), elas dividem-se entre quantitativas e qualitativas, sendo que a última comporta ainda três classificações (conversacional informal, guiada, aberta standard). Assim, as entrevistas implicam de uma forma geral a definição prévia de questões a colocar.
- **Relatórios:** ao longo da investigação podem ser elaborados relatórios do tipo descritivo ou reflexivo, como ferramenta de recolha de dados. Os relatórios

podem também surgir numa fase final, de forma a redigir conclusões sobre os dados recolhidos.

- **Pesquisa Documental:** cartas, memorandos, comunicados, agendas, planos, propostas, cronogramas, jornais internos, entre outros. O material recolhido e analisado é utilizado para validar evidências de outras fontes e/ou acrescentar informações. Considerando-se que os documentos nem sempre retratam a realidade, é de extrema importância extrair das situações as razões pelas quais os documentos foram criados.

Nos estudos de caso existem três princípios para a recolha de dados (Yin, 1994, citador por Araújo et al., 2008): utilizar múltiplas fontes de evidências (investigar vários aspectos em relação ao mesmo fenómeno); construir, ao longo do estudo, uma base de dados podendo efectuar-se através de: notas, documentos e narrativas (interpretações e descrições dos eventos observados, registados, entre outros); formar uma cadeia de evidências (configurar o estudo de caso, de tal modo que se consiga levar o leitor a perceber a apresentação das evidências que legitimam o estudo, desde as questões de pesquisa até as conclusões finais).

Na fase de análise dos dados recolhidos, a preocupação central do investigador prende-se em compreender o que se pretende analisar e por que razões (Saur-Amaral, 2009).

Com o intuito de aumentar tanto a validade interna (se aplicável), como a validade externa da investigação, recomenda-se a utilização de uma estratégia específica para a organização devida desta fase (Yin, 2003, citado por Saur-Amaral, 2009):

- Utilização da teoria (revisão da literatura) para orientar o que se pretende analisar;
- Estabelecimento de uma ligação directa entre as conclusões do estudo de caso e as respectivas implicações sobre a teoria associada.

Finalmente, na fase do relato, *“os aspectos críticos consistem na escrita do estudo de caso para a respectiva audiência, na definição da forma como vai ser organizado o*

relato, e na revisão desse relato por indivíduos que participaram no estudo de caso, se possível” (Yin, 2003, citado por Saur-Amaral, 2009, p.151).

3.6. Protocolo de Estudo de Caso

O protocolo de estudo de caso é de extrema importância para a preparação do estudo empírico, na medida em que permite a orientação *à priori* do estudo que se seguirá. Este instrumento director é considerado como um guia orientador para a parte empírica da investigação, visando a orientação para a eficácia da mesma.

Objectivos do Estudo de Caso

Com base nas questões inicialmente definidas para a presente investigação, que orientaram a revisão da literatura, o estudo de caso pretende dar respostas às seguintes questões:

- **Como pode ser estimulada a criatividade para o desenvolvimento de projectos de branding, rebranding e campanhas de comunicação, em micro empresas?**
- **Como podem ser geridos os processos de criatividade no desenvolvimento de projectos de branding, rebranding e campanhas de comunicação, em micro empresas, levando à eficiência dos mesmos?**

Através da resposta às questões supracitadas visa compreender-se quais as principais ferramentas que estimulam o processo de criatividade e como esse processo pode ser gerido no âmbito do desenvolvimento de projectos de branding, rebranding e campanhas de comunicação. Após esta compreensão o objectivo passa por aplicar à realidade da microempresa em estudo (Gresbarro, Lda) uma gestão eficaz do processo de criatividade visando a eficiência do mesmo nos trabalhos referidos que a empresa desenvolve na área de marketing e comunicação.

Com a compreensão da gestão dos processos de criatividade em micro empresas e após se perceber como poderá ser estimulada a criatividade no seu processo, pretende-se criar a possibilidade da construção de um ou vários modelos para implementação na empresa que apresenta o problema em estudo.

O modelo conceptual elaborado identifica quatro variáveis chave: diagnóstico; construção da forma de estímulo; efeito do estímulo; avaliação dos resultados.

Tipo e natureza do Estudo de Caso

A presente investigação enquadrasse na estrutura de um projecto profissional visto que o estudo a ser desenvolvido terá como base a resolução de um problema real, no contexto empresarial da empresa GRESBARRO – Representação de Materiais de Construção, Lda.

A pesquisa é aplicada, num contexto distrital⁷ (distrito de Aveiro), a empresas que apresentem uma micro estrutura (menos de 10 colaboradores), sendo este um dos factores cruciais devido à semelhança com a organização supracitada, que tenham desenvolvido portfólio suficiente, enquadrando no mesmo alguns trabalhos de referência, como indicador de sucesso do processo de criatividade e sua gestão.

No portfólio das empresas a analisar, procurar-se-á identificar, por um lado, a predominância de projectos de *branding*, *rebranding* e campanhas de comunicação, e por outro lado, empresas que trabalhem minoritariamente nesta especificidade de projectos (identificando, por exemplo, empresas mais voltadas para o design industrial), no sentido de perceber se o desenvolvimento do processo criativo e a sua gestão é ou não feita da mesma forma.

Assim, nas empresas seleccionadas, os indivíduos a serem entrevistados deverão ter como tarefa a gestão de equipas de criativos ou apenas serem um elemento integrante das mesmas. Num outro sentido, pretende entrevistar-se um indivíduo que desenvolva e gira o processo criativo isoladamente, identificando para tal um profissional da área criativa que trabalhe nas especificidades supra referidas, como *freelancer*, no sentido de se compreender se o desenvolvimento do processo criativo e a sua gestão é feita da mesma forma de quando é desenvolvido com mais que um interveniente.

⁷ O investigador opta por esta limitação geográfica devido a outras limitações que condicionam ao que o mesmo se pode propôr, nomeadamente a limitação de tempo e de recursos, considerando ainda, através de uma prévia análise do mercado de empresas que prestam serviços de *branding*, *rebranding* e comunicação, que existem várias organizações com potencial enriquecedor para serem abordadas no âmbito desta investigação.

Trata-se de um estudo de caso múltiplo visto que serão analisados casos de várias empresas, com semelhanças estruturais à empresa no qual se identifica a problemática neste documento explanada, para tentar compreender a melhor forma de o solucionar. Adicionalmente, considera-se ainda que este é um estudo de caso múltiplo explicativo, visto que pretende perceber-se qual a forma mais eficiente de se proceder à gestão do processo de criatividade numa micro empresa.

Assim, a investigação partiu da observação da realidade da empresa GRESBARRO, Lda, concretamente da sua dificuldade no desenvolvimento do processo de criatividade e na gestão do mesmo, com o intuito de que esta investigação se venha a traduzir num resultado de mais-valia para a organização.

Desta forma parte-se da observação do mundo real, para a construção de soluções com aplicabilidade prática.

Informação contextual

No sentido do enquadramento do estudo de caso, é indispensável apresentar o contexto em que este surge. No mundo contemporâneo a comunicação interna e externa das organizações é de extrema importância, a preocupação com a gestão e eficiência das campanhas de comunicação, da comunicação da marca e divulgação da empresa fazem parte de qualquer meio empresarial, estando na base das suas estratégias. Qualquer empresa, independentemente da sua dimensão deseja captar a atenção do seu público-alvo através das diversas formas como comunica com este.

A temática deste estudo surgiu no entanto, devido a um problema real de desenvolvimento do processo de criatividade e da sua gestão na área de comunicação de marketing sentido na empresa GRESBARRO, Lda.

A GRESBARRO, Lda é uma micro empresa com um foco crescente na consultoria de comunicação de marketing para empresas parceiras. No entanto, os recursos humanos afectos a esta área na empresa são limitados e, por isso, a fomentação e discussão de ideias e novas abordagens de comunicação tornam-se mais complexas e difíceis de atingir estando apenas uma pessoa a tempo interior afecta a este processo. Assim, a gestão isolada ou com uma estrutura de recursos empresariais limitada, dos processos de criatividade, para conseguir responder atempadamente às necessidades

dos clientes nas áreas de *branding*, *rebranding* e campanhas de comunicação, não é um processo fácil para a empresa GRESBARRO, Lda.

Conscientes de que a criatividade é uma capacidade inerente a todos os indivíduos, que pode ser treinada e praticada, desde que o seu resultado seja um pensamento intencional posto ao serviço da solução de problemas ou desenvolvimento de projectos, percebeu-se que seria fundamental para o aumento da eficiência criativa na empresa, que se compreendesse o desenvolvimento e a gestão desse processo, possibilitando o desenvolvimento dos projectos de forma atempada e eficiente, estimulando a criatividade, para que, mais facilmente, seja possível a criação de ideias com aplicabilidade em tempo útil delimitado, convertendo-as em resultados positivos para a empresa e seus clientes.

Procedimentos de recolha de dados

Visão geral das fontes de informação

Segue-se a descrição das fontes de informação que se pretendem utilizar na presente investigação:

- Entrevistas semi-estruturadas com indivíduos que estejam inseridos no processo de criatividade sob diferentes perspectivas, embora todos eles no âmbito de campanhas de comunicação, *branding* e *rebranding* (realização de 4 entrevistas): contexto organizacional - indivíduo inserido num grupo de desenvolvimento do processo criativo, indivíduo que esteja isoladamente no desenvolvimento do processo criativo, director criativo responsável pela gestão do processo de criatividade (pode ainda considerar-se um director de marketing ou de comunicação caso esteja envolvido na gestão do respectivo processo); contexto não organizacional – *freelancer* que desenvolva o processo criativo e a gestão do mesmo isoladamente.
- Levantamento fotográfico do desenvolvimento do processo de criatividade;
- Levantamento de evidências físicas que sejam consideradas relevantes para a estimulação da criatividade;
- Observação (indivíduos inseridos no processo de criatividade,

realidade/envolvente onde estão inseridos os indivíduos, atitudes á apresentação dos estímulos,);

- Toda e qualquer evidência relevante para o desenvolvimento da investigação e que se considere uma mais-valia para o processo de triangulação e validação dos objectivos.

Aspectos processuais a recordar

- Salvarguardar todo o tipo de questões de confidencialidade;
- Permissão para a utilização de um gravador digital de som;
- Permissão para a utilização de máquina fotográfica digital;

Orientações preliminares para a recolha de dados

Principais aspectos a considerar no processo de recolha de dados

Através da aplicação das diferentes técnicas ao longo da pesquisa, sendo esta a fase de recolha de dados, o investigador deverá ter sempre presente o seu objectivo, ou seja, a obtenção de dados relevantes para a resposta às perguntas da investigação, proporcionado assim a possibilidade de posteriormente ser feito o cruzamento da informação.

Considerando a abordagem aos intervenientes do processo de investigação, a recolha dos dados de cada elemento deverá ser realizada em momentos distintos, com o intuito de não influenciar os resultados finais.

No processo de recolha de dados (entrevista) aos elementos identificados, a etapa de preparação é um processo crucial para se conseguirem atingir resultados eficientes. A preparação da entrevista deverá contemplar a análise ao mais alargado leque de informação disponível sobre o processo de criatividade e a sua gestão, a fim de ajudar a desenhar o guião de entrevista.

Para a recolha da informação nas entrevistas, o investigador irá registar a informação no diário de investigação e complementarmente utilizará um gravador de som digital, caso o entrevistado o permitir.

Considera-se que o processo de recolha de dados será de alguma forma demorado, pois o investigador terá de transcrever as gravações áudio das entrevistas realizadas e enviar a transcrição da entrevista para os respectivos entrevistados, no intuito de obter uma validação dos conteúdos presentes. Seguidamente os textos resultantes das transcrições são transformados em formato electrónico tendo em vista a respectiva análise de conteúdo, realizada manualmente.

Algumas dificuldades com que o investigador se poderá deparar são: a indisponibilidade dos elementos a entrevistar, a não obtenção de autorização para gravar as entrevistas, o que dificultaria a transcrição e análise dos dados, reticência da empresa em facultar informação por a considerarem estratégica.

Tabela de dados

Como forma de garantir a recolha de informação sobre todas as variáveis do modelo conceptual anteriormente apresentado, é recomendada a construção de uma tabela de dados que servirá de base para a elaboração do guião da entrevista (Yin, 2003, citado por Saur-Amaral, 2009) e orientação desta fase do estudo de caso. Ressalva-se ainda que no início das entrevistas, e no próprio guião, constará que todas as questões que serão feitas referem-se ao processo de criatividade no âmbito do desenvolvimento de campanhas de comunicação, trabalhos de *branding* e *rebranding*.

Tabela 2 Tabela de dados

Componente do Modelo	Definição Teórica	Fontes de Informação	Questões
Diagnóstico	O grau de criatividade varia segundo cada indivíduo/grupo, sendo influenciado por factores internos e externos ao próprio indivíduo/grupo. Para que seja possível o desenvolvimento do processo de criatividade é necessário, antes de mais, perceber/diagnosticar o grau de criatividade presente e quais os factores que o condicionam/estimulam.	Director criativo / marketing	-Considera que um diagnóstico ao envolvente e a factores internos ao próprio indivíduo/grupo deve ser a primeira etapa do desenvolvimento de um processo criativo? Porquê? -Como descreve a importância, ou não, desta etapa na gestão do processo de criatividade?
		Técnico de criatividade – na organização	-Considera a fase de diagnóstico do processo criativo relevante para o seu trabalho, visto que está inserido nesse mesmo processo? Quais as mais-valias ou controversas que o mesmo traz? -Consideraria esta etapa do processo prescindível/imprescindível? Porquê?
		Técnico de criatividade - freelancer	-Costuma fazer um diagnóstico da situação (factores internos e externos) como etapa inicial do processo criativo? Porquê?
Portfólio	Compreendendo que a criatividade é inibida e estimulada por diversos factores, relacionados com o indivíduo/grupo e com o contexto organizacional onde se insere, têm vindo a ser construídos instrumentos que possibilitam o diagnóstico do grau de criatividade do indivíduo/grupo. Através a aplicação destes instrumentos de diagnóstico é possível, <i>à posteriori</i> , aplicar adequadamente técnicas e ferramentas de estímulo à criatividade, no sentido do desenvolvimento eficiente do processo de criatividade na organização.	Director criativo / marketing & Técnico de criatividade – na organização	-O que pensa sobre as Técnicas de Diagnóstico do grau de criatividade? Em que medida é que considera que estas ajudam no desenvolvimento do processo criativo? -O que pensa sobre as Técnicas estímulo criativo? Em que medida é que considera que estas ajudam no desenvolvimento do processo criativo? -Considera que estas são mais necessárias no desenvolvimento de campanhas de comunicação, <i>branding</i> e <i>rebranding</i> ou em todas as situações em que é necessário o processo criativo? Considera que as técnicas de diagnóstico do grau de criatividade têm um impacto positivo nas técnicas de criatividade que posteriormente são aplicadas? Quais as técnicas de diagnóstico do grau de criatividade que considera mais eficientes e porquê? São as que costumam utilizar? -Quais as técnicas de estímulo criativo que considera mais eficientes e porquê? São as que costumam utilizar?
		Director de criatividade / marketing	-Considera que as técnicas de diagnóstico do grau de criatividade são uma mais-valia para o processo criativo e para a sua gestão? -Constroem as vossas próprias ferramentas e técnicas de criatividade ou socorrem-se das muitas já existentes?

Componente do Modelo	Definição Teórica	Fontes de Informação	Questões
		Técnico criativo - Freelancer	-Utiliza técnicas de grau de diagnóstico? Se sim - Quais as técnicas que utiliza e porque considera importante a utilização das mesmas? Se não - Porque não as utiliza? -Utiliza técnicas de estímulo criativo? Se sim - Porque considera importante a utilização das mesmas? Quais as técnicas que utiliza? Se não - Porque não as utiliza?
Construção da forma de estímulo	É necessário fomentar um ambiente de trabalho criativo e estímulos ao indivíduo/grupo para que, no tempo necessário e na situação que se lhe apresenta, tenha a capacidade de responder de forma criativa quando necessário. Assim a criatividade resulta mais de condições sócio organizacionais que a empresa pode proporcionar aos seus membros, do que de predisposições unicamente individuais, podendo valer-se de técnicas de criatividade adequadas ao indivíduo ou grupo e à situação que lhes é apresentada, para que seja provocado um estímulo com repercussões positivas no desenvolvimento do processo criativo.	Director criativo / marketing	-Em que medida considera esta fase importante no processo de criatividade? -Como constroem a forma de estímulo a aplicar à vossa equipa/indivíduo? -Quem participa nesse processo de construção das formas de estímulo? Porquê?
		Técnico de criatividade - organização	-Participa nesse processo de construção? Porquê?
		Técnico de criatividade - freelancer	-Faz alguma formulação das técnicas que vai aplicar no seu processo criativo? Porque considera isso importante/sem importância? -Como constroem a forma de estímulo a aplicar a si mesmo?
Estímulo	Independentemente de um indivíduo ter capacidades e aptidões criativas ou de uma empresa ter condições para favorecer o fluxo criativo dentro dela, existem uma série de ferramentas e técnicas que facilitam o trabalho da geração de ideias servindo de estímulo à criatividade.	Director criativo / marketing & Técnico de criatividade - organização e freelancer	-A reacção ao estímulo que é pretendido provocar é facilmente percebida? Quando consideram que a fase de estímulo e consequente geração de ideias terminou? -Como descreve a fase em que considera que o estímulo surtiu efeitos e que e que esses são passíveis de ser avaliados?
		Director criativo / marketing	-Em que medida considera esta fase importante no processo de criatividade?
Avaliação de Resultados	É necessária identificar ou avaliar os resultados obtidos das ideias geradas pelo indivíduo ou grupo, estimuladas pelas técnicas utilizadas, no sentido de se perceber a eficácia do desenvolvimento do processo criativo.	Director criativo / marketing	-Considera importante a avaliação das ideias que surgiram do estímulo provocado pelas técnicas? -Como é feita essa avaliação? -Essa avaliação é feita com alguma periodicidade? -Em que medida considera esta fase importante no processo de criatividade?
		Técnico de criatividade - organização	Participa na avaliação dos resultados advindos do estímulo que foi provocado ao grupo ou a si em particular?

Componente do Modelo	Definição Teórica	Fontes de Informação	Questões
		Técnico de criatividade - freelancer	-Avalia os resultados do seu estímulo? Como o faz? Com que periodicidade no processo? Em que medida considera a avaliação importante?

Fonte: Elaboração própria

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na primeira parte da dissertação foram descritas as principais etapas envolvidas no processo de criatividade e sua gestão e as relações existentes entre si. Assim, após a análise dos principais factores referidos na revisão da literatura efectuada sobre o tema, adaptou-se um modelo conceptual que será aplicado aos casos descritos no presente capítulo, no sentido de compreender as etapas e variáveis do modelo que se verificam. Bem como a construção de um modelo empírico inicial para análise em contraposição com o modelo conceptual.

4.1. Descrição do processo de recolha de dados

Por meio de triangulação, foram utilizadas várias fontes de informação no sentido de complementar e verificar etapas e variáveis do processo de criatividade e sua gestão, designadamente através da realização de um estudo de caso múltiplo e de um painel de especialistas. A triangulação

Para a realização do estudo de caso foram efectuadas entrevistas semi-estruturadas e analisadas presenças *online*, editoriais da comunicação social, portefólios, observação do desenvolvimento de etapas do processo de criatividade *in loco* e efectuado registo fotográfico.

Os elementos constituintes do estudo de caso foram seleccionados tendo em consideração a dimensão da estrutura organizacional onde se enquadravam (micro empresas), o volume, a especificidade e a qualidade do portefólio desenvolvido, e a(s) função desempenhada.

Após o processo de pesquisa e selecção das potenciais empresas a entrevistar e no seguimento de um primeiro contacto, todos os entrevistados se mostraram motivados com a possibilidade de participarem no estudo, por considerarem o tema de grande importância para as organizações na actualidade.

Para a realização do painel de especialistas foram reunidos três especialistas da área da criatividade, expondo-lhes a problemática em estudo, o modelo conceptual

construído e os modelos empíricos resultantes do tratamento de resultados obtidos por meio dos dados recolhidos nas entrevistas do estudo de caso. Além disso foram ainda analisados editoriais da comunicação social e currículos profissionais dos especialistas, procedeu-se à gravação audiovisual e efectuado registo fotográfico da realização do painel.

Os elementos constituintes do painel foram seleccionados segundo a sua vasta experiência e elevado grau de conhecimento na área, verificada pelo estatuto de ensinamento pelo qual são reconhecidos.

Após o processo de pesquisa e selecção dos potenciais especialistas para composição do painel e no seguimento de alguns contactos efectuados, os respectivos elementos mostraram-se motivados com a possibilidade de participar no estudo e partilhar a sua experiência com outros especialistas, assim como a discussão conjunta da possível solução a aplicar para resolução de um problema real da organização.

Apresenta-se seguidamente uma tabela agregadora das diversas fontes de informação às quais se recorreu para o desenvolvimento da investigação, conforme referido no capítulo três do presente documento.

Tabela 3 Caracterização das fontes de informação

TIPO DE FONTE			CARACTERÍSTICAS	DATA E DURAÇÃO (último acesso)	ABREVIA- TURA
ESTUDO DE CASO	Entrevistas	Entrevista	Joana Fernandes – Técnica Criativa na IdeiaBiba	27/2/2014 Duração: 3h:12min.	E1
		Entrevista	Pedro Gomes - Director Criativo na Pedro Gomes Design Strategy, Innovation, Communication	1/04/2014 Duração: 1h:20min.	E2
		Entrevista	Diana Antão – Directora de Equipa e Projecto na Horta Studio	24/6/2014 Duração: 1h:12min	E3
		Entrevista	Rita Correia – Técnica Criativa como Profissional Independente	8/7/2014 Duração: 1h:18min.	E4
	Análise e Observação	Website ⁸	Informação geral sobre a empresa; Portfólio <i>online</i> : Especificidade de trabalhos realizados;	26/6/2014	ECW
		Bheance - Portfólio online ⁹	Especificidade de trabalhos realizados; Número de trabalhos realizados; Número de visualizações dos trabalhos; Número de “Likes” nos trabalhos	28/6/2014 26/6/2014	ECP
		Registo Fotográfico	Desenvolvimento de fases do Processo de Criatividade	8/7/2014	ECF
		Informação Documental	Editoriais da Comunicação Social: artigos de revista e jornal e reportagens audiovisuais	9/7/2014	ECD
PAINEL DE ESPECIALISTA	Especialista		Pedro Gomes - Director Criativo na empresa Pedro Gomes Design Strategy, Innovation, Communication	10/7/2014 Duração: 1h:17min	PE1
	Especialista		Pedro Mendes - docente no IPAM Aveiro		PE2
	Especialista		José Machado - director e docente no IPAM Aveiro		PE3
	Análise e observação	Currículos Profissionais	Curriculum Viate dos Especialistas	8/7/2014	PEC
		Informação Documental	Editoriais da Comunicação Social: artigos de revista e jornal e reportagens audiovisuais	8/7/2014	PED
		Gravação audiovisual	Realização do Paine	10/7/2014	PEG
		Registo Fotográfico	Realização do Paine	10/7/2014	PEF

Fonte: Elaboração própria

⁸ IdeiaBiba: ideiabiba.pt

Pedro Gomes Design - Strategy, Innovation, Communication: www.pedrogomesdesign.com

Horta Studio: <http://hortastudio.com/>

⁹ Pedro Gomes Design – Strategy, Innovation, Communication: www.behance.net/pedrogomes

Horta Studio – <https://www.behance.net/hortastudio>

Rita Correia - <https://www.behance.net/rcorreia>

4.2. Estudo de caso múltiplo: processo de criatividade e sua gestão

O presente subcapítulo é dedicado à apresentação dos quatro casos estudados, nomeadamente através da análise a quatro indivíduos de empresas e cargos distintos. Na primeira fase está descrita e caracterizada a envolvente contextual de cada um dos entrevistados. Posteriormente apresentam-se os resultados obtidos e respectivas relações existentes entre o modelo conceptual e os resultados empíricos.

4.2.1. Breve caracterização do Estudo de Caso realizado

Foi constituído um grupo de entrevistados, composto por quatro elementos, como se pode constatar na Tabela 3.

O interesse demonstrado e a pronta colaboração no estudo revelaram uma elevada motivação para a partilha do conhecimento e método de actuação, como forma de contributo de bons exemplos. Assim sendo, os participantes do estudo foram indivíduos cuja função estava directamente relacionada o processo criativo.

Procedesse à elaboração de guiões¹⁰ das entrevistas, considerando a adequação de cada guião ao cargo de cada entrevistado, contemplando os factores identificados anteriormente no modelo conceptual, que por sua vez foi aplicado durante as entrevistas. Ao longo da entrevista foram colocadas as perguntas na ordem especificada no guião. Contudo, de forma a obter dados mais fiáveis, incentivou-se a exposição espontânea de opiniões. A duração das entrevistas previstas para uma hora e trinta minutos por sessão, foi, num dos casos ultrapassada, devido aos muitos exemplos explicativos expostos pelo entrevistado.

As entrevistas decorreram no ano de 2014, entre Fevereiro e Julho, mediante disponibilidade dos entrevistados, sendo realizadas em horário pós-laboral, em locais de fácil acessibilidade para ambas as partes e que reuniram as condições necessárias para o decorrer da entrevista sem distrações ou interrupções. As entrevistas perfizeram um total de sete horas e três minutos de conversação, todas elas sujeitas a gravação áudio (consultar Tabela 3).

¹⁰ Anexo 2 – Guiões das Entrevistas

Em suma, nesta fase da investigação o estudo foi centrado no contributo de quatro participantes, de três empresas distintas e um indivíduo que presta serviços profissionais autónomos.

4.2.2. Resultados do Estudo de Caso

4.2.2.1. Rita Correia – Técnica Criativa como profissional independente

Envolvente Contextual

A entrevistada Rita Correia é licenciada em design, exercendo a actividade na área, como profissional independente. Sempre teve fascínio e apetência para a área das artes tendo, no ensino secundário, optado por essa especificidade de agrupamento e prosseguindo na sua formação académica superior.

Desde o início da licenciatura teve várias experiências com o mercado de trabalho, prestando serviços de design como freelancer e voluntariado, na mesma área, para o departamento de comunicação da Associação Académica da Universidade de Aveiro.

Após o término da sua formação iniciou um estágio profissional em design, tendo continuado a desenvolver trabalhos como profissional independente, perfazendo assim 4 anos de actividade laboral nessa condição.

Como principais tarefas correspondentes ao desempenho da sua actividade refere a orçamentação de projectos, o planeamento dos detalhes e fases do processo de criatividade, a investigação sobre o tema do trabalho que lhe é solicitado, toda a fase de criação, a finalização e preparação do projecto para impressão e o contacto com o cliente.

Como principais competências para desempenhar as respectivas tarefas é indica a capacidade de pesquisa, a sensibilidade e capacidade de compreensão do público-alvo para o qual o projecto se destina e a capacidade de organização.

Acredita que a criatividade na sua essência, varia segundo cada indivíduo, associando a criatividade à cor, à possibilidade de, a partir de uma folha em branco, ser criada uma infinidade de resultados distintos, variando segundo cada indivíduo.

Entende como processo de criatividade:

“Várias fases que têm de ser desenvolvidas e consumadas, com uma sequência lógica.”

Sendo uma profissional independente, desenvolve o seu trabalho de forma isolada, o que implica que todo o processo de criatividade seja desenvolvido e gerido pela mesma.

A gestão do processo efectuada, consiste assim num planeamento e gestão de tempo das várias fases do processo, na capacidade e sensibilidade de compreensão do cliente, do público-alvo e do briefing, na percepção do que afecta positiva ou negativamente o desenvolvimento do processo e na aplicação de medidas que levem à eficiência do mesmo.

Para uma gestão óptima considera-se fundamental a existência de uma forte capacidade de organização e gestão de tempo, cumprindo rigorosamente os *timelines* delineados para as várias fases do processo de criatividade. Para conseguir gerir todos os projectos que abarca, tendo consciência de que há a probabilidade do não cumprimento dos *timelines* que determina para as várias fases do processo, a entrevistada refere que, quando não tem possibilidade de cumprir os prazos por ela delineados, dedica períodos de tempo mais reduzidos às restantes etapas do processo, considerando que não dedica o tempo que consideraria óptimo, mas empenhando-se com maior esforço para que o output apresentado ao cliente não defraude expectativas e detenha a qualidade esperada. No entanto, acrescenta que uma das formas de melhoria da gestão do processo de criatividade assenta na sua repetição:

“A repetição do próprio processo ajuda a uma melhor gestão do desenvolvimento do mesmo, utilizando falhas e pontos fortes detectados no processo, como aprendizagem e contributo de melhoria para o processo seguinte”.

Resultados

Tendo por base o modelo conceptual efectuou-se uma análise à entrevista realizada à Técnica de Criatividade como trabalhadora independente, Rita Correia, no sentido de compreender as etapas e variáveis do modelo que se verificavam na gestão e desenvolvimento do processo de criatividade.

O processo de criatividade que desenvolve assenta na execução de etapas consideradas imprescindíveis, nomeadamente:

"o desenvolvimento do pensamento, a investigação e a concepção do conceito e o seu desenvolvimento."

A complexidade e a dimensão do projecto influenciam a necessidade de inclusão ou exclusão de outras etapas no processo. Na maioria das vezes, a entrevistada desenvolve o processo de criatividade¹¹ por meio das seguintes etapas: 1º etapa - compreender o que é desejado pelo cliente, através da análise detalhada do *briefing* e de reuniões presenciais; 2º etapa - Investigação; 3º etapa - Formulação de hipóteses/conceitos (por norma cerca de dez); 4º etapa - Filtragem por parte do cliente (solicitando que o mesmo escolha três das hipóteses/conceitos apresentados); 5º etapa - Desenvolvimento das três hipóteses escolhidas; 6º etapa - Escolha de 1 das opções por parte do cliente; 7º etapa - Refinamento final da opção escolhida; 8º etapa - Conclusão do projecto.

É realçada a necessidade de reuniões presenciais com o cliente durante várias fases do processo, percebendo-se que estas são um factor de importância para a eficiência do desenvolvimento do processo e do projecto, bem como para a geração de resultados assertivos e de qualidade, em tempo útil, sendo que, uma rigorosa organização da informação permite também uma melhor gestão.

A predominância de serviços que presta é referente à especificidade de *branding*, suportes e campanhas de comunicação. O público-alvo para quem os outputs serão dirigidos, tem forte influência na fluidez da criatividade e, consequentemente, no desenvolvimento do processo de criatividade, considerando que o público com

características de menor flexibilidade ou a abrangência de distintos segmentos, são uma condicionante que afecta a motivação do criativo.

Por outro lado, a especificidade de projectos, e a regularidade de execução dos mesmos, influencia o desenvolvimento do processo, percebendo que quanto maior a repetição da especificidade de trabalhos maior a predisposição do criativo, tendo assim uma influência positiva no processo.

A fase de diagnóstico do grau de criatividade é considerada uma etapa integrante do processo criativo, embora num prisma de gestão do mesmo. A entrevistada refere que a necessidade de efectuar um diagnóstico depende da dimensão e complexidade do projecto. No entanto, contrapõe esta afirmação por meio de descrições situacionais percebendo-se a utilização do diagnóstico de uma forma constante e automática, ao longo do desenvolvimento do processo, iniciando essa descrição com a seguinte afirmação:

"Para desenvolver um trabalho procuro sempre ambientes em que me sinta mais liberta para criar, passeio ou troco ideias com pessoas para me ajudar a ter ideias e desenvolver o pensamento."

Através da frase supracitada, percebe-se que existe a consciência da necessidade de estímulos criativos, compreendendo a fase de diagnóstico como um dos principais factores que condicionam a eficiência do processo, a fluência do pensamento criativo e o ultrapassar de bloqueios.

Sendo o processo de criatividade desenvolvido e gerido pela mesma pessoa, a técnica de diagnóstico aplicada é o autoconhecimento, considerando-se, neste caso, a técnica mais adequada.

A utilização de técnicas de estímulo criativo é fundamental, sendo por consequência destas que o processo decorre com maior fluência/facilidade, evitando bloqueios. Os bloqueios devem então ser evitados por meio da aplicação de técnicas de estímulo e não ultrapassados por meio delas, ou seja, compreende-se que as técnicas devem ser utilizadas antes da existência do bloqueio.

¹¹ Anexo 3 (Imagem 3A) – Registo fotográfico: fase de desenvolvimento do processo de criatividade

Não recorrendo a técnicas de estímulo criativo pré-concebidas, mas sim a técnicas próprias, a entrevistada percebe facilmente o efeito dos estímulos que aplica a si mesma, objectivando um estado de desconstracção para uma maior motivação, enumerando algumas técnicas, tais como: ouvir música, comer guloseimas¹², passear, encontrar espaços de conforto, procurar estímulos visuais, abstracção do trabalho por curtos períodos de tempo, partilha de opiniões com indivíduos de diversas áreas, desenhar¹³, e observação do mero quotidiano.

Segundo cada indivíduo, a construção/definição da técnica de estímulo é feita de forma distinta:

“Não é bem a forma como o criativo desenvolve o processo que é diferente. O processo difere de pessoa para pessoa porque cada um procura os seus próprios estímulos para conseguir gerar ideias e criar conceitos.”

“É necessário que o criativo crie a sua própria nuvem e consiga voar nela.”

A área de formação de cada criativo influencia o tipo de estímulo a definir:

“Um artista plástico, um arquitecto ou um designer estimulam-se mais ao observarem construções e obras de arte e um escritor ou jornalista se calhar consegue desenvolver mais o seu pensamento se procurar estímulos na leitura”

O término da fase de estímulo e consequente geração de ideias é compreendido, por meio do desenvolvimento e interligação de ideias despontadas, que correspondam a soluções possíveis e viáveis para colmatar as necessidades e objectivos apresentados no briefing. Assim, na fase de aplicação do estímulo é efectuada uma avaliação constante e automática dos resultados que o mesmo gera.

A necessidade de recorrer a estímulos não termina após a geração de ideias, considerando-se necessária até à fase final de desenvolvimento do processo.

¹² Anexo 3 (Imagem 3B) - Registo fotográfico: Técnica de estímulo criativo própria

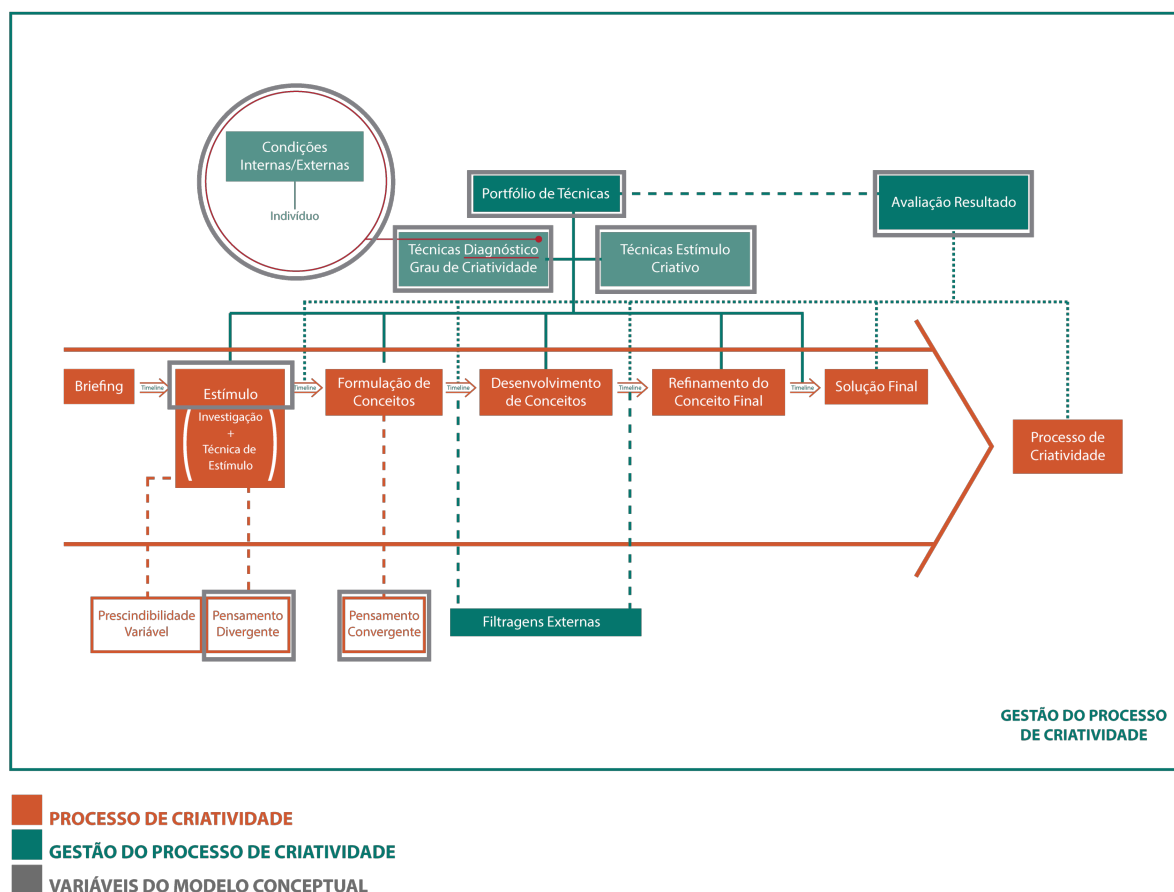
¹³ Anexo 3 (Imagem 3C) - Registo fotográfico: Técnica de estímulo criativo própria

A avaliação dos resultados gerados é efectuada tanto na fase posterior à aplicação do estímulo, bem como no final de todas as etapas do processo, várias vezes durante o decorrer das mesmas bem como no término do processo de criatividade.

Salienta-se a especial apreciação feita à avaliação dos resultados gerados nos *timelines* delineados, dos estímulos aplicados e ao desenvolvimento de todo o processo, detectando falhas no sentido de melhorar o desenvolvimento de processos futuros.

Assim, e a partir do modelo conceptual é possível apresentar o respectivo modelo empírico relativo ao contexto da Técnica de Criatividade como *freelancer*.

Figura 6 Modelo adaptado ao contexto da Técnica de Criatividade/Freelancer¹⁴



Fonte: Síntese Própria

Legenda: As variáveis assinaladas na cor cinza foram verificadas e as variáveis assinaladas na cor verde e a laranja representam novas variáveis que não estavam presentes no modelo inicial.

Após a análise do modelo adaptado ao contexto da Técnica de Criatividade em contexto de profissional independente, conclui-se que o desenvolvimento do processo de criatividade e a sua gestão não podem ser dissociados tendo em conta a profunda interligação que existe entre as duas vertentes. A delineação de etapas para o desenvolvimento do próprio processo, embora parte da gestão do mesmo, são as componentes consideradas para que o processo exista e, consequentemente, a sua gestão seja necessária.

A delineação de *timelines*, a compreensão efectiva do que é solicitado pelo cliente e o seu forte contributo de filtragem, por meio de feedback dos resultados gerados em várias fases do processo, são consideradas variáveis de grande importância para uma eficiente gestão do processo.

A avaliação de resultados é tida como essencial em várias fases do processo, bem na globalidade do mesmo, permitindo a readaptação e a melhoria de técnicas e processos de criatividade futuros.

As técnicas de diagnóstico e de estímulo são criativas são utilizadas por meio da introspecção e do autoconhecimento, negligenciando-se assim a variável da construção da forma de estímulo esta ser quase que inata ao indivíduo e não uma etapa ou variável do modelo. A variável estímulo tem ainda um cariz de prescindibilidade, não sendo vista como uma obrigatoriamente no processo, utilizando-a apenas caso o indivíduo criativo sinta essa necessidade.

As subvariáveis de Grupo, Estrutura Organizacional e Cultura Organizacional apresentam-se negligenciadas neste caso, não se considerando relevantes devido à independência da profissional na sua laboração e ao não enquadramento num contexto organizacional.

O desenvolvimento do processo de criatividade assenta então no cumprimento das várias etapas apresentadas no modelo supra referido e a sua gestão no controlo e avaliação das mesmas. Não pode existir uma dissociação das duas vertentes referidas (gestão e desenvolvimento) para representação de uma gestão eficiente do processo.

¹⁴ Anexo 4 – Modelo Adaptado ao contexto da Técnica de Criatividade/Freelancer

4.2.2.2. Joana Fernandes – Técnica Criativa na empresa IdeiaBiba

Envolvente Contextual

Joana Fernandes é licenciada em Design Industrial, exercendo a sua actividade profissional na empresa IdeiaBiba, que tem como *core business* a criação de eventos, onde trabalha há dois anos. A empresa conta com dois colaboradores internos, sendo um o director geral e a entrevistada, na função de designer.

Joana Fernandes, desde sempre teve apetência para as artes, tendo direccionado o seu percurso académico nessa área.

Para desempenhar a sua função na empresa, de técnica criativa (designer), apresenta como principais tarefas a compreensão do que é pretendido através do briefing que lhe é apresentado pelo director geral e/ou cliente, o desenvolvimento criativo do projecto, desde a interpretação do briefing até à modelação e o acompanhamento da produção física do trabalho, após o ter terminado.

Menciona como principais competências, além das competências técnicas que adquiriu ao longo da sua formação, a capacidade de análise, a sensibilidade num sentido vasto (desde a sensibilidade para compreender o que o cliente deseja até à sensibilidade para com a própria comunidade, o apuramento de estética e a interdisciplinaridade). Refere ainda que a criatividade é a base das suas competências.

Percebe a criatividade como algo dinâmico, em constante mutação/transformação, justificando que após o término de um projecto, vê sempre uma nova solução para o mesmo.

“Vejo a criatividade como bolhas dentro de bolhas infinitamente, tendo assim um núcleo, que será sempre o porquê da questão e as outras bolhas são todas as derivações e é como se isso estivesse sempre em constante mutação.”

Traduz a criatividade como uma ferramenta de trabalho, no entanto considera que esta é um processo constituído por todas as “bolhas”, ou seja, variáveis. O processo de criatividade é todo o trabalho desenvolvido desde a interpretação do briefing, passando pela pesquisa de informação até à formulação de um conceito.

A entrevistada refere que embora faça parte da função do Director Geral da empresa a gestão do processo de criatividade, tal tarefa não é desempenhada pelo respectivo profissional, tendo a Técnica de Criatividade que proceder isoladamente ao desenvolvimento do processo e, na maioria das vezes, à gestão integral do mesmo. Assim, quando questionado sobre a gestão do processo criativo, percebe-se que há alguma dificuldade na distinção do processo propriamente dito, no qual tem um papel activo, para falar apenas da gestão do mesmo.

Considera que a gestão do processo criativo é essencial na condução das várias etapas, desde a análise e interpretação do briefing até à criação de um conceito e validação do mesmo, através da investigação e da compreensão do público-alvo, dos *timelines* impostos pelo cliente ou pelo seu superior hierárquico. Todos estes aspectos são fundamentais na gestão do processo criativo para que consiga de uma melhor forma gerir o desenvolvimento do próprio trabalho.

Resultados

Tendo por base o modelo conceptual efectuou-se uma análise à entrevista realizada à Técnica de Criatividade Joana Fernandes, no sentido de compreender as etapas e variáveis do modelo que se verificavam no desenvolvimento do processo de criatividade na empresa onde trabalha e no qual participa.

Aplica o modelo do MIT¹⁵, metodologia do Pensamento Sistémico¹⁶, no sentido de facilitar o desenvolvimento do processo de criatividade

A primeira fase do processo criativo é a interpretação do briefing seguindo-se a fase da pesquisa, ou seja, a busca de informação sobre o tema.

“A investigação é uma metodologia seguida por todos os criativos”

Devido à reduzida estrutura de recursos humanos da empresa e à falta de apoio por parte do Director Geral, a entrevistada refere que a investigação sobre o tema do projecto não é suficiente para a construção de um conceito, portanto fomenta na sua rede de contactos a partilha de conhecimento, recolhendo ideias de diversas fontes.

¹⁵ Massachusetts Institute of Technology

¹⁶ O Pensamento Sistémico é uma metodologia criada por Peter Senge, a partir de estudos de dinâmica de sistemas no MIT.

“É necessário ir ter com o utilizador final ou com o público para quem será direccionado o projecto, pois a comunicação com este é fundamental, bem como com indivíduos de áreas diversas”,

levando a questões que ajudem o criativo a desenvolver um conceito por meio da análise de diversas perspectivas, objectivando a consistência do mesmo para que o consiga desenvolver, sendo este um dos estímulos criativos que mais efeitos surtem para esta profissional.

Os serviços da empresa têm maior procura para a especificidade de criação de eventos lúdico pedagógicos e toda a promoção destes, bem como para projectos de *branding*. A especificidade dos projectos solicitados não é considerada um factor de influência directa na fluidez da criatividade:

“A maior ou menor fluidez do processo criativo está intrinsecamente ligado à preferência pessoal que o profissional tem pelo trabalho que está a desenvolver e não com a especificidade do trabalho.”

Comparativamente com o modelo conceptual proposto a entrevistada segue várias etapas, no entanto fá-lo de forma inconsciente, sendo que quando questionada sobre algumas dessas, apenas ao exteriorizar os passos que segue para o desenvolvimento do processo, racionaliza-as, incluindo ainda outras etapas no processo, tendo em conta como o desenvolve. Após a consciencialização do diagnóstico que efectua e do estímulo que aplica para o desenvolvimento do processo, refere que ambas as etapas são de grande importância, tanto para eficiência do processo e gestão de tempo, bem como para o ultrapassar de bloqueios.

Para o desenvolvimento do processo efectua-se um diagnóstico do grau de criatividade, construção e aplicação de estímulos, não recorrendo a técnicas teóricas, mas aplicando técnicas próprias para o efeito.

Na fase de diagnóstico do grau de criatividade, faz uma introspecção, percebendo o que sabe sobre o tema, analisando, segundo o seu estado de espírito, qual o ambiente mais propício para descontrair, sentindo-se assim maior predisposição ao desenvolvimento do pensamento.

“Para que as minhas ideias fluíam preciso de movimento, passagem de pessoas, música, ruído...”

O estado de espírito e a predisposição para o desenvolvimento do trabalho condicionam então o tipo de estímulo a aplicar.

“Caso esteja bem, disposta pesquise directamente coisas da minha área profissional, caso a minha predisposição/estado de espírito esteja mais negativo vejo imagens que nada têm a ver com o trabalho em si, mas que, por outro lado, facilitam o relaxamento e abstraem-me da tensão de criar.”

Alguns dos estímulos que refere aplicar são: a procura de locais públicos, quando lhe é dada a possibilidade de trabalhar em *outdoor*, proporcionando um ambiente de descontração; ouvir música, quando trabalha *indoor* (dentro da empresa); visualização de imagens na internet, especificamente em *sites* onde criativos expõem os seus trabalhos (*Pinterest, Behance*, entre outros), considerando-se uma pessoa muito visual, este é então um dos estímulos que melhores efeitos surte para a fluidez do pensamento criativo.

Sendo este o estímulo mais recorrente, considera que o mesmo pode então ter dois resultados: a inspiração ou a abstracção da pressão que sente para criar (gerado por um bloqueio) e do trabalho que está a desenvolver, podendo desta forma “voltar” mais tarde ao trabalho com maior predisposição.

Quando este tipo de estímulo não está a resultar positivamente para o desenvolvimento do processo recorre a outros estímulos.

Assim a formulação do estímulo é feita espontânea e inconscientemente, sendo que a reacção ao mesmo não é percebida no imediato. Isto acontece porque só aquando da finalização desta etapa é que existe a percepção por parte do criativo se o resultado pretendido foi ou não alcançado. A fase de estímulo criativo e geração de ideias é dada como terminada quando se considera finalizada a construção do conceito e validada de acordo com o briefing a cumprir.

Ressalvasse que o conceito deve ser posto à prova, sendo que desta forma este terá maior cariz de validação, expondo-o à crítica de indivíduos de diversas áreas para o efeito.

Após a validação do conceito, é feita uma avaliação do desempenho do criativo envolvido no processo, bem como de todos os procedimentos efectuados até à respectiva fase em que se encontra o processo.

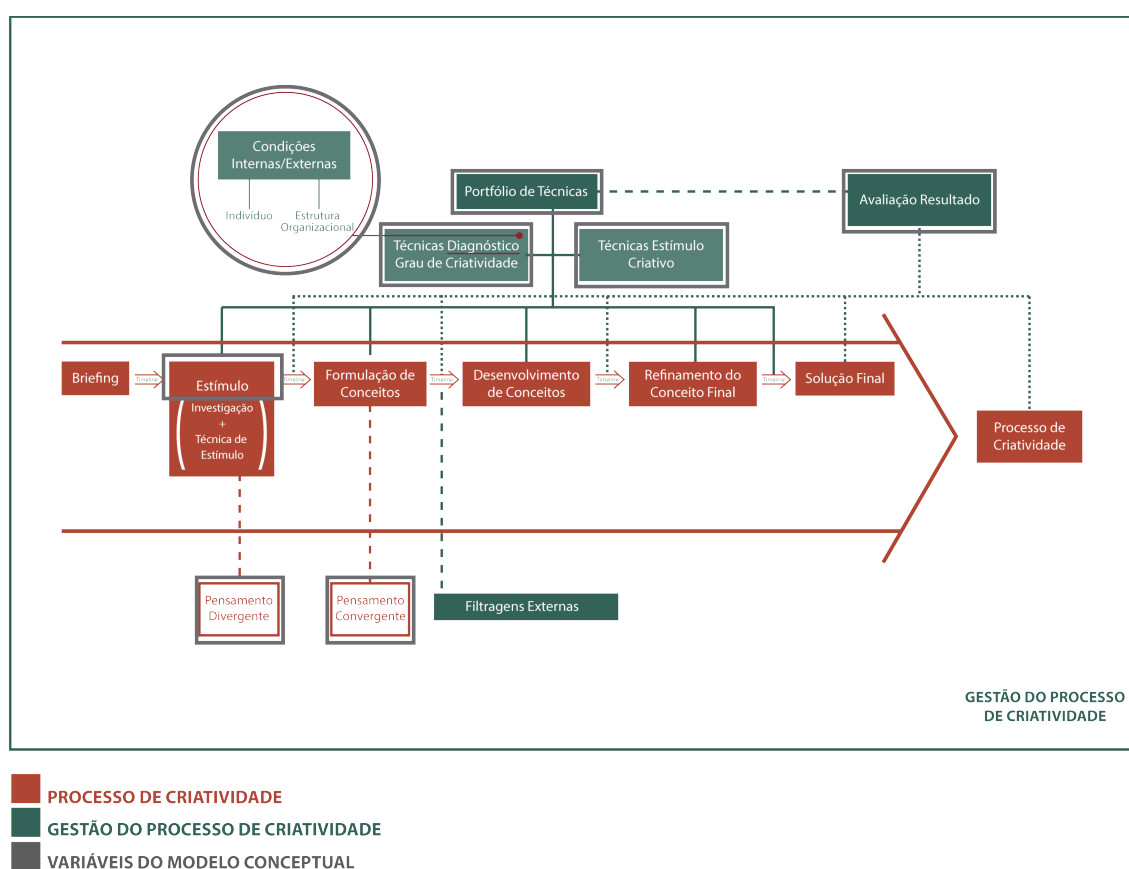
A avaliação de resultados é ainda realizada no final de cada período de trabalho, ou seja, nas várias etapas do processo criativo e também várias vezes durante cada

etapa, por meio do grau de satisfação relativamente ao trabalho desenvolvido. A entrevistada refere que a fase de avaliação de resultados uma “*necessidade fisiológica*” no processo, acrescentando:

“É fundamental para perceber o ponto de desenvolvimento do trabalho, se está a ir ao encontro do objectivo do projecto.”

Apresenta-se de seguida o respectivo modelo empírico.

Figura 7 Modelo adaptado ao contexto da Técnica de Criatividade/Empresa¹⁷



Fonte: Síntese Própria

Legenda: As variáveis assinaladas na cor cinza foram verificadas e as variáveis assinaladas na cor verde e a laranja representam novas variáveis que não estavam presentes no modelo inicial.

Embora a profissional esteja inserida um contexto de equipa o processo de criatividade é da sua total responsabilidade, desenvolvendo-o e gerindo-o de forma autónoma e isolada.

Assim, após a análise do modelo adaptado ao contexto da Técnica de Criatividade, conclui-se que o desenvolvimento do processo de criatividade e sua gestão não podem ser dissociados tendo em conta a sua profunda interligação existente. Assim, a gestão do processo criativo assenta essencialmente na delineação de *timelines*, no feedback dado pelo cliente, sendo este de grande importância na gestão do desenvolvimento assertivo do processo, na avaliação dos resultados gerados nas várias fases do processo.

As técnicas de diagnóstico e de estímulo são criativo são utilizadas por meio da introspecção e do autoconhecimento, negligenciando-se assim a variável da construção da forma de estímulo esta ser quase que inata ao indivíduo e não uma etapa ou variável do modelo.

Por conseguinte a delineação de etapas para o desenvolvimento do próprio processo, sendo esta parte da sua gestão, são componentes consideradas essenciais para o considerar da existência do processo.

A subvariável de Grupo não é relevante neste caso em particular e a Cultura Organizacional apresenta-se praticamente negligenciada, o que poderá ser traduzido pela reduzida estrutura de recursos humanos da organização e pelo desenvolvimento isolado do processo.

Assim, o desenvolvimento do processo assenta no cumprimento das várias etapas apresentadas no modelo supra referido e a sua gestão no controlo e avaliação das mesmas. Não pode existir uma dissociação das duas vertentes referidas (gestão e desenvolvimento) para representação de uma gestão eficiente do processo.

¹⁷ Anexo 5 – Modelo empírico adaptado ao contexto da Técnica de Criatividade/Empresa

4.2.2.3. Diana Antão – Directora de equipa e projecto na empresa Horta Studio

Envolvente Contextual

Diana Antão é licenciada em jornalismo e mestre na área da Comunicação. O seu percurso profissional passa pela coordenação editorial na Amnistia Internacional, lidera um projecto de rua para a angariação de apoiantes e a sua área da formação é direccionada para jovens à procura do primeiro emprego.

No início de 2013 surgiu um desafio ao seu espírito empreendedor, dando origem à criação de uma agência de criatividade, denominada de Horta Studio. Esta agência desenvolve trabalhos de consultoria de *marketing*, comunicação, *design* e *web design*, tendo a entrevistada abraçado este desafio juntamente com dois sócios e abarcando agora mais três elementos que compõem a equipa de criativos¹⁸.

A desenvolver assim o seu percurso profissional, além de sócia gerente na empresa, assume também o cargo de Directora de Equipa e de Projecto. Tem como principais funções o controle e avaliação do trabalho da equipa e o planeamento e gestão do desenvolvimento dos projectos. Enumera como principais competências para o desempenho das suas funções, a capacidade de organização e de ser autodidacta, a sensibilidade para motivar e rentabilizar ao máximo a equipa e a capacidade de observação e análise.

Conota a criatividade como um método, descrevendo-a como:

“Pensar fora da caixa, não ter medo, ser ousado”.

A capacidade de ser criativo difere segundo cada indivíduo, sendo que alguns têm maior necessidade de a desenvolver, trabalhar e treinar, ao contrário de outros, que têm essa capacidade quase que instantaneamente, de uma forma intrínseca à sua personalidade.

¹⁸ Anexo 6 (Imagem 6A) - Registo fotográfico: Equipa de Criativos

O processo de criatividade é percebido como sendo a criação/formulação de um conceito. Dependendo da pessoa/equipa o conceito pode ser formulado instantaneamente ou cultivado até se chegar a um resultado, sendo este o conceito propriamente dito.

A experiência profissional da entrevistada sempre passou por um contexto de equipa e, por esse motivo, quando questionada sobre o que considerava ser a gestão do processo de criatividade, refere:

“Em equipa a gestão do processo de criatividade é o auxílio ao estímulo da criatividade da equipa, ajudando a ultrapassar bloqueios, aplicar estímulos, gerindo assim as condicionantes para que a criatividade flua e alcance a ideia ou o conceito final que é pretendido.”

Resultados

Tendo por base o modelo conceptual efectuou-se uma análise à entrevista realizada à Directora de Equipa e Projecto, Diana Antão, no sentido de compreender as etapas e variáveis do modelo que se verificavam no desenvolvimento do processo de criatividade na empresa onde trabalha, e na qual é responsável por gerir.

O processo de criatividade tem forte dependência, tanto do cliente como do briefing apresentado, desenvolvendo-se da seguinte forma: após a análise e interpretação detalhada do briefing com o cliente, e posteriormente com a equipa, cada elemento faz o seu levantamento de informação¹⁹, estimulando de forma isolada a sua criatividade para que na etapa seguinte do processo, nomeadamente, na partilha de ideias em grupo (onde é aplicada uma técnica de estímulo criativo), seja possível a partilhar de informação e de ideias; sendo posteriormente possível, passar à fase seguinte, ou seja, à elaboração do conceito; inicialmente são elaborados, no máximo, três conceitos, e para os construir a equipa foca-se nas preferências, tendências e necessidades do público-alvo a quem o projecto se dirige com o intuito de perceber se os conceitos contemplam os objectivos delineados para o sucesso do projecto; após um desenvolvimento mínimo e superficial dos conceitos, para apresentação ao cliente, é indicado pelo mesmo, qual a melhor orientação a seguir, sendo esta, vista como um forte

¹⁹ Anexo 6 (Imagem 6B) - Registo fotográfico: Pesquisa de informação

contributo para uma filtragem mais assertiva dos conceitos e passando à etapa seguinte com maior economia de tempo; desenvolve-se então o conceito seleccionado, é discutido por todos os intervenientes criativos do processo para o refinamento final e aprovação pelo cliente, considerando-se assim que o projecto está concluído e o processo terminado.

A gestão do processo de criatividade é vasta, sendo a Directora de Equipa e de Projecto que desempenha essa função, utilizando técnicas, ferramentas e meios que facilitam o controlo e garantem a qualidade do processo.

Recorre assim a *softwares* de gestão de projectos, a reuniões diárias, conhecimentos técnicos, técnicas de estímulo e de motivação, acompanhamento integral de todas as etapas do processo, confiança e conhecimento da equipa.

O acompanhamento diário do projecto e dos elementos da equipa, em grupo e individualmente, é fundamental.

“Todas as manhãs é feita uma reunião geral de 15 minutos, onde todos expõem o ponto de situação das tarefas que lhe foram incumbidas e das dificuldades sentidas e todos damos sugestões que levem à solução do problema, ou apenas à fluidez da sua criatividade.”

O apoio em programas informáticos que possibilitam uma gestão de projectos mais automatizada é um excelente auxiliar de gestão para o Director de Equipa e Projecto, permitindo uma gestão de tempo de elaboração e controle de orçamentos mais precisa, e de acompanhamento virtual do desenvolvimento do processo, tanto num prisma de equipa como individual.

O conhecimento de todas as áreas específicas que estão envolvidas no desenvolvimento do processo é também considerado um *input* fundamental da gestão, no sentido de avaliar e compreender a produtividade e a capacidade técnica de cada elemento criativo.

A dimensão do projecto condiciona as ferramentas utilizadas na gestão do processo, bem como das etapas a seguir para o desenvolvimento deste, considerando

que em projectos de menor dimensão o processo pode ser encurtado e a sua gestão recorre a uma menor diversidade de ferramentas.

Por outro lado, embora o processo de criatividade se considere terminado, aquando da conclusão do projecto, a gestão do processo continua, uma vez que apenas se considera fechada posteriormente à realização de uma análise e avaliação de todo o processo, retirando assim conclusões que sirvam de mais-valia para o aumento da eficiência de processos futuros.

Os serviços com maior procura na empresa são os de *branding*, *rebranding* e campanhas de comunicação. A especificidade dos projectos solicitados influencia a predisposição da equipa para criar, ou seja, a fluidez da criatividade e do próprio processo. Nos trabalhos de *branding* em que a equipa tem que criar, o grupo sente-se mais motivado pelo espírito de desafio de criar algo de raiz do que no *rebranding*, em que necessário recriar.

A compreensão/análise do briefing e do que é transmitido pelo cliente como objectivos, é essencial para compreender e avaliar se a equipa está no caminho certo, gerindo a necessidade de intervenção no processo. O cumprimento dos *timelines* e apresentação de outputs de qualidade é um forte indicador eficiência do processo, sendo também um suporte à gestão. Ressalva-se que o maior e principal componente da gestão do processo de criatividade é a sensibilidade e o elevado grau de conhecimento que a Directora tem da equipa de criativos.

Ao longo do tempo de laboração com a equipa é necessário explorar a sensibilidade para conhecer cada um dos elementos no sentido de permitir ao responsável da gestão do processo, parte do diagnóstico do grau de criatividade efectuado *à priori*, quase que automático, sendo este um procedimento de elevada importância no processo, que permite a exclusão da necessidade de qualquer outra técnica de diagnóstico.

Embora a entrevistada refira que o diagnóstico é necessário apenas na fase inicial do processo e que para que este seja excluído das várias fases do processo é necessário ter um elevado conhecimento da dinâmica da equipa e de cada membro isoladamente,

caso contrário, o diagnóstico será necessário nas várias etapas. No entanto, expõe alguns exemplos situacionais que remetem para um diagnóstico inicial consciente e mais aprofundado, e um diagnóstico automático e quase que executado de forma inconsciente, ao longo do desenvolvimento de todo o processo.

Assim, o elevado grau de conhecimento relativamente à equipa permite uma divisão de tarefas rápida e assertiva, imediatamente após à análise do briefing, obtendo assim um maior rendimento, tanto da equipa como de cada um dos elementos que a compõe.

“Fazer um diagnóstico correcto significa que o processo será mais eficiente, logo o trabalho será realizado em menor tempo e de forma mais assertiva, tirando o maior partido de cada elemento e minimizando indirectamente as suas limitações em relação ao desenvolver do processo.”

É então através do diagnóstico que são percebidos e construídos os melhores estímulos criativos a aplicar, compreendendo que as técnicas de estímulo são importantes para que o processo se realize de forma eficiente e os elementos envolvidos se sintam motivados e libertos para deixar fluir o pensamento e gerar ideias.

Tanto as técnicas de diagnóstico do grau de criatividade como as técnicas de estímulo criativo, são consideradas importantes no processo de criatividade, sendo ambas necessárias em todas as situações que obriguem ao desenvolvimento do respectivo processo.

Assim como para o diagnóstico, a empresa recorre a técnicas de estímulo criativo próprias, embora o seu portfólio seja composto por técnicas já existentes, as quais utilizam na íntegra ou com algumas adaptações à equipa, e outras construídas internamente, compreendendo que estas devem ser adequadas ao indivíduo ou à equipa pelo facto de nem todas resultarem quando aplicadas de forma genérica.

A construção da forma de estímulo(s) é então uma fase importante no processo, pois só assim é possível perceber e aplicar o(s) estímulo(s) adequado(s). É dada abertura à equipa para participar na construção destes, sendo que a direcção de equipa é quem, por norma, desempenha esta tarefa, valendo-se do conhecimento que tem da equipa. A construção é efectuada com base no conhecimento da personalidade, capacidades e limitações dos elementos e da dinâmica de equipa.

Não se considera que existem técnicas de estímulo mais ou menos eficientes, visto que dependem do objectivo do projecto. No entanto, considera-se que o método mais eficiente é a aplicação do auto-estímulo, ou seja, após análise do briefing, cada indivíduo deve, fazer o levantamento de informação sobre o tema e, isoladamente, procurar um ambiente, técnica ou ferramenta que seja propícia para o estímulo. Sendo esta a técnica maioritariamente utilizada, há ainda a menção a outras, nomeadamente, dançar, cantar, fazer exercício, refeições em equipa, comer guloseimas²⁰, navegar na internet, *“levar o escritório para fora da empresa”*²¹, consultar livros disponíveis na empresa, visitar clientes, *brainstorming*²², *focus group*, história de ideias, preenchimento de um quadro com ideias (num *timing* muito reduzido) e a utilização de zonas para relaxar nas próprias instalações.

As técnicas supracitadas têm maior incidência na fase inicial do processo (após a compreensão do briefing até à criação do conceito), mas também ao longo de todo o processo até finalização do mesmo, embora que em períodos de tempo mais reduzidos.

A reacção ao estímulo provocado é claramente percebida pela equipa, estando lúcidos de que se pretende o desbloqueio ou a alavancagem da maior predisposição para o desenvolvimento da criatividade e do processo.

Até à finalização de todo o processo a fase de estímulo pode sempre ser necessária, embora, haja *check points* ao longo das várias etapas efectuando-se uma validação da qualidade do trabalho desenvolvido e da necessidade de aplicação de um novo estímulo. Considera-se então que desde a pesquisa de informação até ao desenvolvimento final do projecto é necessária a geração de ideias e como tal é necessária a aplicação de estímulos criativos.

A avaliação de resultados é efectuada ao longo de todo o processo, tendo os *timelines* especial importância no controle da respectiva avaliação. Assim, auxiliada por diversas ferramentas, a avaliação de resultados é feita ao longo de todo o processo, através de programas informáticos, reuniões e acompanhamento diários e a interligação

²⁰ Anexo 6 (Imagem 6C) - Registo fotográfico: técnica de estímulo criativo

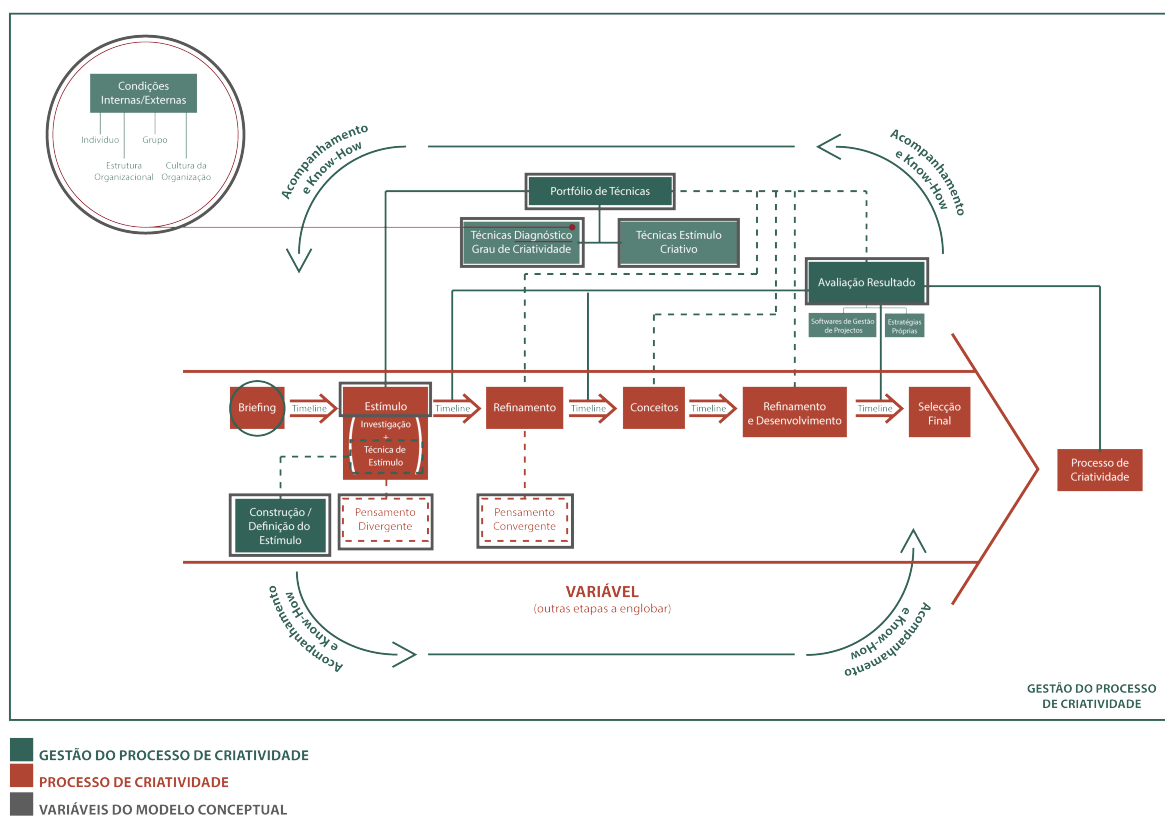
²¹ Anexo 6 (Imagem 6D) - Registo fotográfico: técnica de estímulo criativo

²² Anexo 6 (Imagem 6E) - Registo fotográfico: técnica de estímulo criativo

dos resultados gerados com o briefing apresentado, considerando-se fundamental para garantir um output de sucesso que supere as expectativas do cliente, garanta o cumprimento de prazos, a equipa se mantenha focada no objectivo, se minimize a probabilidade de falhas, em suma, é fundamental para a eficiência do processo.

Assim, é possível apresentar o respectivo modelo empírico.

Figura 8 Modelo adaptado ao contexto da Directora de Equipa e Projecto²³



Fonte: Síntese Própria

Legenda: As variáveis assinaladas na cor cinza foram verificadas e as variáveis assinaladas na cor verde e a laranja representam novas variáveis que não estavam presentes no modelo inicial.

Após a análise do modelo adaptado ao contexto da Directora de Equipa e Projecto, conclui-se que o desenvolvimento do processo de criatividade e a sua gestão não podem ser dissociados tendo em conta a profunda interligação existente. A delineação de etapas para o desenvolvimento do próprio processo, embora estas sejam

²³ Anexo 7 – Modelo adaptado ao contexto da Directora de Equipa e Projecto

também um auxílio da gestão do processo, são as componentes consideradas para que o processo exista, e se pode falar na sua gestão.

A delineação de *timelines*, a compreensão efectiva do que é solicitado pelo cliente, o acompanhamento e o conhecimento de todas as áreas criativas necessárias para o desenvolvimento do processo, são variáveis fundamentais para a sua eficiência.

A avaliação de resultados é tida como essencial em várias fases do processo, sendo que a recorrência a softwares que automatizem esta gestão, combinadas com ferramentas estratégicas próprias, são componentes essenciais para o eficiente desenvolvimento do processo. A avaliação do próprio processo como um todo é ainda um factor de relevância para o aumento da eficiência de processos futuros.

A variável de diagnóstico do grau de criatividade para a construção/ definição e aplicação assertiva do estímulo são um input fundamental para a construção de uma solução (conceito) de qualidade para o projecto.

A variabilidade das etapas é contemplada, segundo cada projecto, sendo que as variáveis de desenvolvimento do processo apresentadas, são consideradas as etapas base do mesmo.

4.2.2.4. Pedro Gomes - Director criativo na empresa Pedro Gomes Design | Strategy, Innovation, Communication

Envolvente Contextual

O entrevistado Pedro Gomes, trabalha há um ano na empresa Pedro Gomes Design | Strategy, Innovation, Communication na função de Gerente e Director Criativo. A empresa tem na actualidade três colaboradores: dois designers e o entrevistado.

O seu percurso académico passa pela área das Artes no ensino secundário, tendo-se licenciado em Design. Tanto na sua formação académico como na sua vida profissional teve várias experiências no estrangeiro, passando pelos Estados Unidos da América e pela Alemanha. Desde o início da sua formação em Design, teve contacto com o mercado de trabalho, foi voluntário em cinco empresas, trabalhava como freelancer

para três *ateliers* de *design* e concorria anualmente a cerca de 12 concursos ligados à criatividade e ao design, até ao término da sua licenciatura.

No ano de 2013, após dois anos do seu regresso a Portugal, Pedro Gomes abre a sua própria empresa na qual trabalha actualmente. As suas competências chave para desempenhar as suas funções na empresa, focando mais o cargo de direcção criativa, são:

“A capacidade de fazer multi testing, ser extremamente paciente é fundamental para conseguir gerir equipas, nunca esquecendo que as coisas não demoram o tempo que gostaríamos, demoram o triplo”;

sentido de organização e capacidade de planear.

As suas principais tarefas passam então por saber guiar a equipa, fazer o planeamento dos trabalhos, do processo criativo e das suas fases, elaboração de estratégias, orçamentação, controlo diário do desenvolvimento do trabalho e da equipa.

Para o entrevistado a criatividade está associada ao caos.

“A magia da criatividade é a capacidade de rapidamente fazer a ligação entre coisas que não têm sentido algum, e isto consegue-se através de treino, além de algum talento, o treino é fundamental para se conseguir ser um bom criativo.”

Neste sentido, entende o processo criativo como um caminho linear que tem um seguimento caracterizado por “caos - refinamento” constante.

“O bom criativo é aquele que consegue, no meio do caos, fazer ligação entre algo completamente desconexo, tornando-o conexo”.

Conseguindo esta capacidade de conexão, disciplinar-se através do processo criativo, adiantando que a criatividade é algo que se repete, podendo ter processos modelares que se constroem e adaptam, mas quanto maior for o hábito de repetição do processo, mais rapidamente se conseguirá chegar a uma solução inovadora e diferenciada.

Refere ainda que, para que o processo seja eficiente é necessário o acompanhamento²⁴ diário da equipa de criativos apurando o que correu pior ou melhor, no seu desenvolvimento.

Considera que para a gestão do processo criativo ser eficiente é necessário, além do planeamento e acompanhamento, que a equipa tenha qualidade e se envolva com o processo. A capacidade dos criativos e a sua disciplina no que toca à criatividade é de extrema importância para o processo, sendo que uma das chaves para se perceber a qualidade dos recursos humanos, é a fase do pensamento convergente.

“A capacidade de gerar ideias todos temos, sendo que a maior dificuldade é a capacidade de filtragem e junção dos outputs criados na fase do pensamento divergente, transformando-os em caminhos viáveis para a solução do projecto.”

Resultados

Tendo por base o modelo conceptual efectuou-se uma análise ao entrevistado Pedro Gomes, no sentido de compreender as etapas e variáveis do modelo que se verificavam no desenvolvimento do processo de criatividade na empresa onde trabalha, e na qual é responsável por gerir.

Para o entrevistado o processo de criatividade é composto por *time frames*, que o balizam, possibilitando que se identifique como processo, determinando-o.

Descreve como desenvolvimento do processo criativo as seguintes etapas:

Briefing – Investigação - Caos – *Brainstorming* (pensamento divergente) – Refinamento/pensamento convergente (são determinadas 2 ou 3 direcções) – Criação de conceito (máximo de 3) – Reunião com o cliente (para filtragem das direcções delineadas) - Refinamento final – Solução final.

O desenvolvimento do processo é feito de uma forma muito visual para que todos tenham consciência da sua evolução e estejam totalmente envolvidos neste. Assim, através da agregação de *post-it's* e imagens, numa parede em branco, é possível um acompanhamento e controlo facilitado por parte de toda a equipa.

²⁴ Anexo 8 (Imagem 8A) – Registo fotográfico: gestão do processo de criatividade

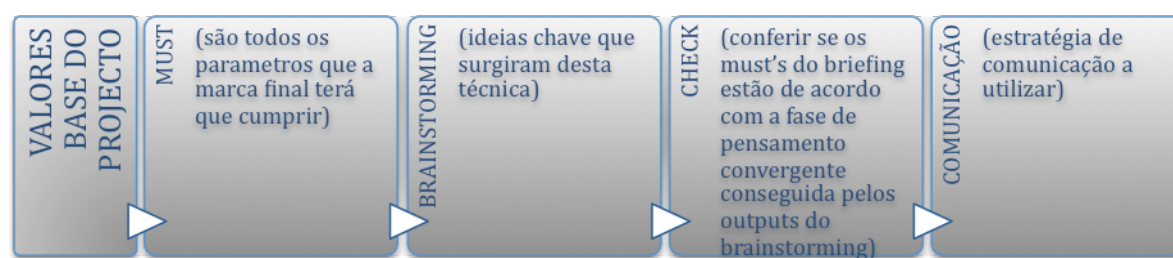
Contudo, segundo as necessidades de cada projecto o desenvolvimento do processo pode diferir.

Deste modo, a gestão do processo criativo é feita por todos os elementos da equipa, embora o Director Criativo esteja mais focado nesse sentido.

O planeamento e o acompanhamento são dois factores chave para a eficiência da gestão do processo, sendo que a necessidade de maior ou menor acompanhamento, da equipa e do processo, está condicionado pela autonomia do grupo.

O planeamento é interactivo e de partilha entre todos, sendo que o modelo estratégico de auxílio de gestão do processo foi desenvolvido por todos os Recursos Humanos da empresa, assentando nas seguintes premissas:

Figura 9 Matriz de Gestão participativa do Processo Criativo por Pedro Gomes Design



Fonte: Síntese Própria

No entanto, dependendo da especificidade do projecto a matriz supracitada contempla a agregação de módulos que se considerem necessários, podendo assim tornar-se uma matriz flexível.

A utilização de uma matriz de gestão participativa é justificada pelo objectivo do aumento da autonomia da equipa, tendo esta conhecimento de onde terão *check points* ao longo do processo.

A gestão do processo criativo é feita de uma forma muito presente por parte do Director Criativo. Através da realização de reuniões diárias faz o levantamento das dificuldades com que a equipa se depara ao longo do processo, contribuindo para uma melhor dinâmica do grupo, optando na maioria das situações, por não intervir no processo criativo para que a equipa não perca a sua autonomia e sinta maior

responsabilidade do projecto desenvolvido, fomentando o elevado grau de envolvimento com os outputs gerados pela empresa, acreditando que ajudam na eficiência do processo. Ressalva no entanto que esta análise das etapas cumpridas e dificuldades sentidas, feita individual, em grupo e diariamente, é vista pela equipa como uma valorização e apoio, sentindo-se assim mais “seguros”, resultando numa maior eficiência do desenvolvimento do processo e um maior controle do mesmo.

É feita uma nota de que não se considera necessário este tipo de gestão, quando o processo é desenvolvido por criativos seniores.

“No caso de criativos seniores, não é necessário um acompanhamento tão intensivo, embora em equipas mais jovens e com menos experiência, como é o caso da minha empresa, isso é imprescindível.”

A tensão imposta à equipa, por meio dos *timelines* estipulados e do próprio acompanhamento diário, é também uma componente importante para o desenvolvimento eficiente do processo e o foco da equipa nos objectivos do briefing.

A especificidade de projectos com maior procura na empresa está ligada ao *branding* e *rebranding*, embora também lhes sejam solicitados outros tipos de trabalhos na área criativa. Neste sentido, desconsidera-se a hipótese de, genericamente, a especificidade do projecto influencie o desenvolvimento do processo criativo, ou a maior ou menor predisposição para criar, mas por outro lado, o gosto particular dos próprios criativos, relativo à especificidade dos projectos, tem influência no desenvolvimento do processo e na capacidade de influência criativa.

“O desenvolvimento do processo criativo está relacionado com a preferência dos criativos relativamente à especificidade de área do projecto que lhes é apresentado. Caso seja a área de especialização dos elementos, estes estarão mais confortáveis, sentindo-se mais libertos para criar. Por outro lado, se não estiverem familiarizados com a área técnica ou de tema, isso será mais desafiante para a equipa.”

No sentido de obter melhor e maior rendimento da equipa, é feito um diagnóstico ao envolvente e a factores externos ao indivíduo/grupo, numa fase inicial do processo. No entanto, esse diagnóstico é realizado ao longo do desenvolvimento do processo de criatividade, possibilitando um desenvolvimento do processo criativo com elevado grau de produtividade e eficiência.

O conhecimento da personalidade, capacidades, competências e limitação de cada indivíduo permite fazer um diagnóstico imediato que suporta a atribuição dos trabalhos a cada membro, sabendo o que o afecta e o que o estimula. Portanto é importante que o Director Criativo conheça bem as pessoas que fazem parte da sua equipa, utilizando este conhecimento como uma técnica de diagnóstico do grau de criatividade e de auxílio da construção da forma de estímulo e a sua aplicação.

O diagnóstico é assim uma das ferramentas de gestão do processo de criatividade utilizado para garantir a direcção e qualidade do trabalho, contribuindo para a eficiência da gestão do processo, para a diminuição da existência de desmotivação, de bloqueios ou sua predominância e do subaproveitamento das capacidades da equipa. O acompanhamento diário permite também um diagnóstico do grau de criatividade dissimulado.

“É a fase mais importante para determinar a direcção em que o projecto está a ir e conseguir garantir que todos os elementos da equipa estão focados no mesmo objectivo e que não perdem o foco do projecto.”

O diagnóstico permite assim perceber qual a melhor técnica de estímulo a aplicar, tanto a um nível grupal como individual, utilizada numa fase inicial do processo, mas também considerado necessário no decorrer do seu desenvolvimento. É através do estímulo que se ultrapassam bloqueios e se predispõe uma equipa a criar, ajudando a quebrar a tensão.

“O próprio processo é um estímulo criativo”

O entrevistado recorre a algumas técnicas de estímulo criativo já existentes, fazendo uma adaptação das mesmas para aplicar à sua equipa. Constrói ainda técnicas próprias, tendo a equipa uma participação activa nesta tarefa, embora de forma menos aprofundada que o Director Criativo.

Refere que, uma das primeiras etapas do processo, a investigação, é um dos maiores e melhores estímulos para a equipa, construindo através daí um *mood board*²⁵, do projecto extremamente completo, permitindo a partilha de conteúdos encontrados na investigação, gerando caos, sendo esse caos considerado também um impulsionador do efeito de estímulo criativo.

Indica a utilização de outros estímulos, tais como: a observação, (visualização de sites de partilha de trabalhos da área criativa); a convivência e comunicação entre equipa dentro e fora do ambiente laboral; contar piadas em períodos de maior tensão ou até de maior descontração; têm um grupo privado no *facebook* onde partilham conteúdos de todas as áreas e géneros; comer guloseimas; *brainstorming*²⁶; *focus group*.

Assim, quanto maior a complexidade e dimensão do projecto, maior é a importância e necessidade de aplicação das técnicas de diagnóstico de grau de criatividade e de estímulo criativo.

Embora a equipa não tenha a percepção da ocorrência do diagnóstico, efectuado por parte do Director Criativo, o mesmo não acontece quando são aplicados estímulos. No entanto, mesmo com essa consciência, o estímulo nem sempre resulta para os efeitos pretendidos.

Através do estabelecimento e cumprimento dos *timelines* para cada uma das etapas do processo, é a própria equipa a declarar o término da fase de estímulo, trata os resultados que o mesmo surtiu e apresenta outputs de valor ao director criativo. Tal não seria possível se a equipa não tivesse um determinado nível de autonomia e capacidade técnica.

A forma de gestão do processo de criatividade aplicada, permite uma avaliação de resultado diária, acompanhando as várias fases do processo, através de *check up's* diários (individuais e em grupo), o que possibilita uma avaliação do trabalho realizado e da qualidade do desenvolvimento de todas as etapas do processo. Este

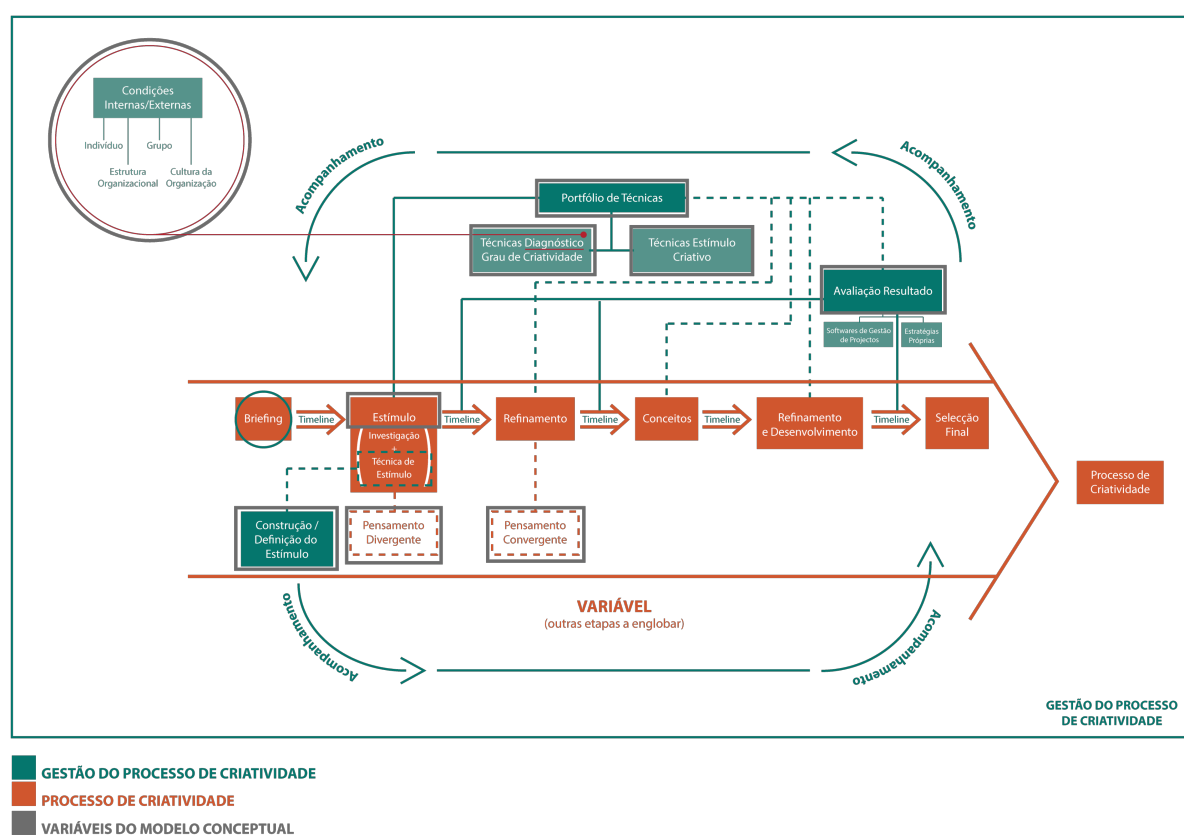
²⁵ Anexo 8 (Imagem 8B) – Registo fotográfico: gestão do processo de criatividade

²⁶ Anexo 8 (Imagem 8C) – Registo fotográfico: técnica de estímulo criativo

acompanhamento e avaliação são uma análise fundamental, no sentido da prevenção de quebras no processo, má gestão de tempos e desvios do foco. Garante-se assim a menor probabilidade de desvio da solução eficiente para o projecto, possibilitando o aperfeiçoamento de procedimentos para processos futuros.

Assim, é possível apresentar o respectivo modelo empírico.

Figura 10 Modelo adaptado ao contexto do Director Criativo²⁷



Fonte: Síntese Própria

Legenda: As variáveis assinaladas na cor cinza foram verificadas e as variáveis assinaladas na cor verde e a laranja representam novas variáveis que não estavam presentes no modelo inicial.

Após a análise do modelo adaptado ao contexto do Director Criativo, conclui-se que o desenvolvimento do processo de criatividade e a sua gestão não podem ser dissociados tendo em conta a profunda interligação existente. A delineação de etapas para o desenvolvimento do próprio processo, embora estas sejam também um auxílio da

²⁷ Anexo 9 – Modelo adaptado ao contexto do Director Criativo

gestão do processo, são as componentes consideradas para que o processo exista, e se possa falar da sua gestão.

O planeamento do processo, por meio da delineação de *timelines*, da compreensão efectiva do que é solicitado pelo cliente, o acompanhamento diário da equipa, a realização de diagnóstico para a definição e aplicação de estímulos e a avaliação dos resultados gerados ao longo de várias etapas do próprio processo são variáveis fundamentais para a sua eficiência.

A avaliação de resultados é tida como essencial em várias fases do processo, sendo que a recorrência a softwares que automatizem esta gestão, combinadas com ferramentas estratégicas próprias, são componentes essenciais para o eficiente desenvolvimento do processo. A avaliação do próprio processo como um todo é ainda um factor de relevância para o aumento da eficiência de processos futuros.

A recorrência a *softwares* de apoio à gestão e acompanhamento do desenvolvimento do processo e a ferramentas estratégicas próprias permitem uma avaliação rigorosa e objectiva dos resultados que vão sendo gerados.

A variabilidade das etapas é contemplada, segundo cada projecto, sendo que as variáveis de desenvolvimento do processo apresentadas, são consideradas as etapas base do mesmo.

4.2.3. Discussão de resultados

Neste subcapítulo, pretende-se fazer uma comparação entre o modelo conceptual proposta no capítulo dedicado à metodologia e resultante da pesquisa bibliográfica com os modelos empíricos resultantes da informação obtida com as acções desenvolvidas pelo trabalho de campo efectuado para o estudo de caso.

Embora o modelo conceptual proposto inicialmente se confirme, não se considera que integralmente, por defeito das muitas variáveis que o mesmo não contempla.

Como pode ser verificado nos modelos empíricos anteriormente apresentados muitas foram as variáveis acrescentadas ao modelo proposto para a gestão eficiente do processo de criatividade, embora todas as variáveis propostas no modelo conceptual

tenham sido incluídas nos modelos empíricos.

Através dos dados recolhidos percebe-se que os modelos empíricos construídos têm grande semelhança. No entanto, há algumas variáveis que diferem, segundo o contexto de equipa ou isolado do desenvolvimento do processo de criatividade. Neste sentido considera-se pertinente a construção de dois modelos empíricos²⁸ que comportam o processo de criatividade e sua gestão, um num prisma individual (E1, E4) e outro num prisma grupal (E2, E3).

Os aspectos específicos que levaram à construção de dois modelos empíricos, prendem-se com o facto de, no MEI²⁹ não é referida a variabilidade das etapas do processo, em contraposição, no MEE³⁰ considera-se esta variabilidade tendo em conta a complexidade e o tipo de projecto a desenvolver; o MEI apresenta maior dependência externa, ou seja, mais pontos de contacto com o cliente durante o processo, em oposição, no MEE essa filtragem externa é substituída pelo acompanhamento que os directores de equipa prestam para desenvolvimento do processo; é atribuída maior importância à variável de construção/definição da técnica de estímulo a aplicar no MEE, sendo que no MEI esta variável é negligenciada considerando-se apenas necessário o autoconhecimento para a aplicação do estímulo; por outro lado ainda no MEI, considera-se que a aplicação do estímulo pode nem ser necessária, caso se trate de uma repetição de temática do projecto; no MEI, a avaliação de resultados é efectuada através de uma simples análise de procedimentos próprios, logo, não se considera a utilização de ferramentas de auxílio para a respectiva análise.

Assim percebe-se então que quando o processo de criatividade é desenvolvido apenas por um elemento criativo, as ferramentas de gestão utilizadas não são variadas nem tão rigorosas quanto num contexto de equipa, sendo que neste, existe uma pessoa a quem é atribuída a responsabilidade maior da gestão do processo.

²⁸ No sentido de facilitar a referencia aos dois modelos empíricos construídos passaremos a referenciar os mesmos por meio da seguinte codificação: MEE – Modelo Empírico construído por meio dos resultados obtidos dos dois entrevistados que tinham como função a direcção de equipa / MEI - Modelo Empírico construído por meio dos resultados obtidos dos dois entrevistados que tinham como função Técnicos Criativos.

²⁹ Consultar anexo 11D

³⁰ Consultar anexo 11C

4.3. Painel de Especialistas

O presente subcapítulo é dedicado à apresentação do painel de especialista realizado, nomeadamente através da fomentação da discussão entre três especialistas da área da criatividade. Na primeira fase é descrita e caracterizada a envolvente contextual do painel, seguindo-se a apresentação dos resultados obtidos e respectivas proposta de solução para a resolução da problemática em estudo na presente investigação.

4.3.1. Breve caracterização do Painel de Especialistas

Foi constituído um Painel de Especialistas, composto por três elementos, como se pode constatar na Tabela 3.

Procedesse à elaboração do guião³¹ para condução da discussão do painel e à construção de uma apresentação em suporte digital³² para o mesmo efeito, contemplando a exposição da problemática, a apresentação do modelo conceptual e os modelos empíricos.

Ao longo do decorrer do painel foi fomentada a discussão dos especialistas na ordem especificada no guião. Por forma a obter dados mais fiáveis, incentivou-se a exposição espontânea de opiniões. A duração da realização do painel prevista era de uma hora e trinta minutos, como tempo máximo, não tendo sido este tempo ultrapasso.

A realização do painel decorreu no ano de 2014, no dia dez de Julho, mediante disponibilidade de junção dos especialistas, em horário laboral, e num local de fácil acessibilidade para todas as partes, reunindo assim as condições necessárias para o decorrer da discussão sem distrações ou interrupções. O tempo de duração do painel foi de uma hora e dezassete minutos de discussão, tendo sido sujeito a gravação áudio visual (consultar Tabela 3).

Em suma, nesta segunda fase da investigação o estudo foi centrado no contributo dos três participantes para a análise e discussão da resolução da problemática em estudo.

³¹ Anexo 10 – Guião de apoio ao Painel de Especialistas

³² Anexo 11 – Apresentação em suporte digital para o Painel de Especialistas

4.3.1.1. Resultados do Painel de Especialistas

Envolvente Contextual

O Painel de Especialistas³³ é composto por três especialistas da área criativa, nomeadamente Pedro Gomes, director Criativo na empresa Pedro Gomes Design | Strategy, Innovation, Communication, prestando consultoria em regime de voluntariado na área; Pedro Mendes, docente universitário, no IPAM³⁴ Aveiro de unidades curriculares ligadas à área da criatividade e José Machado, director e docente no IPAM Aveiro, também ligado à área criativa por meio da sua profissão enquanto docente, tendo leccionado diversas unidades curriculares da área.

Resultados

O modelo conceptual é considerado uma apresentação muito vaga e básica do processo de criatividade e sua gestão, estando em falta diversas etapas e variáveis, para que este possa considerar-se uma proposta exequível do desenvolvimento e gestão do processo de criatividade eficiente.

Um dos especialistas (PE1) refere que não identifica o processo de criatividade pelo modelo exposto, mas sim uma fase a realizar antes do próprio processo ser iniciado. Compreende-se assim o modelo como uma ferramenta que visa apenas o conhecimento da equipa e que não expõe o processo. Quando se trabalha com uma equipa há tempo suficiente para obter conhecimento as suas capacidades e dinâmica. A aplicação do modelo conceptual é considerada necessária apenas de forma esporádica, no sentido de reavivar e actualizar o conhecimento sobre cada elemento da equipa, bem como da composição do portfólio de técnicas de estímulo criativo (PE3).

Neste sentido é de notar que inicialmente os especialistas mencionam o processo de criatividade apenas com foco na fase de geração de ideias, ou seja, a fase do pensamento divergente e não como um todo. Este estreitamento de visão do processo pode ter sido incitado pela vaga exposição do processo contemplado no modelo conceptual, sendo que posteriormente esta visão é alargada.

³³ Anexo 12 (Imagem 12A) – Registo fotográfico: Constituição do Painel de Especialistas

³⁴ Instituto Português de Administração de Marketing

Em ambientes onde há maior volume de trabalho, as variáveis apresentadas no modelo são consideradas de maior relevância. Quando uma equipa de criativos está sobrecarregada com o constante desenvolvimento do processo de criatividade para a elaboração de inúmeros projectos, há uma necessidade de utilização frequente das respectivas variáveis (PE2).

Assim como se pode verificar pelos resultados das entrevistas realizadas, também os especialistas reforçam a importância do conhecimento de cada um dos elementos da equipa para que seja possível uma base de diagnóstico do grau de criatividade efectuada *à priori*, possibilitando a maior rentabilidade da equipa e de cada elemento, identificando quais os estímulos mais indicados para composição do portfólio de técnicas de estímulo criativo (PE1). Quanto maior o conhecimento da equipa e mais pontos de feedback existirem com a mesma, maior será a eficiência do processo (PE1).

“Uma das coisas que eu implemento no meu atelier são sessões mensais de input da equipa, porque a equipa é muito mais produtiva se tiver o à vontade de me dizer que estão a precisar de planeamento mais aprofundado em determinada fase, ou que estão muito cansados, ou até, que gostam de comer bananas de manhã e não têm bananas no atelier.” (PE1)

A dimensão da equipa é uma forte condicionante ao grau de conhecimento de cada indivíduo (PE1).

“Se um criativo estiver desmotivado, a sua capacidade produtiva desce de 30% a 50%” (PE1)

Um dos factores que se deve considerar para a motivação da equipa é a definição de factores motivacionais que não estejam relacionados com recompensas monetárias. Em trabalhos de maior exigência intelectual esse tipo de motivação é vista como contraproducente (PE3).

O processo de criatividade existe porque há problemas para resolver havendo a necessidade de formulação de várias hipóteses para o solucionar, formulando ideias, desenvolvendo-as e refinando-as no sentido da construção do projecto (PE2).

Para o problema real em estudo, o processo de criatividade não pode ser desenvolvido de forma isolada, mas sim por meio da participação de equipas multidisciplinares e fontes de informação externas à empresa.

Assim, quando há apenas uma pessoa afecta ao desenvolvimento e gestão do processo, há a necessidade de se recorrer a terceiros, no sentido de gerar e discutir ideias, auxiliando o criativo na construção do conceito. Deve incluir-se, mesmo que de forma indirecta, mais que uma pessoa no processo (PE3), sendo esta uma crucial e imprescindível forma de estímulo para o criativo. Na empresa que apresenta o problema real em estudo, deve contemplar-se o envolvimento de todos os colaboradores no processo de criatividade, mesmo que não faça parte das suas tarefas, utilizando todos os recursos humanos possíveis para a partilha de ideias e de pensamentos (PE3).

Considerando que se trata de uma micro empresa, este será um input estratégico para a eficiência do processo e sua gestão, sendo o *team building* uma filosofia fundamental para o auxílio da resolução da problemática apresentada.

“Não há um criativo, há um tipo que gere a criatividade, que é aquele que dá os inputs e quanto maior a multidisciplinaridade da equipa mais eficiente será o processo de criatividade.” (PE3)

A harmonia da estrutura organizacional e uma cultura de entreajuda é fundamental para a resolução da problemática em estudo, percebendo-se como necessária a intervenção da hierarquia máxima da empresa no sentido de cultivar o espírito de equipa (PE1):

“O foco está nas pessoas; o processo deve ser focado nas pessoas.”

Após a análise e explicação dos dois modelos empíricos apresentados ao Painel³⁵, um dos especialistas apresenta um exemplo pragmático da situação compreendida:

“O filósofo Sócrates, enquanto habitante de respectiva cidade, tinha uma percepção da sociedade em que vivia, provavelmente idêntica à de todos os cidadãos inseridos na mesma. Decidiu construir um instrumento para perceber o que acontecia na cidade. Colocando um cesto de pêssegos suspenso de um guincho, compreendeu algumas interligações e a forma como as pessoas se movimentavam e muitas das dinâmicas da cidade. Se ele nunca tivesse criado aquele instrumento, nunca tinha percebido como é que as coisas aconteciam.” (EP2)

Depreende-se então, por meio da contraposição dos modelos empíricos, que o criativo, embora se aperceba de alguns factores de importância presentes no processo

³⁵ Anexo 12 (Imagens 12B e 12C) – Registo fotográfico: Exposição dos Modelos Empíricos ao Painel de Especialistas
Anexo 11C e 11D – Modelos Empíricos apresentados ao Painel de Especialistas

de criatividade, está de tal forma envolvido no mesmo que não compreende objectivamente a interligação das dinâmicas deste. Por outro lado, o profissional que está na cúpula da gestão do processo entende com maior clareza as particularidades que os elementos criativos envolvidos não têm a capacidade de distinguir, enaltecendo outras variáveis para o desenvolvimento eficiente do processo (PE2).

Contudo, quando o processo é desenvolvido e gerido por uma só pessoa, a técnica de diagnóstico do grau de criatividade utilizada difere de quando se está num contexto de equipa, por se tratar de um diagnóstico efectuado através de uma introspecção. Considera-se que nestes casos o criativo é mais rigoroso no processo. Por outro lado, quando inserido num contexto de grupo, o criativo passa a considerar que a preocupação e responsabilidade da aplicação de estímulos e da eficiência do processo devem ser garantidos pelo Director de Equipa/Gestor do processo (PE1, PE2):

“Quando estão em equipa, desligam essa auto-avaliação, essa vontade de querer ser cada vez melhor.” (PE1)

Embora se considere que quando se conhece a equipa, a fase da construção da forma de estímulo é desnecessária, é referido:

“Ser criativo é também ter a capacidade de recorrer a diferentes técnicas de estímulo.” (PE3)

Esta afirmação enquadra-se tanto para o Director de Equipa como para a equipa de criativos.

A fase de levantamento de informação sobre o tema do trabalho que é apresentado ao criativo ou à equipa, é também considerada um estímulo:

“Desde a reunião com o cliente, a compreensão do briefing até à simples conversa com o segurança da empresa, sobre, é um estímulo criativo.” (PE3)

Pela contraposição dos dois modelos empíricos percebe-se então que quando o processo e a sua gestão são efectuados apenas por um elemento criativo, há uma maior necessidade de contacto com o cliente, para uma maior segurança do desenvolvimento assertivo do trabalho e maior eficiência do processo.

No modelo empírico construído por meio dos resultados das entrevistas efectuadas aos Directores de Equipa, não se verifica a necessidade de envolvência e

recorrência ao cliente com frequência durante o desenvolvimento processo. Esse “ponto de contacto” é substituído pelo papel que o Director Criativo desempenha, tendo este maior contacto com o cliente. No entanto, esta pode ser uma condicionante de risco da percepção real, por parte da equipa, dos objectivos a cumprir com o projecto, o que pode condicionar a qualidade do output gerado (PE2).

Nas situações em que a gestão e desenvolvimento do processo é efectuada por uma só pessoa, o cliente é visto como um *input* estratégico para a eficiência do processo, estando indirectamente relacionado com o desenvolvimento do mesmo. Assim há uma maior certeza relativa à assertividade/qualidade do output que será gerado. Quanto maior a envolvimento do cliente no processo, embora em fases específicas do mesmo para que não prejudique o desenvolvimento, maior será a sua satisfação, menor será a probabilidade de ocorrência de falhas/problemas por parte dos criativos e maior cariz criativo terá o output (PE1). Contudo, este envolvimento estratégico, além de poder não funcionar com todos os clientes é mais trabalhoso para quem está a gerir o processo (PE1).

Além da maior ou menor dependência de feedback do cliente, não se considera que exista grande diferença entre os dois modelos empíricos apresentados (PE3).

A comunicação com o cliente e a capacidade da compreensão integral do problema ou objectivo que se pretende atingir com o output do processo de criatividade, são dois factores fundamentais para obter resultados assertivos e eficientes.

O briefing apresentado pelo cliente e a compreensão efectiva do problema por parte da equipa, são coisas distintas. Neste sentido, a compreensão efectiva do problema deve ser uma etapa a contemplar nos modelos empíricos apresentados, visto que esta integra o processo de criatividade (PE1).

Para uma maior eficiência do processo este deve ser exposto à equipa de forma visual. Todas as etapas delineadas para o desenvolvimento do processo, devem estar sempre ao alcance do criativo/equipa para sua consulta e acompanhamento constante (PE1).

Por meio das entrevistas efectuadas, os resultados apurados indicam que a repetição do processo de criatividade aumenta a sua eficiência.

No entanto, os especialistas consideram que o processo de criatividade não deve ser estandardizado (PE3), embora existam etapas que não podem ser desagregadas do mesmo. A variabilidade das etapas apresentada no modelo empírico, construído por meio dos resultados obtidos junto dos directores de equipa, é assim validada pelos Especialistas, sendo que este modelo empírico como o que mais se adequa à representação do processo de criatividade e sua gestão, embora lhe agreguem algumas variáveis³⁶, como referido anteriormente.

No entanto, é pela estratégica conjugação dos três modelos apresentados (o modelo conceptual e os dois modelos empíricos), que se considera possível solucionar o problema real da empresa, exposto na investigação.

Aconselha-se a aplicação dos mesmos, em três fases. O modelo conceptual deverá ser o primeiro a aplicar, seguindo-se o modelo empírico da gestão e desenvolvimento do processo de criatividade efectuado por um só indivíduo e posteriormente a aplicação do modelo empírico desenhado segundo os resultados obtidos por meio das entrevistas aos Directores de Equipa.

A aplicação dos modelos deve ser feita de forma gradual. Apenas quando se considere que a aplicação de um modelo está consolidada é que se poderá proceder à aplicação do modelo seguinte.

A capacidade de envolvimento de todos os recursos humanos da empresa no próprio processo é considerado um input fundamental para a eficiência do desenvolvimento e gestão do processo de criatividade, fomentando assim uma filosofia de *team building* na cultura da empresa, caso contrário o problema não será passível de ser solucionado:

“A criatividade surge da partilha de ideias e não pode nunca ser desenvolvida de forma isolada.”
(EP3)

³⁶ Anexo 13 – Modelo empírico resultante do Painel de Especialistas

A aplicação dos três modelos é justificada por se considerar que inicialmente é necessária a dedicação ao conhecimento de todos os membros da empresa como equipa em prol da eficiência do processo de criatividade. Na fase de aplicação do último modelo, há a necessidade do domínio de um maior número de variáveis e uma menor recorrência a filtragens por parte do cliente, sendo para tal necessário o conhecimento da dinâmica da equipa. Assim, enquanto todos os recursos humanos da empresa não estejam sensibilizados para a importância do *team building*, a tentativa de aplicação do segundo ou terceiro modelo, antes da consolidação do modelo conceptual, estaria desde logo fracassada.

4.3.2. Discussão de resultados

Neste subcapítulo, pretende-se fazer uma comparação entre o modelo conceptual proposto, os modelos empíricos resultantes do estudo de caso e o modelo empírico resultante do painel de especialistas.

Como já referido na discussão dos resultados do estudo de caso, o modelo conceptual proposto confirma-se, no entanto não se considera que integralmente, os modelos empíricos construídos apresentem grande semelhança, tendo-se considerado pertinente a construção de dois modelos empíricos, comportando o processo de criatividade e sua gestão num prisma individual e num prisma grupal.

Assim, a partir dos resultados gerados por meio da realização do painel de especialistas é possível perceber que os especialistas consideram também o modelo conceptual exposto uma vaga exposição do processo de criatividade, bem como da sua gestão. Para os especialistas o modelo empírico que melhor representa o caminho para a eficiência do processo de criatividade e da sua gestão, é o MEE, considerando-se necessária a agregação e completação de variáveis entendidas como fulcrais.

O processo de criatividade não pode então ser desenvolvido apenas por um indivíduo criativo, sendo necessária a intervenção de uma equipa multidisciplinar, mesmo que de forma indirecta ao processo bem como a procura de fontes externas de conhecimento. O processo não deve ser fechado e voltado apenas para os recursos existentes na organização, mas sim aberto, contemplando inputs que geram valor

acrescentado para o seu desenvolvimento

Assim, tendo por base o modelo de inovação aberta, ou *Open Innovation*, termo introduzido na literatura da especialidade por Henry Chesbrough em 2003, sendo que este contrasta com o modelo tradicional de inovação que prevaleceu durante o século XX, o modelo de inovação fechada, ou *Closed Innovation* (Chesbrough, 2003), podemos perceber que a base da solução proposta para a resolução da problemática em estudo, poderá ser esta mesma ideologia de pensamento, mas aplicada à criatividade, falando-se então de criatividade aberta, ou *Open Creativity*.

No modelo de inovação tido como tradicional, as empresas apenas estão voltadas para os recursos internos da organização, apoiando-se na I&D³⁷ que ocorre nos seus laboratórios internos, para deterem uma vantagem competitiva sustentada (Chesbrough, 2003; Chesbrough 2004; Gann, 2004; Smith 2004; Hemphill, 2005), assim como o que se considera ocorrer no desenvolvimento do processo de criatividade, desenvolvido com foco apenas nos recursos humanos envolvidos no próprio processo, ou seja, apenas voltado para as fontes de criação internas da empresa.

No modelo de inovação aberta, passa a existir uma crescente e mais intensa ligação com fontes externas e com o mercado, objectivando a criação de um maior valor acrescentado para as organizações, explorando para tal, quer as potencialidades internas da empresa quer os benefícios decorrentes de um maior envolvimento com fontes externas de conhecimento (Chesbrough, 2003; Chesbrough 2004).

Neste sentido, quando os especialistas participantes no painel referem que a criatividade não pode ser desenvolvida de forma isolada mas sim por meio de equipas multidisciplinares e fontes de informação externas à empresa, compreende-se que a formulação do pensamento base do modelo de inovação aberta pode então ser considerado para a base de formulação do pensamento de criatividade aberta e visto como uma possível solução a ser aplicada ao problema real identificado no presente estudo.

Estando assim apenas um profissional afecto ao desenvolvimento e gestão do

³⁷ Investigação e Desenvolvimento

processo de criatividade, este deve procurar explorar as potencialidades internas da empresa, ou seja, recorrer aos restantes recursos humanos da organização para a geração e discussão de ideias, e o envolvimento com fontes externas de conhecimento no sentido da criação de um maior valor acrescentado para o desenvolvimento e gestão do processo de criatividade e, consequentemente, para a organização.

Como possível solução ao problema real em estudo exposto ao painel, refere-se a aplicação de três modelos de forma faseada: 1º fase – aplicação e consolidação do Modelo Conceptual, 2º fase - aplicação e consolidação do Modelo Empírico dos Técnicos de Criatividade (anexo 7D), 3º fase - aplicação e consolidação do Modelo Empírico resultante do Painel.

Embora os especialistas tenham referido os três modelos que lhes foram expostos para aplicação, considera-se como possível solução, o último modelo empírico a poder aplicar deverá ser o resultante do painel, por contemplar variáveis que foram indicadas como de relevância pelo painel de especialistas.

5. LIMITAÇÕES E CONCLUSÕES FINAIS

O estudo empírico apresentado enferma de várias limitações as quais se destacam em seguida.

As limitações encontradas para a execução do painel de especialistas, não permitiram construir um grupo com dimensão relevante. A avaliação dos resultados apresentados pode ser vista com algum cariz de subjectividade pois será impossível saber se os resultados seriam melhores se o grupo fosse maior, uma vez que, no capítulo três do presente documento se considera que dez seria o número mínimo requerido para grupos homogêneos.

Por outro lado, apesar de ter sido procurada a heterogeneidade dos casos estudados, um indivíduo (E1) seleccionado para a entrevista revelou não contemplar o requisito do contexto de equipa como se pretendia.

O tipo de dissertação realizada é também considerado uma limitação. Sendo este um projecto profissional que visa possibilitar a resolução do problema real de uma empresa, condiciona a abrangência do estudo, tendo apenas impacto para a realidade da respectiva organização.

O presente trabalho possibilitou uma melhor percepção para a vasta literatura existente sobre o tema da criatividade num contexto de multidisciplinaridade. Esse facto apresentou-se como uma limitação para a investigadora na medida em que são muitos os autores com opiniões controversas acerca do tema.

No início do estudo, a estreita visão e conhecimento da investigadora acerca do tema, levou a um descaramento de consideração de conteúdos presentes na literatura, os quais não compreendia como relevantes e que, apenas com o desenvolver da investigação conseguiu compreender o sentido e a melhor ligação destes com a problemática exposta.

Com um aumento do amadurecimento por parte da investigadora em relação ao tema, é possível agora de forma mais concisa, entender a criatividade, as suas técnicas de diagnóstico e de estímulo, bem como o seu processo e gestão.

Assim, como os participantes no trabalho de campo, também a investigadora considera, nesta fase do estudo, que o modelo conceptual construído não representa o processo de criatividade e a sua gestão e que, a partir do mesmo, a eficiência pretendida não seria alcançada.

Neste sentido, e perante a análise das variáveis no contexto dos entrevistados e dos especialistas contemplados no respectivo painel, é possível compreender, mesmo com enquadramentos distintos, que os factores considerados no modelo conceptual se verificam na parte empírica da investigação mas que outras variáveis devem então ser agregadas para que seja possível a compreensão do desenvolvimento e gestão do processo de criatividade considerando-se que apenas assim é possível atingir um estado de eficiência.

O processo de criatividade e a gestão do mesmo não devem ser dissociadas, considerando-se necessária a descrição de todo o processo para perceber em que fases a gestão incide.

Através do levantamento literário não foi possível detectar a distinção da forma como o processo de criatividade é desenvolvido e gerido, se a este estiver afecto um ou mais elementos criativos, o qual se verificou por meio dos resultados empíricos que remetem para essa distinção, essencialmente no que respeita à gestão do processo.

A pesquisa/investigação de informação contemplada nos modelos empíricos como uma fase integrante do processo de criatividade, é referida na literatura como uma preparação para o próprio processo. Os elementos literários remetem ainda para a importância da gestão da informação recolhida na fase de pesquisa/investigação, sendo que a parte empírica não faz qualquer alusão a essa questão.

Através dos resultados empíricos e da própria literatura compreende-se que os estímulos criativos podem ser conscientes ou inconscientes. Na literatura é referido que os estímulos são conscientes quando provocados por meio de técnicas de estímulo, no entanto, através dos resultados empíricos compreende-se que o estímulo, quando inconsciente, baseia-se na utilização de técnicas próprias do indivíduo, aplicadas por meio do autoconhecimento, procedendo de forma automática na procura do que mais o estimula, indo assim ao encontro do que inconscientemente sabe que lhe provocará o

estímulo.

O pensamento divergente e o pensamento convergente, complementando-se, são considerados essenciais para a eficiência do processo de criatividade.

O planeamento e a definição de datas das várias etapas que se consideram constituírem o processo é ainda visto percebido como um factor fundamental para o desenvolvimento do processo em tempo útil e uma melhor gestão.

Assim, na tentativa de dar resposta às questões colocadas para este estudo, e como nos propusemos no início do mesmo, pode referir-se que estando a criatividade directamente relacionada com o ser humano, e sendo este afectado por diversos factores, internos e externos ao próprio, é necessária uma compreensão do elemento criativo para que este possa ser estimulado a criar. Para tal, poder-se à recorrer a técnicas de estímulo criativo já existentes e/ou a técnicas próprias. Considera-se que a estrutura organizacional e a cultura da empresa têm forte influência na estimulação da criatividade, sendo que a procura de fontes de conhecimento que não estejam directamente cingidas no desenvolvimento e gestão do processo de criatividade é um dos pilares que poderá atenuar a limitação de recursos humanos afectos ao processo. Assim para a eficiência de gestão e desenvolvimento do processo, este não deve ser fechado apenas aos indivíduos a que ele estão afectos, mas sim voltado para a criação de sinergias por meio dos restantes recursos internos e externos à organização. A capacidade de criação dessas sinergias facilitará tanto o desenvolvimento do processo, como a sua gestão, assertividade e a qualidade do output por ele gerado.

Pela realização do painel de especialistas propõe-se ainda, como solução ao problema real da organização, a aplicação de três modelos construídos ao longo do estudo, contemplando um desenvolvimento gradual da filosofia de *team building*, multidisciplinaridade, espírito de entre ajuda e da compreensão do valor acrescentado que a diversidade de fontes de conhecimento podem trazer, tanto para a eficiência do processo e sua gestão, como, consequentemente, para a própria organização. Neste sentido compreende-se ainda que a estimulação da criatividade envolve tanto a estimulação do indivíduo como também o afectar do ambiente onde o mesmo está inserido, bem como as pessoas que nele vive (Alencar, 1996, citado por Souza & Silva,

2011).

A exploração da base ideológica do modelo de *Open Innovation*, sendo este um termo recente na literatura, poderá ser ainda um auxílio à solução do problema, no entanto transpondo-o no sentido da criatividade (*Open Creativity*).

Embora trabalhoso, este estudo superou as minhas expectativas enquanto aluna, profissional e pessoa. Compreendo que o indivíduo, embora seja comunicativo por natureza, volta-se para si, fecha-se, focando-se apenas em normas e procedimentos que lhe foram ensinados e os quais domina. A visão, enquanto sentido, é apenas utilizada para ver, mas não para enxergar na sua essência exacta, limitando o indivíduo à compreensão da verdadeira realidade. Resta saber se a conexão entre desconexões é uma realidade ou é um cenário percebido por cada indivíduo. É claro, contudo para mim, que a criatividade é das maiores forças do ser humano e do mundo dos negócios. Deve ser por isso estimulada no dia-a-dia das empresas e devidamente gerida.

BIBLIOGRAFIA

- Aranda, M. (2009). *A importância da criatividade no Processo de Inovação (PI)*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Alencar, E. (1999). Barreiras à criatividade pessoal: desenvolvimento de um instrumento de medida. *Psicologia Escolar e Educacional*. [online]. 3 (2), [acesso em 13 de Junho de 2013]. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org>, 2/7/2013, 16:26h.
- Alencar, E. & Fleith, D. (2003). Contribuições Teóricas Recentes ao Estudo da Criatividade. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 19 (1), pp. 001-008.
- Almeida, F., Onusic, L. & Lesca, H. (2007). Criação de sentido e criatividade no monitoramento estratégico do ambiente. *Revista de Administração* 42 (4), pp.405-413.
- Antunes, M. (2006). A controladoria e o capital humano intelectual: um estudo empírico sobre sua gestão. *Revista Contabilidade e Finanças*, 41, pp. 21 – 37.
- Aires, L. (2011). Paradigma Qualitativo e práticas de investigação educacional. Universidade Aberta.
- Araújo, C., Pinto, M., Lopes, J., Nogueira, L. & Pinto, R. (2008). Estudo de Caso. Instituto de educação e Psicologia da Universidade do Minho, Portugal.
- Amabile, T., Hadley, C., Kramer, S. (2002). “Creativity Under the Gun”. *Harvard Business Review*, 32. (1), pp. 52-61.
- Alencar, E. & Souza-Fleith (2003). Barreiras à criatividade pessoal entre professores de distintos níveis de ensino. *Psicologia Reflexão e Crítica*, 16 (1), pp. 63-69.
- Alencar, E. & Souza-Fleith (2008). Criatividade Pessoal: Factores Facilitadores e Inibidores Segundo Estudantes de Engenharia. *Revista Internacional de Investigación en Educación*, 1, pp.113-126.
- Bruno-Faria et al. (2008). Criatividade nas organizações: análise da produção científica nacional em periódicos e livros de Administração e Psicologia. *Revista Psicologia: Organização e trabalho*. [online]. 8, [Acesso em 11 de Junho de 2013], pp.142-163. Disponível em: <http://www.periodicos.ufsc.br>, 1/07/2013, 00:12h.

- Barreto, R. (2004). *Criatividade em Propaganda* (12^a ed.). São Paulo: Summus.
- Bruno-Faria & Alencar, E. (1998). Indicadores de clima para a criatividade: um instrumento de medida da percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. *Revista de Administração*, 33 (4), pp. 86-91.
- Calanzans, A. & Guedes, A. (2011). As barreiras à expressão da criatividade que podem influenciar na qualidade e inovação na TI. *Universidade Gestão e TI Brasília*, 1 (1), pp.149-167.
- Chesbrough, H. (2003), "The Era of Open Innovation", *MIT Sloan Management Review* 44 (3), pp. 35-41.
- Chesbrough, H. (2004), "Managing Open Innovation", *Industrial Research Institute* 47, pp. 23-26.
- Crespo, M. (2004). Construção de uma medida de clima criativo em organizações. *Revista Estudos de Psicologia*, 21, (2), p. 91-99.
- Creswell, J. W. (2010). *Projecto de pesquisa - métodos qualitativo, quantitativo e misto* (3^a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Colossi, L. (2004). *Características de Ambientes Organizacionais Orientados ao Comportamento Criativo*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Ferreras, A. (1999). *El cérebro creador*. Madrid: Alianza Editorial.
- Figueiredo, M. (2009). Construção de um modelo relacional utilizando a postura estratégica como mediadora entre o ambiente e o desempenho: estudo de caso de uma mineradora. Dissertação de mestrado, Universidade FUMEC, Belo Horizonte.
- Filipe, C. (2009). *Andanças do turismo criativo*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro, Portugal.
- Gann, D. (2004), "Book review – Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology", *Research Policy* 10(1), pp.122-123.

Gilson, L., Mathieu, J., Shalley, C. & Ruddy, T. (2005). Creativity and standardization: Complementary or conflicting drives of team effectiveness? *Academy of Management Journal*, 48 (3), 521-531.

Gurgel, M. (2006). *Criatividade & Inovação: Uma aposta de Gestão da criatividade para o desenvolvimento da inovação*. Dissertação de mestrado, Universidade federal do Rio de Janeiro, Brasil.

Hanson, D. (2012). Indústrias Criativas. *Sistemas & Gestão*. [online]. 7, [Acedido em 20 de Junho de 2013], pp. 222-238. Disponível em: <http://www.uff.br>, 1/07/2013, 00:56h.

Hemphill, T. (2005), "Book review – Open innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology ", *Academy of Management Executive* 19, pp. 164-165.

Justo, C. (2005). A técnica Delphi de formação de consensos. *Observatório Português dos sistemas de Saúde*. Disponível em: <http://www.observaport.org/node/162>, 2/7/2013, 17:38h.

Maculan, B. (2011). *Taxonomia facetada navegacional: construção a partir de uma matriz categorial para trabalhos académicos*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

Mamede, H. & Santos, V. (2006). Proposta de Arquitecturas de Sistemas de Informação Criativos Recorrendo a Diferentes Técnicas de Criatividade. *Revista de Ciências da Computação*, 1 (1), pp. 28-40.

Manual da criatividade empresarial (s.d.). Editora: CreaBusinessIdea.

Marques, P. (2006). *Criatividade Organizacional: selecção e avaliação de "ferramentas" para a promoção do pensamento e de acção criativa*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro, Portugal.

Martinez, A. (2003). Criatividade e Deficiência: porque parecem distantes?. *Linhas Críticas*, 9 (16), pp.73-86.

Moraes, F. (2002). A criatividade como (re)conciliação: indivíduo, cultura e acaso. [<http://www.iacat.com/1-Cientifica/reconcilacion.htm>, no dia 17/04/2005 - acesso a dia 29/6/2013, às 23 horas e 31 minutos.]

Munoz-Doyague, M., González-Álvarez, N. & Nieto, M. (2008). An examination of individual factors and employees creativity: The case of Spain. *Creativity Research Journal*, 20, pp. 21-33.

Oliveira, Z. (2010). Factores influentes no desenvolvimento do potencial criativo. *Estudos de Psicologia*, 27(1), pp. 83-92.

Oliveira, Z. & Alencar, E. (2008). A criatividade faz a diferença na escola: o professor e o ambiente criativo. *Contrapontos*, 8 (2), pp. 295-306.

Parolin, S. (2003). A criatividade nas organizações: um estudo comparativo das abordagens sócio-interacionistas de apoio à gestão empresarial. *Caderno de Pesquisa em Administração*, 10 (1), pp. 9-26.

Pereira, K., Pavanati, I. & Sousa, R. (2011). A relação entre conhecimento e criatividade: evidências a partir de pesquisas com o Jogo de Xadrez. *Ciências & Cognição*, 16 (1) [11 de Junho de 2013], pp.112-126. Disponível em: <http://www.cienciasecognicao.org>, 2/7/2013, 13:20h.

Pereira, M. (s.d). Sensibilização e criatividade no trabalho pedagógico. *Revista Académica Electrónica*. [online]. [Acedida em 20 de Junho de 2013]. Disponível em: www.sumare.edu.br, 2/7/2013, 16:36h.

Pinheiro, I. & Cruz, R. (2009). Fundamentos históricos e epistemológicos da pesquisa objectiva em criatividade. *Psico*, v.40 (4), pp. 498-507.

Ramos, C. (2002). O impacto das tecnologias de informação ao nível da gestão de relacionamentos. Dissertação de mestrado, Faculdade de Economia Universidade do Porto, Portugal.

Ribeiro, C. (2009). O impacto da criatividade na activação das inteligências gardnerianas: Percepções de um grupo de alunos do ensino superior. *Revista RecreArte* [online]. [13 de Junho de 2013], pp.1-20. Disponível em: <http://www.revistarecreate.net>, 29/6/2013, 2:20h.

Saccol, A. (2009). Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. *Revista de Administração UFSM*, 2 (2),

pp.250-269.

Saur-Amaral, I. (2009). *I&D internacional: Perspectivas da Indústria Farmacêutica*. Tese de Doutoramento, Universidade de Aveiro.

Silva, R. & Rodrigues, L. (2007). Estimulando a criatividade das pessoas nas organizações. *SINERGIA*, 11(1), pp. 17-26.

Silva, A. (2005). Formação e construção de Identidade(s): Um Estudo de Caso centrado numa Equipa Multidisciplinar. Dissertação de doutoramento, Universidade do Minho, Portugal.

Sloan, P. (2012). Divergent and Convergent Thinking. [online] Disponível em: <http://www.innovationexcellence.com>, 2/7/2013, 16:58h.

Smith, P. (2004), "Book review- Open innovation: The Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology", *Journal of Product Innovation Management* 2, pp. 221-224.

Souza, J. & Silva, C. (2011). Metodologias de estímulo à criatividade e inovação no desenvolvimento de empreendedores: uma revisão teórica. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 2 (1), pp.68-86.

Tschimmel, K. (2010). *Sapiens e Demens no pensamento criativo do design*. Dissertação de doutoramento, Universidade de Aveiro, Portugal.

VI Edición Concurso Emprendedor Universitario EOI: Liderazgo, Innovación y Creatividad: Claves del Éxito Empresarial (s.d). v.s. Creatividad, Escuela de Negocios.

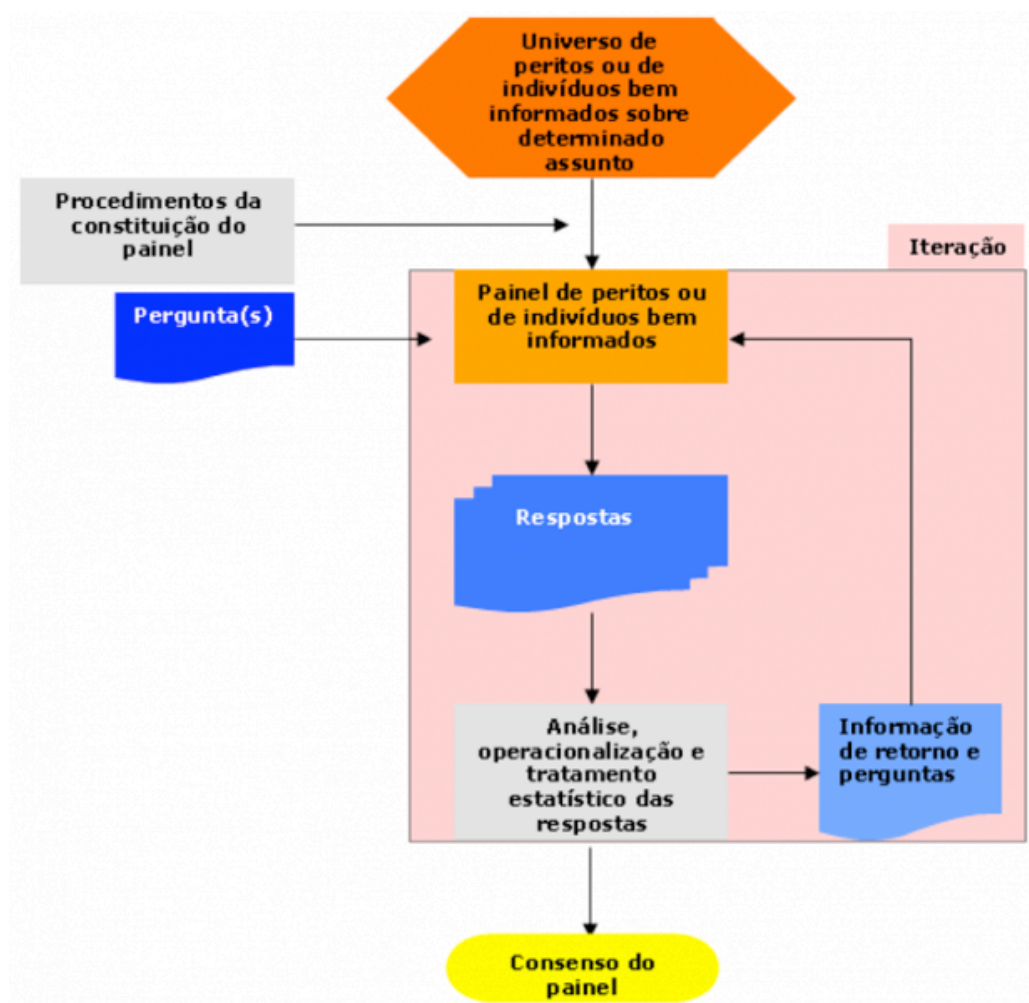
NETGRAFIA

<http://www.observaport.org/node/162> - acesso a dia 28/6/2013, às 22 horas e 30 minutos.

<http://www.innovationexcellence.com/blog/2012/10/24/divergent-and-convergent-thinking/> - acesso a dia 27/6/2013, às 00 horas e 32 minutos.

ANEXOS

Anexo 1 Processo da formação do consenso na técnica Delphi



Fonte: <http://www.observaport.org/node/162>

Anexo 2 Guiões das Entrevistas

Anexo 2A. Guião da Entrevista – Técnico de Criatividade/Freelancer

GUIÃO DE ENTREVISTA	
Técnico de Criatividade/Freelancer:	
Entrevistado:	
Data/Hora:	
INTRODUÇÃO	
Bom dia/Boa tarde, o meu nome é Cátia Gonçalves. Sou aluna do 2º ano do mestrado de Gestão de Marketing no Instituto Português de Administração de Marketing de Aveiro. No âmbito do projecto final de mestrado no qual estou inscrita e impulsionada pelo fascínio do paradigma existente na área da criatividade, mais concretamente na gestão do seu processo decidi aprofundar o meu conhecimento nesta área considerada indispensável no mundo actual. O meu projecto está numa 1ª fase de estudo exploratório da investigação, onde me proponho a fazer quatro entrevistas de profundidade a quatro profissionais que estejam envolvidos no processo criativo. Este estudo tem como objectivo perceber como deve ser gerido o processo de criatividade, em empresas com um número de recursos humanos reduzido, para que o mesmo seja considerado eficiente, ou seja, que resulte em outputs que sejam valorizados pela empresa e pelo cliente. Para isso solicito a sua participação numa entrevista onde gostava que me falasse da sua experiência profissional na área criativa, nomeadamente, no desenvolvimento e na gestão do processo de criatividade para os projectos que desenvolve nesta área. Esta participação será voluntária, pelo que poderá interromper a entrevista em qualquer momento. Para assegurar o rigor da análise dos dados recolhidos é desejável proceder à gravação áudio desta entrevista. Tudo o que disser será estritamente confidencial, pois os resultados serão codificados. Gostaria de saber se aceita participar nesta entrevista e se autoriza a gravação da mesma.	
PERCURSO ACADÉMICO E PROFISSIONAL	
Para perceber o seu enquadramento na área criativa vou começar por lhe colocar algumas questões relacionadas com o seu percurso académico e profissional.	
Qual foi o seu percurso escolar?	
Qual foi o seu percurso profissional?	
Quando deu início à sua carreira como profissional independente na área da criatividade e há quanto trabalha na mesma?	
Quais são as suas principais competências e tarefas a desempenhar na sua profissão?	
ANÁLISE CONTEXTUAL	
Quando se fala de criatividade, o que lhe vem imediatamente ao pensamento?	
Quais as associações imediatas que faz?	
O que entende por processo de criatividade?	
O que considera ser a gestão do processo de criatividade?	
No seu entendimento, para que a gestão deste processo seja eficiente, o que considera ser	

necessário/fundamental?

Porquê?

ANÁLISE CONCEPTUAL

Gestão do Processo de Criatividade

De um modo geral, como desenvolve o processo de criatividade para a execução dos seu trabalho?

Como gere esse processo?

Faz a gestão do processo de criatividade sempre do mesmo modo, independentemente da especificidade do projecto?

Qual a especificidade de projectos com maior procura na empresa onde trabalha (campanhas de comunicação, *branding* e/ou *rebranding*)?

Considera que nalguma dessas especificidade de projectos há maior facilidade/fluidez do desenvolvimento do processo de criatividade?

Porquê?

Diagnóstico

Costuma fazer um diagnóstico da situação (factores internos e externos) para o desenvolvimento do processo de criatividade?

Porquê?

Em que fase do processo de criatividade faz esse diagnóstico?

Portfólio

Utiliza técnicas de grau de diagnóstico?

Se sim – Quais as técnicas que utiliza e porque considera importante a utilização das mesmas?

Se não – Porque não as utiliza?

Utiliza técnicas de estímulo criativo?

Se sim - Porque considera importante a utilização das mesmas? Quais as técnicas que utiliza?

Se não – Porque não as utiliza?

Construção da forma de estímulo

Faz alguma formulação das técnicas que vai aplicar no seu processo de criatividade?

Porque considera isso importante/sem importância?

Como constrói a forma de estímulo criativo a aplicar a si mesmo?

Estímulo

A reacção ao estímulo criativo que é pretendido provocar é facilmente percebida?

Quando considera que a fase de estímulo e consequente geração de ideias terminou?

Como descreve a fase em que considera que o estímulo surtiu efeitos e que esses são passíveis

de ser avaliados?
Em que medida considera a fase de estímulo criativo importante no processo de criatividade?
Avaliação de resultados
Avalia os resultados do estímulo criativo aplicado?
Como o faz?
Com que periodicidade no processo de criatividade?
Em que medida considera a avaliação de resultados importante?
A entrevista está terminada. Obrigado pela sua participação.

Fonte: Elaboração própria

Anexo 2B. Guião da Entrevista – Técnico de Criatividade/Organização

GUIÃO DE ENTREVISTA

Técnico de Criatividade/Organização:

Entrevistado:

Data/Hora:

INTRODUÇÃO

Bom dia/Boa tarde, o meu nome é Cátia Gonçalves. Sou aluna do 2º ano do mestrado de Gestão de Marketing no Instituto Português de Administração de Marketing de Aveiro.

No âmbito do projecto final de mestrado no qual estou inscrita e impulsionada pelo fascínio do paradigma existente na área da criatividade, mais concretamente na gestão do seu processo, decidi aprofundar o meu conhecimento nesta área considerada indispensável no mundo actual. O meu projecto está numa 1ª fase de estudo exploratório da investigação, onde me proponho a fazer quatro entrevistas em profundidade a quatro profissionais que estejam envolvidos no processo de criatividade.

Este estudo tem como objectivo perceber como deve ser gerido o processo criativo, em empresas com um número de recursos humanos reduzido, para que o mesmo seja considerado eficiente, ou seja, que resulte em outputs valorizados pela empresa e pelo cliente.

Para isso solicito a sua participação numa entrevista onde gostava que me falasse da sua experiência profissional na área criativa, nomeadamente, no desenvolvimento e na gestão do processo de criatividade na empresa onde trabalha e como é a sua participação no mesmo.

A sua participação nesta entrevista será voluntária, pelo que poderá interrompe-la em qualquer momento, se assim o desejar.

Para assegurar o rigor da análise dos dados recolhidos é desejável proceder à gravação áudio desta entrevista.

Tudo o que disser será estritamente confidencial, pois os resultados serão codificados. Gostaria de saber se aceita participar nesta entrevista e se autoriza a gravação da mesma.

PERCURSO ACADÉMICO E PROFISSIONAL

Para perceber o seu enquadramento na área criativa vou começar por lhe colocar algumas questões relacionadas com o seu percurso académico e profissional.

Qual foi o seu percurso escolar?

Qual foi o seu percurso profissional?

Em que empresa trabalha actualmente e há quanto tempo?

Qual a sua função na empresa?

Quais são as suas principais competências e tarefas a desempenhar na sua função?

ANÁLISE CONTEXTUAL

Quando se fala de criatividade, o que lhe vem imediatamente ao pensamento?

Quais as associações imediatas que faz?

O que entende por processo de criatividade?

O que considera ser a gestão do processo de criatividade?

Pela sua experiência profissional, para que a gestão deste processo seja eficiente, o que considera ser necessário/fundamental?

Porquê?

ANÁLISE CONCEPTUAL

Processo de Criatividade

De um modo geral, como é desenvolvido o processo de criatividade na empresa onde trabalha?

Quem faz a gestão desse processo e como a faz?

A gestão do processo de criatividade é feita sempre do mesmo modo, independentemente da especificidade do projecto solicitado?

Qual a especificidade de projectos com maior procura na empresa onde trabalha (campanhas de comunicação, *branding* e/ou *rebranding*)?

Considera que nalguma dessas especificidade de projectos há maior facilidade/fluidez no desenvolvimento do processo de criatividade?

Porquê?

Diagnóstico

Considera a fase de diagnóstico no processo de criatividade relevante para o seu trabalho, visto que está inserido nesse mesmo processo?

Quais as mais-valias ou controversas que o mesmo traz?

Consideraria esta etapa do processo prescindível ou imprescindível?

Porquê?

Portfólio

Conhece técnicas de diagnóstico do grau de criatividade?

Quais as técnicas de diagnóstico do grau de criatividade que utilizam na empresa onde trabalha? Considera que as técnicas de diagnóstico do grau de criatividade que utilizam na sua empresa são as mais eficientes? Porquê?

Em que fase do processo de criatividade são utilizadas as técnicas de diagnóstico do grau de criatividade? Na sua opinião essas técnicas de diagnóstico do grau de criatividade deveriam ser utilizadas nessa ou em outra fase do processo de criatividade? Porquê?

Em que medida considera que as técnicas de diagnóstico de grau de criatividade ajudam no desenvolvimento do processo de criatividade?

Conhece algumas técnicas de estímulo criativo?

Quais as técnicas de estímulo criativo que utilizam na empresa onde trabalha? Considera que as técnicas de estímulo criativo que utilizam na empresa onde trabalha são as mais eficientes? Porquê?

Em que fase do processo de criatividade são utilizadas as técnicas de estímulo criativo? Na sua opinião essas técnicas de estímulo criativo deveriam ser utilizadas nessa ou em outra(s) fase(s) do processo de criatividade? Porquê?

Em que medida considera que as técnicas de estímulo criativo ajudam no desenvolvimento do processo de criatividade?

Considera que as técnicas de diagnóstico do grau de criatividade e de estímulo criativo são sentidas como de maior necessidade no desenvolvimento de campanhas de comunicação, *branding* e/ou *rebranding*, ou em todas as situações em que é necessário o processo de criatividade?

Construção da forma de estímulo

Participa no processo de construção da forma de estímulo criativo?

Porquê?

Estímulo

A reacção ao estímulo criativo que é pretendido provocar é facilmente percebida?

Quando considera que a fase de estímulo criativo e consequente geração de ideias terminou?

Como descreve a fase em que considera que o estímulo surtiu efeitos e que esses são passíveis de ser avaliados?

Avaliação de resultados

Participa na avaliação dos resultados advindos do estímulo criativo provocado ao grupo ou a si em particular?

Como é feita essa avaliação?

Essa avaliação é feita com alguma periodicidade?

Se sim, em que fase ou fases do processo?

Se não, porquê?

Em que medida considera esta fase importante no processo de criatividade?

A entrevista está terminada. Obrigado pela sua participação.

Fonte: Elaboração própria

Anexo 2C. Guião da Entrevista – Direcção de Equipa

GUIÃO DE ENTREVISTA

Director Criativo/Empresa:

Entrevistado:

Data/Hora:

INTRODUÇÃO

Bom dia/Boa tarde, o meu nome é Cátia Gonçalves. Sou aluna do 2º ano do mestrado de Gestão de Marketing no Instituto Português de Administração de Marketing de Aveiro.

No âmbito do projecto final de mestrado no qual estou inscrita e impulsionada pelo fascínio do paradigma existente na área da criatividade, mais concretamente na gestão do seu processo, decidi aprofundar o meu conhecimento nesta área considerada indispensável no mundo actual. O meu projecto está numa 1ª fase de estudo exploratório da investigação, onde me proponho a fazer quatro entrevistas em profundidade a quatro profissionais que estejam envolvidos no processo de criatividade.

Este estudo tem como objectivo perceber como deve ser gerido o processo criativo, em empresas com um número de recursos humanos reduzido, para que o mesmo seja considerado eficiente, ou seja, que resulte em outputs valorizados pela empresa e pelo cliente.

Para isso solicito a sua participação numa entrevista onde gostava que me falasse da sua experiência profissional na área criativa, nomeadamente, no desenvolvimento e na gestão do processo de criatividade na empresa onde trabalha e como é a sua participação no mesmo.

A sua participação nesta entrevista será voluntária, pelo que poderá interrompe-la em qualquer momento, se assim o desejar.

Para assegurar o rigor da análise dos dados recolhidos é desejável proceder à gravação áudio desta entrevista.

Tudo o que disser será estritamente confidencial, pois os resultados serão codificados. Gostaria de saber se aceita participar nesta entrevista e se autoriza a gravação da mesma.

PERCURSO ACADÉMICO E PROFISSIONAL

Para perceber o seu enquadramento na área criativa vou começar por lhe colocar algumas questões relacionadas com o seu percurso académico e profissional.

Qual foi o seu percurso escolar?

Qual foi o seu percurso profissional?

Em que empresa trabalha actualmente e há quanto tempo?

Qual a sua função na empresa?

Quais são as suas principais competências e tarefas a desempenhar na sua função?

ANÁLISE CONTEXTUAL

Quando se fala de criatividade, o que lhe vem imediatamente ao pensamento? Quais as associações imediatas que faz?

O que entende por processo de criatividade?

O que considera ser a gestão do processo de criatividade?

ANÁLISE CONCEPTUAL
Gestão do Processo de Criatividade
De um modo geral, como é desenvolvido o processo de criatividade na empresa onde trabalha?
Quem gere esse processo e como é feita essa gestão?
A gestão do processo de criatividade é feita sempre do mesmo modo, independentemente da especificidade do projecto que é solicitado?
Segundo a sua experiência, para que a gestão do processo de criatividade seja eficiente, o que considera ser necessário/fundamental?
Porquê?
Qual a especificidade de projectos com maior procura na empresa onde trabalha (campanhas de comunicação, <i>branding</i> e/ou <i>rebranding</i>)?
Considera que nalguma dessas especificidades de projectos há maior facilidade/fluidez no desenvolvimento do processo de criatividade?
Porquê?
Diagnóstico
Considera que um diagnóstico ao meio envolvente e a factores internos ao próprio indivíduo/grupo importante para o processo de criatividade?
Em que fase do processo de criatividade considera que o diagnóstico deve ser efectuado?
Porquê?
É esta uma etapa integrante do processo de criatividade na empresa onde trabalha?
Como descreve a importância, ou não, desta etapa na gestão do processo de criatividade?
Portfólio
Conhece técnicas de diagnóstico do grau de criatividade?
Quais as técnicas de diagnóstico grau de criatividade que utiliza? Porque utiliza essas técnicas?
Em que fase(s) do processo de criatividade é que essas são utilizadas? Porquê?
Qual a sua opinião sobre as técnicas de diagnóstico do grau de criatividade em geral e em que medida considera importante a utilização destas na gestão do processo de criatividade?
Conhece algumas técnicas de estímulo criativo?
Quais as técnicas de estímulo criativo que utiliza? Porque utiliza essas técnicas?
Em que fase(s) do processo de criatividade é que essas são utilizadas? Porquê?
Qual a sua opinião sobre as técnicas de estímulo criativo em geral e em que medida considera importante a utilização destas na gestão processo de criatividade?
Em que fase(s) do processo de criatividade recorrem a(s) técnica(s) de estímulo criativo?
Considera que as técnicas de diagnóstico do grau de criatividade têm um impacto positivo nas técnicas de estímulo criativo que posteriormente são aplicadas?

Considera que as técnicas de diagnóstico do grau de criatividade e de estímulo criativo são sentidas como de maior necessidade no desenvolvimento de campanhas de comunicação, *branding* e/ou *rebranding* ou em todas as situações em que é necessário o desenvolvimento do processo de criatividade?

Construção da Forma de Estímulo

Em que medida considera a fase da construção da forma de estímulo importante no processo de criatividade?

Como constroem a forma de estímulo criativo a aplicar à vossa equipa/indivíduo?

Quem participa no processo de construção das formas de estímulo criativo?
Porquê?

Estímulo

A reacção ao estímulo criativo que é pretendido provocar é facilmente percebida pela equipa a quem se está a aplicar?

Quando considera que a fase de estímulo criativo e consequente geração de ideias terminou?

Como descreve a fase em que considera que o estímulo criativo surtiu efeitos e que esses são passíveis de serem avaliados?

Avaliação de resultados

Em que medida considera a fase da avaliação de resultados importante no processo de criatividade?

Considera importante a avaliação dos resultados que surgiram por meio do estímulo criativo provocado através das técnicas aplicadas?

Como é feita essa avaliação?

Essa avaliação é feita com alguma periodicidade?

Se sim, em que fase ou fases do processo?

Se não, porquê?

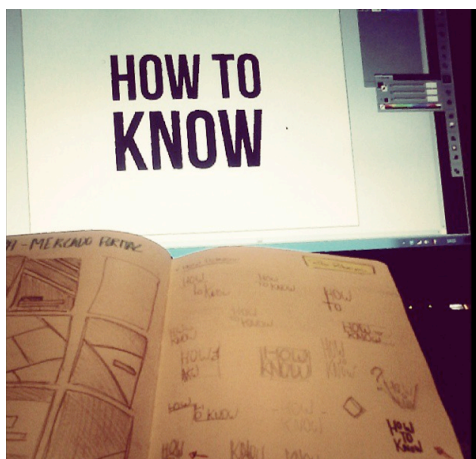
Em que medida considera esta fase importante no processo de criatividade?

A entrevista está terminada. Obrigado pela sua participação.

Fonte: Elaboração própria

Anexo 3 Registo fotográfico do desenvolvimento e gestão do processo de criatividade

Imagem 3A. Desenvolvimento do processo de criatividade



Fonte: Registo Próprio

Imagem 3B. Técnica de estímulo criativo



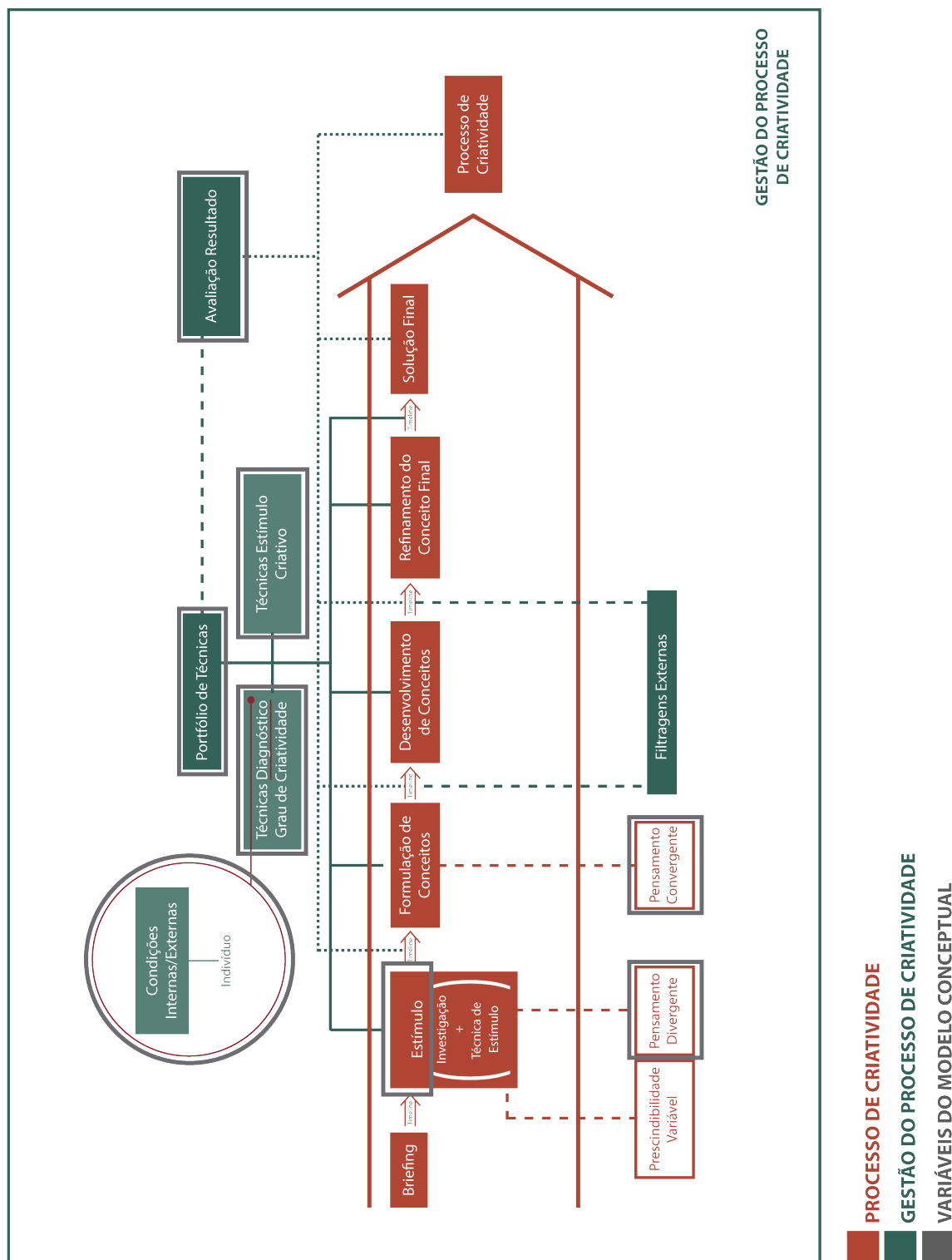
Fonte: Registo Próprio

Imagem 3C. Técnica de estímulo criativo



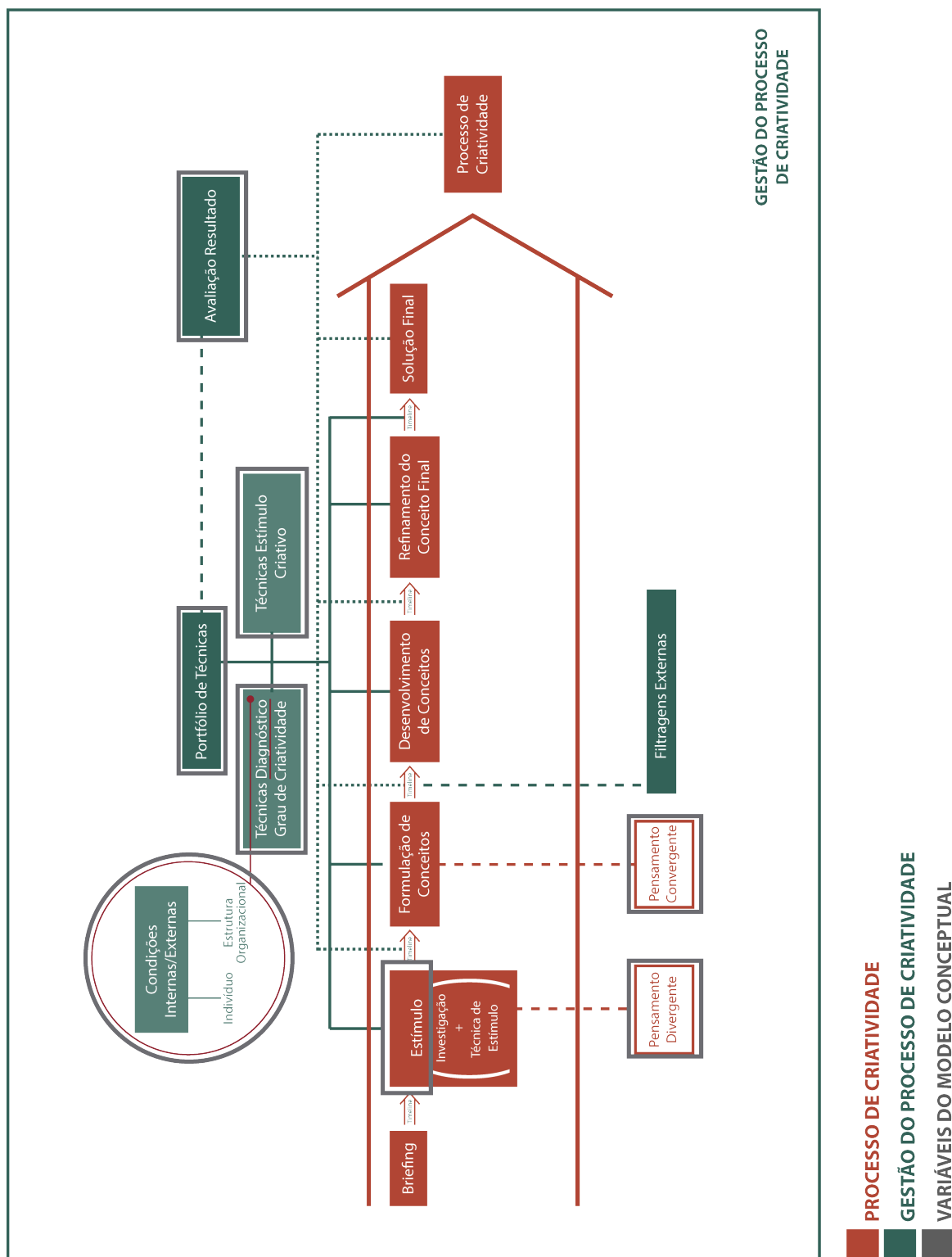
Fonte: Registo Próprio

Anexo 4 Modelo adaptado ao contexto da Técnica de Criatividade/Freelancer



Fonte: Síntese própria

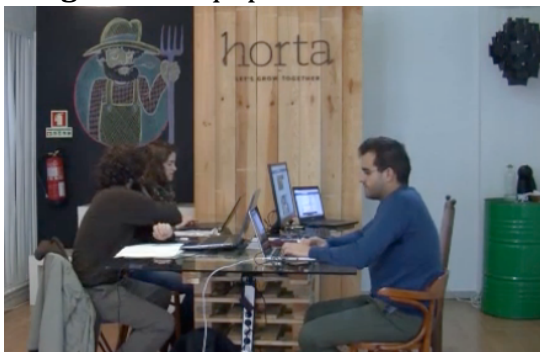
Anexo 5 Modelo adaptado ao contexto da Técnica de Criatividade/Empresa



Fonte: Síntese própria

Anexo 6 Registo fotográfico: desenvolvimento e gestão do processo de criatividade

Imagem 6A. Equipa de Criativos



Fonte: Registo próprio

Imagem 6B. Pesquisa de informação



Fonte: Registo próprio

Imagem 6C. Técnica de Estímulo Criativo



Fonte: Registo próprio

Imagem 6D. Técnica de Estímulo Criativo



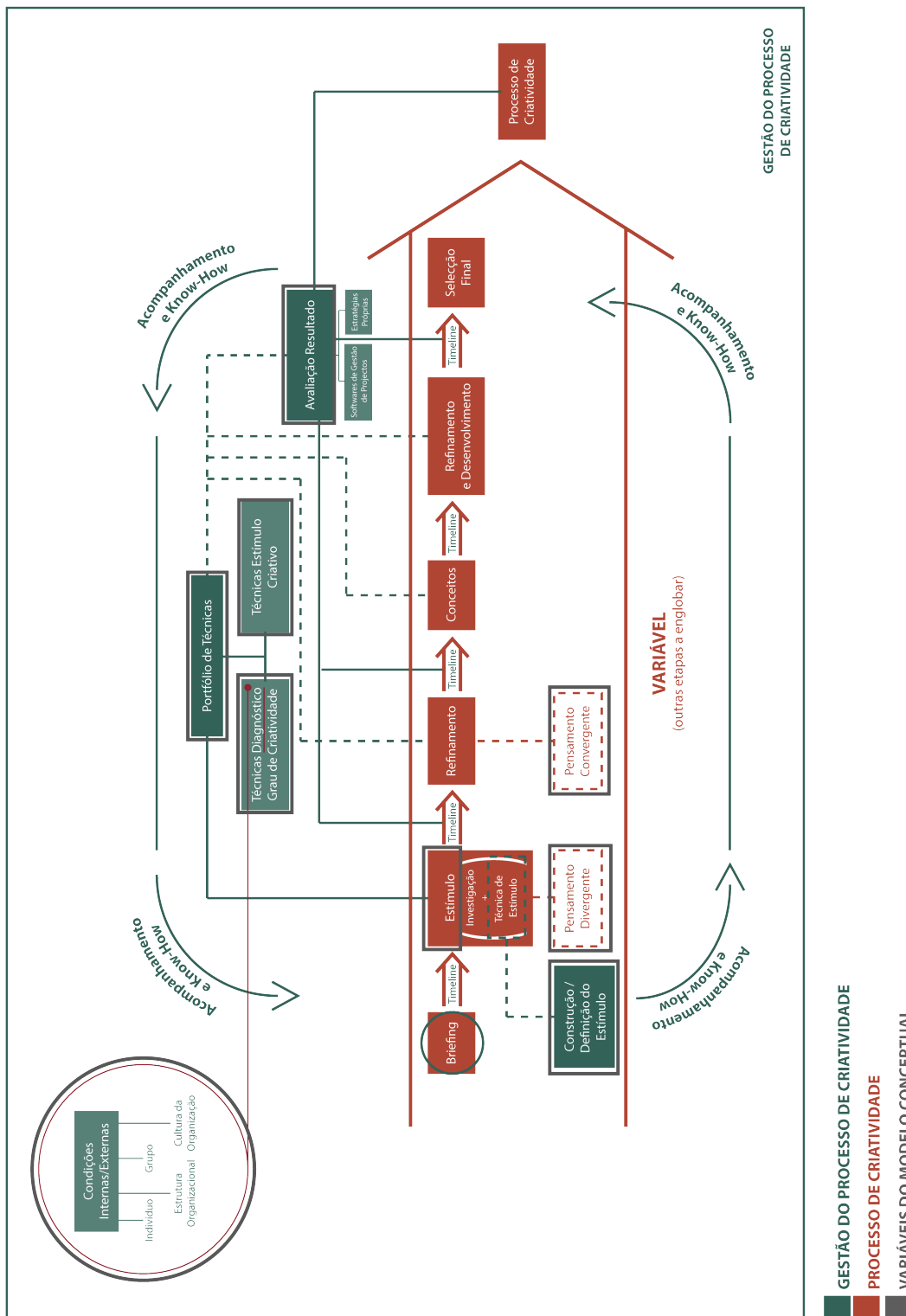
Fonte: Registo próprio

Imagem 6E - Técnica de Estímulo Criativo



Fonte: Registo próprio

Anexo 7 Modelo adaptado ao contexto da Directora de Equipa e Projecto



Fonte: Síntese própria

Anexo 8 Registo fotográfico: desenvolvimento e gestão do processo de criatividade

Imagem 8A. Gestão do Processo de Criatividade



Fonte: Registo próprio

Imagem 8B. Gestão do Processo de Criatividade



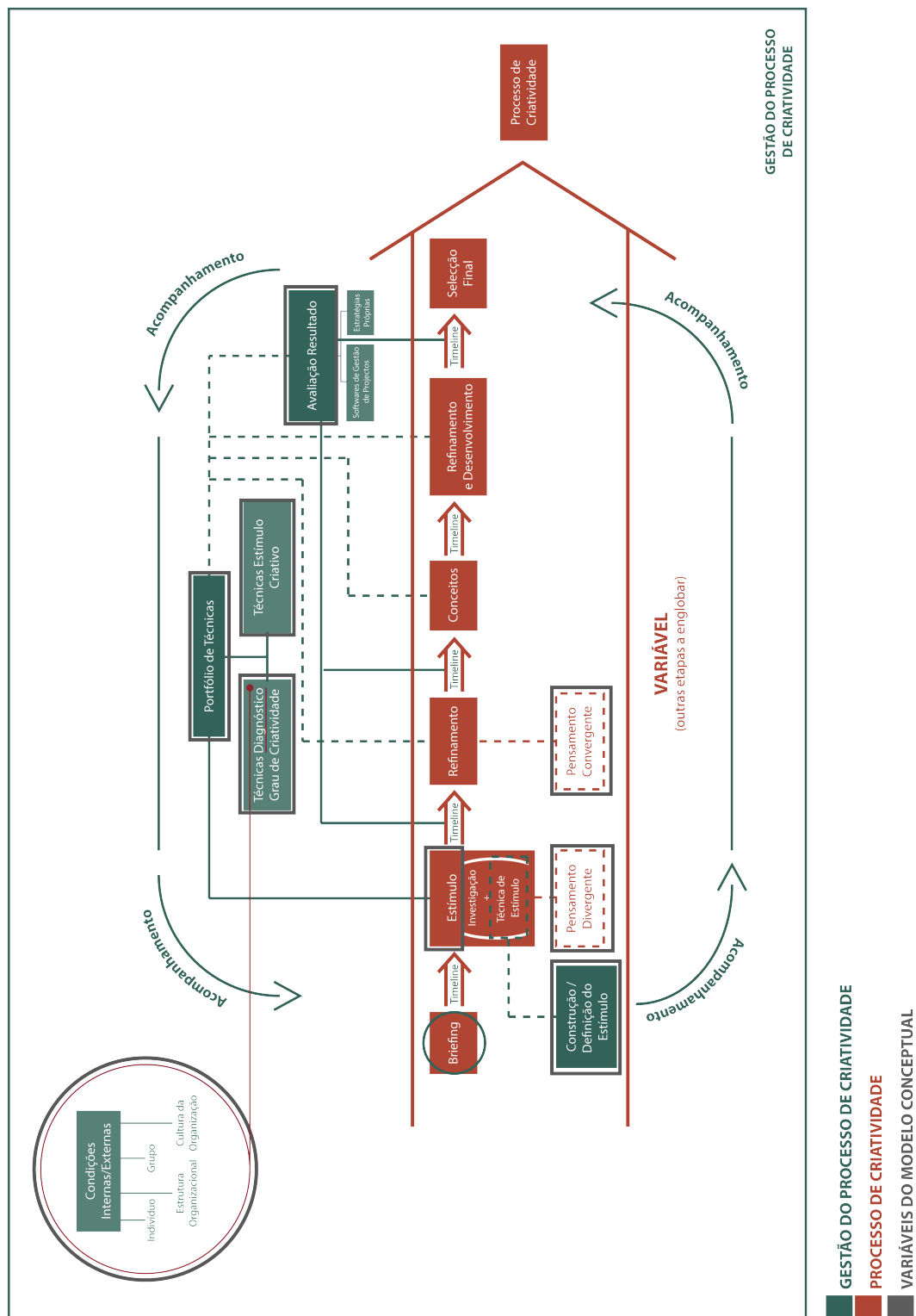
Fonte: Registo próprio

Imagem 8C. Técnica de Estímulo Criativo



Fonte: Registo próprio

Anexo 9 Modelo adaptado ao contexto do Director Criativo



Fonte: Síntese própria

Anexo 10 Guião de apoio ao Painei de Especialistas

GUIÃO DO PAINEL DE ESPECIALISTAS	
Identificação dos Especialistas:	
Data/Hora:	
INTRODUÇÃO	
Boa tarde, o meu nome é Cátia Gonçalves. Sou aluna do 2º ano do mestrado de Gestão de Marketing no Instituto Português de Administração de Marketing de Aveiro. No âmbito do projecto final de mestrado no qual estou inscrita e impulsionada pelo fascínio do paradigma existente na área da criatividade, mais concretamente na gestão do seu processo, decidi aprofundar o meu conhecimento nesta área considerada indispensável no mundo actual. O meu projecto está numa 2ª fase de estudo exploratório da investigação, onde me proponho a construir um Painei de Especialistas a profissionais que sejam considerados especialistas da área da criatividade. Este estudo tem como objectivo perceber como deve ser gerido o processo criativo, em empresas com um número de recursos humanos reduzido, para que o mesmo seja considerado eficiente, ou seja, que resulte em outputs valorizados pela empresa e pelo cliente. Para isso solicito a vossa participação na análise dos resultados obtidos por meio das entrevistas já realizadas e a discussão de qual poderá ser a solução para o problema real de uma organização, na qual explicarei de seguida. A vossa participação nesta discussão será voluntária, pelo que poderão interrompe-la em qualquer momento, se assim o desejarem. Para assegurar o rigor da análise dos dados recolhidos é desejável proceder à gravação áudio visual da discussão. Tudo o que disserem será estritamente confidencial, pois os resultados serão codificados. Gostaria de saber se aceitam participar neste painei como especialistas e se autorizam a respectiva gravação.	
EXPOSIÇÃO CONTEXTUAL	
Contextualização da problemática em estudo.	
EXPOSIÇÃO CONCEPTUAL	
Exposição do modelo conceptual.	
Análise do modelo conceptual.	
EXPOSIÇÃO EMPÍRICA	
Apresentação, explicação e análise dos modelos empíricos.	
DISCUSSÃO	
Proposta de soluções para a resolução da problemática exposta.	
A discussão do Painei de Especialistas está terminada. Obrigado pela sua participação.	

Fonte: Elaboração própria

Anexo 11 Apresentação em suporte digital para o Painel de Especialistas

Anexo 11A. Exposição da Problemática

IPAM THE MARKETING SCHOOL

**Gestão do Processo de Criatividade:
eficiência em micro empresas**

Painel de Especialistas

10, Julho, 2014 / 16:30H
Cátia Gonçalves
IPAM, Aveiro

www.ipam.pt

IPAM THE MARKETING SCHOOL

Contextualização da Investigação

A problemática em estudo passa-se num contexto real de uma micro empresa com um foco crescente na consultoria de marketing e comunicação para empresas parceiras. No entanto, os recursos humanos afectos a esta área na empresa são reduzidos e, por isso, a fomentação e discussão de ideias e novas abordagens tornam-se mais complexas e difíceis de atingir estando apenas uma pessoa a tempo interior afectada a esta tarefa.

www.ipam.pt

IPAM THE MARKETING SCHOOL

Assim a gestão isolada ou com uma estrutura empresarial limitada, dos processos de criatividade, para conseguir responder atempadamente às necessidades dos clientes nas áreas de branding, rebranding e campanhas de comunicação, não é um processo fácil para a empresa, sendo que se percebe que uma melhor condução da gestão destes processos facilitará a eficiência de laboração dos recursos ligados ao mesmo e o resultado final dos trabalhos.

www.ipam.pt

IPAM THE MARKETING SCHOOL

Objectivos do Projecto Profissional

Encontrar resposta para as seguintes questões:

- Como pode ser estimulada a criatividade em micro empresas no contexto da problemática identificada?
- Como podem ser geridos eficientemente os processos de criatividade em micro empresas, segundo o contexto da problemática identificada?

www.ipam.pt

Fonte: Elaboração própria

Anexo 11B. Recolha de Dados e Modelo Conceptual

IPAM THE MARKETING SCHOOL

Recolha de Dados: estudo de caso múltiplo

Através da realização de entrevistas semi-estruturadas a três empresas distintas e um profissional liberal, todos eles ligados à área criativa, foi aplicado o modelo conceptual a cada um dos casos estudados por meio de questões abertas que englobavam as variáveis do modelo.

Assim, a partir do modelo conceptual foi possível elaborar os respectivos modelo empírico correspondentes ao contexto dos entrevistados.

www.ipam.pt

IPAM THE MARKETING SCHOOL

Modelo Conceptual

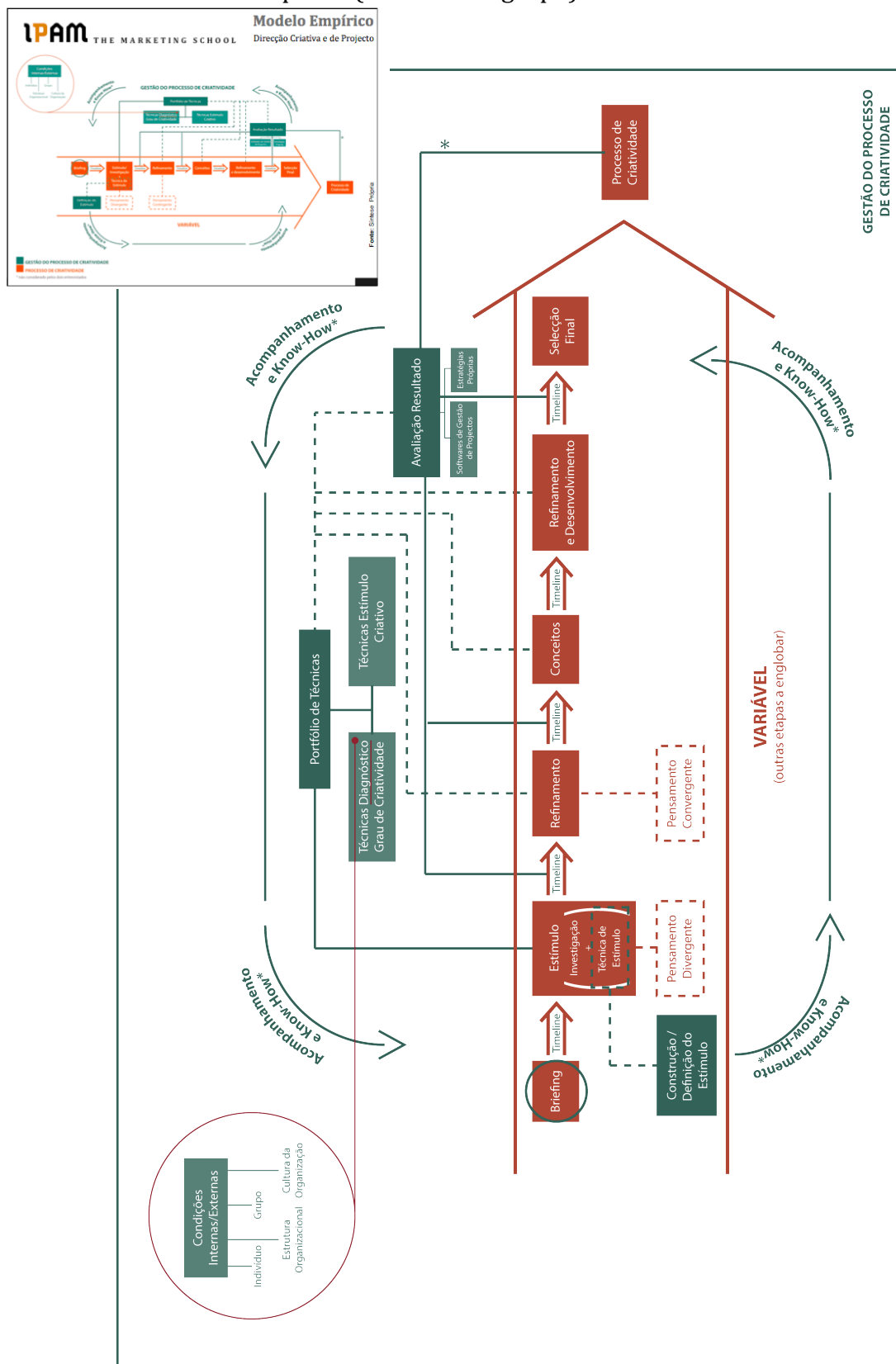
Através da Revisão da literatura sobre o processo criativo e a sua gestão, foi possível construir o seguinte modelo:

Qual a análise que os especialistas fazem do modelo?

Fonte: Elaboração própria

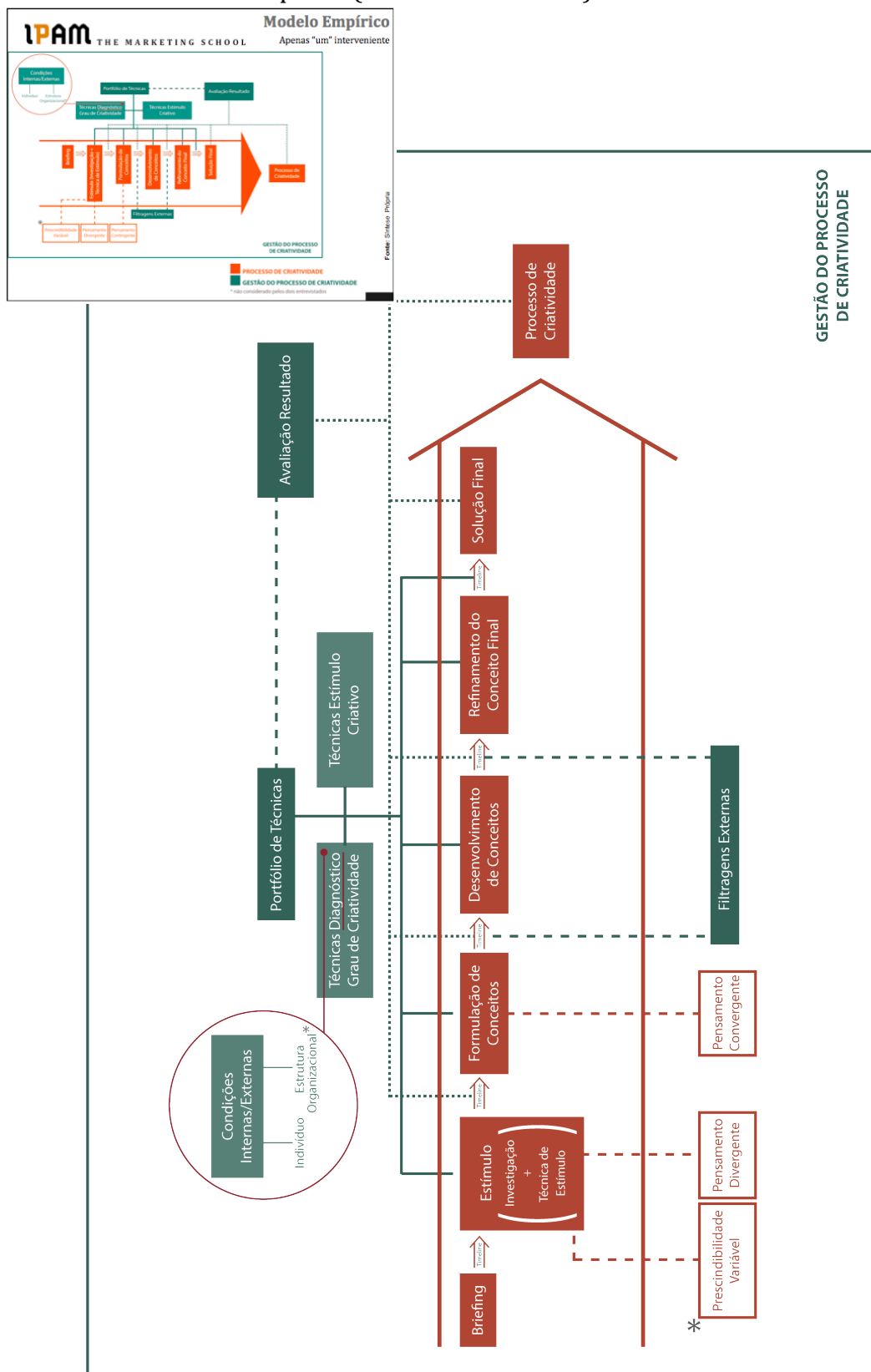
Fonte: Elaboração própria

Anexo 11C. Modelo Empírico (contexto de grupo)



Fonte: Síntese própria

Anexo 11D. Modelo Empírico (contexto individual)



Anexo 11E. Tópicos para Discussão

 **IPAM** THE MARKETING SCHOOL

Discussão

- O que consideram que pode ajudar a resolver o problema específico da empresa?
- O que consideram ocorrer nos casos que deram origem ao modelo?

• O Modelo Conceptual apresenta apenas uma parte do processo criativo e talvez uma gestão muito simplificada/vaga, comparativamente com os Modelos Empíricos!?

• No Modelo Conceptual a diferença entre o desenvolvimento do processo em si e da sua gestão, não é muito perceptível, será isso relevante para o problema real em estudo?

• No modelo empírico em que está afecto ao processo criativo o número mínimo para que este se desenvolva (1 pessoas), a construção da forma de estímulo não é relevante?

www.ipam.pt

 **IPAM** THE MARKETING SCHOOL

- O Modelo Conceptual apresenta apenas uma parte do processo criativo e talvez uma gestão muito simplificada/vaga, comparativamente com os Modelos Empíricos!?
- No Modelo Conceptual a diferença entre o desenvolvimento do processo em si e da sua gestão, não é muito perceptível, será isso relevante para o problema real em estudo?
- No modelo empírico em que está afecto ao processo criativo o número mínimo para que este se desenvolva (1 pessoas), a construção da forma de estímulo não é relevante?

www.ipam.pt

 **IPAM** THE MARKETING SCHOOL

Considerações sobre o Modelo Conceptual...

- Modelo Conceptual apresenta apenas uma parte do processo criativo e talvez uma gestão muito simplificada/vaga!?
- A diferença entre o desenvolvimento do processo em si e da sua gestão, não é muito perceptível, será isso relevante para o problema real em estudo?

www.ipam.pt

 **IPAM** THE MARKETING SCHOOL

MUITO OBRIGADO PELO VOSSO CONTRIBUTO!

10, Julho, 2014 / 16:30H
Cátia Gonçalves
IPAM, Aveiro

www.ipam.pt

Fonte: Elaboração própria

Anexo 12 Registo fotográfico: Painel de Especialistas

Imagem 12A. Constituição do painel de Especialistas



Fonte: Registo próprio

Imagens 12B e 12C. Exposição dos Modelos Empíricos ao Painel de Especialistas

(Imagem 12B)



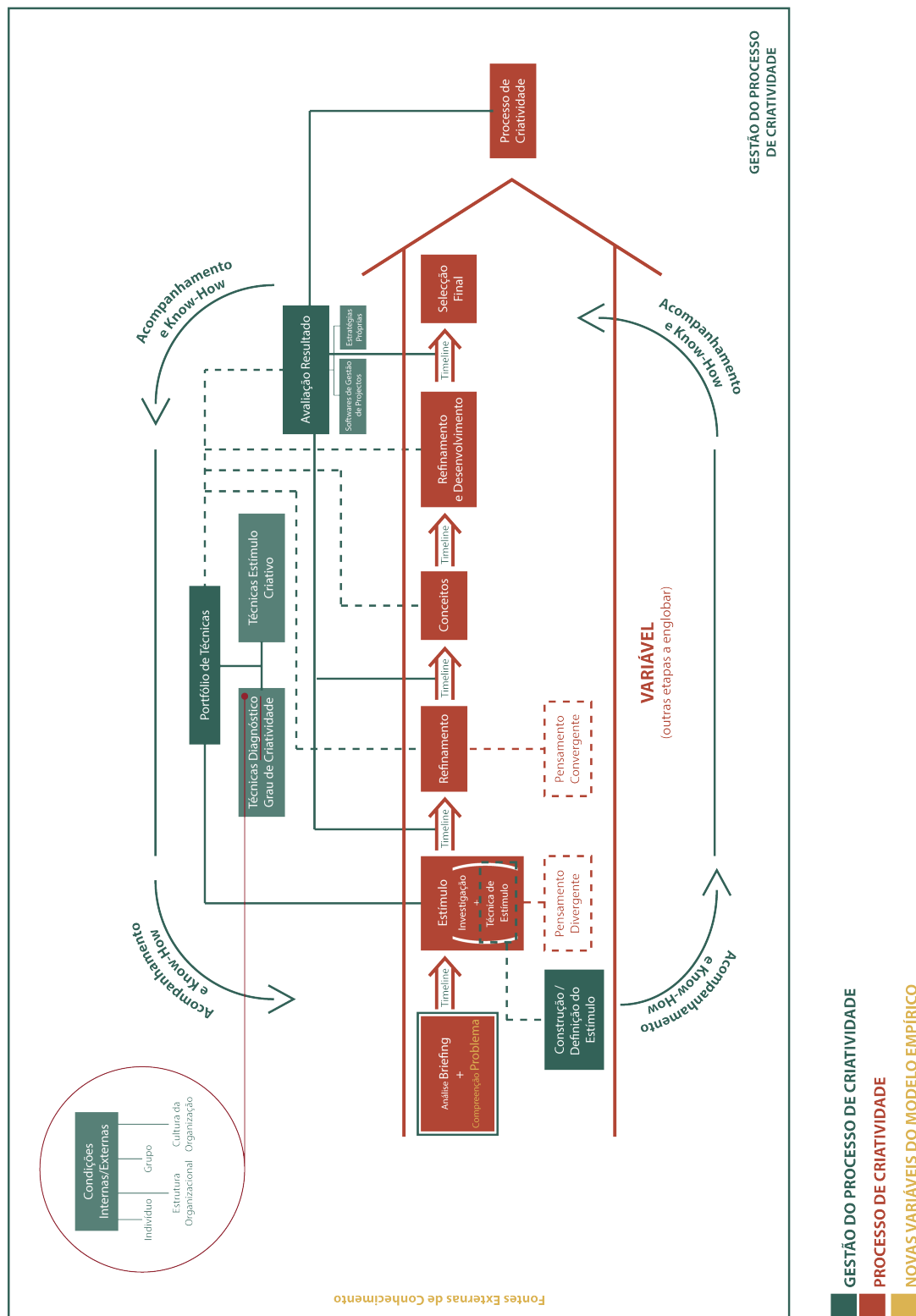
Fonte: Registo próprio

(Imagem 12C)



Fonte: Registo próprio

Anexo 13 Modelo empírico resultante do Painei de Especialistas



Fonte: Síntese própria