



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

A CRIATIVIDADE ORGANIZACIONAL EM
CONTEXTOS CULTURAIS DIFERENTES:

UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE AS FORÇAS
ARMADAS ANGOLANAS E PORTUGUESAS

MAURO JORGE LOPES DAMIÃO

SETEMBRO – 2015



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

A CRIATIVIDADE ORGANIZACIONAL EM
CONTEXTOS CULTURAIS DIFERENTES:
UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE AS FORÇAS
ARMADAS ANGOLANAS E PORTUGUESAS

MAURO JORGE LOPES DAMIÃO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR JORGE FILIPE DA SILVA GOMES

SETEMBRO – 2015

Resumo

Face às várias mudanças a que o mundo global tem vindo a registar, a criatividade tem sido vista como um elemento chave para a vantagem competitiva das organizações que nele actuam. Esta visão sobre a criatividade tem motivado o desenvolvimento de vários estudos nos últimos anos. Tais estudos têm vindo a demonstrar que tal vantagem competitiva e outros resultados favoráveis – tendem a surgir com maior facilidade quando a criatividade é abordada em função das características do seu contexto. Isto, por ser a criatividade, uma componente inerente ao ser humano, e por a sua integral compreensão, passar necessariamente pelo estudo do contexto em que este está inserido. O contexto é então normalmente entendido como um conjunto de elementos favoráveis ao indivíduo, desenvolvendo-se sempre numa estrutura e cultura muito próprias, em que as suas dinâmicas não podem ser ignoradas quando se pretende, de facto, perceber como é que a criatividade nele se desenvolve.

Sendo que as componentes temporais e espaciais e a cultura do país em que se desenvolve a criatividade, influenciam em grande medida o que é valorizado, o que deve ser criado e o que é aceite, torna-se interessante o desenvolvimento de um estudo que atente sobre a forma como a criatividade é compreendida em contextos culturais organizacionais diferentes.

Este trabalho visou perceber como é que a criatividade é compreendida em contextos culturais organizacionais diferentes, tendo como campo de estudo o contexto das Forças Armadas Angolanas e Portuguesas.

Para a concretização dos objectivos previamente propostos, foram realizadas entrevistas de tipo semi-estruturadas, dirigidas presencialmente a 20 militares – 10 de cada um dos contextos, tendo-se obtido uma taxa de 100% de participação. Estas entrevistas foram analisadas recorrendo à técnica de análise de conteúdo temática (Bardin, 1977).

Os resultados alcançados ilustram que as diferenças culturais e as necessidades de índole organizacional e de desenvolvimento – levaram a que a criatividade fosse compreendida de forma diferente nos dois contextos estudados.

Palavras-chave: Criatividade; Organização; Contexto; Cultura.

Abstract

Face of the many changes that the global world has been experiencing, creativity is seen as a key element for the competitive advantage of organizations that work in it. This view of creativity has motivated the development of several studies in recent years. Such studies have been demonstrated that this competitive advantage and other favorable results - tend to come more easily when creativity is dealt with according to the characteristics of context. This occurred, because the creativity is, an inherent component to the human being, and for its full understanding necessarily go through the study of the context in which it is inserted. The context is then commonly understood as a set of favorable elements to the individual, developing always a very specific structure and culture, in that its dynamics can't be ignored when you want, in fact, understand how creativity in it develops.

Since the temporal and spatial components and the culture of the country in which it develops creativity, influence largely what is valued, which must be created and what is accepted, it is interesting to develop a study to watch out on how creativity is understood in different organizational cultural contexts.

This study aimed to understand how creativity is understood in different organizational cultural contexts, with the field of study, the context of the Angolan and Portuguese Armed Forces.

To achieve the previously proposed objectives, kind of semi-structured interviews were conducted in person directed to 20 military - 10 of each context, yielding a rate of 100% of participation. These interviews were analyzed based on thematic content analysis (Bardin, 1977).

The results indicate that cultural differences and organizational and development needs -have led to creativity was understood differently in two contexts studied.

Keywords: Creativity; organization; context; Culture.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, agradeço à Estrutura Superior das Forças Armadas Angolanas pela oportunidade que me concedeu para frequentar esta formação e começar uma nova fase da minha vida. De forma particular, agradeço o Exmo. Senhor Tenente-General – Paulo de Oliveira, por tudo aquilo que fez para que este trabalho fosse uma realidade. Os meus agradecimentos entendem-se também para todos os oficiais desta instituição que participaram nas entrevistas e os que apoiaram todo o processo para a sua realização, de forma particular, o Senhor Major – Jerónimo Barbosa.

Em segundo lugar, agradeço à Estrutura Superior do Exército Português pela permissão que me concedeu para realizar este estudo junto dos seus efectivos. Agradeço também às chefias da Academia Militar do Exército Português pelo apoio prestado, os oficiais que participaram nas entrevistas e os que apoiaram todo o processo para a sua realização, particularmente, os Senhores Tenentes-Coronéis – Luís Bernardino e Carlos Rouco.

Agradeço com enorme carinho e respeito, ao meu orientador Professor Doutor Jorge Filipe Da Silva Gomes pela sua incrível orientação, pela sua disponibilidade, pela autonomia que me concedeu para tomar decisões e desenvolver ideias, pelo rigor imprimido no cumprimento de prazos, pela sua capacidade de transmitir segurança e pela sua excelente forma de transmitir *feedback*.

Aos meus familiares, Mãe - Lurdes, Pai - Damião, Tina, Marisa, Nilsa, Fábio e Emerson, muito obrigado pelo apoio e carinho. Estou também muito grato pela compreensão e paciência demonstradas pela minha esposa Maura e pela minha filha Maurinete.

Por último, mas não menos importante, agradeço ao Paulo Africano Paulo pelo apoio prestado durante o tempo que durou esta formação, ao Vilema Paulo pelos conselhos e, também, por me ter indicado o ISEG como a instituição ideal para frequentar esta formação e a todos aqueles que directa ou indirectamente contribuíram para que este trabalho fosse uma realidade.

Introdução.....	1
Capítulo I – Revisão da Literatura.....	3
1.1. Conceito de criatividade e organização.....	3
1.2. Factores que promovem a criatividade.....	6
1.3. Ambiente criativo: o contexto.....	9
1.4. Cultura e criatividade.....	12
1.5. Objectivos da investigação	15
Capítulo II – Método.....	16
2.1. Delineamento	16
2.2. Caracterização dos participantes.....	17
2.3. Instrumentos de recolha de dados.....	18
2.4. Procedimentos de análise de dados.....	20
Capítulo III – Resultados.....	24
3.1. Apresentação dos resultados.....	24
3.2. Resultados do contexto angolano.....	24
3.4. Resultados do contexto português.....	33
3.6. Comparação dos dados.....	46
Capítulo IV – Discussão e conclusões.....	49
Referências.....	53

Índice de abreviaturas

FAA – Forças Armadas Angolanas

FAP – Forças Armadas Portuguesas

Índice de figuras e tabelas

Figura 1. Modelo de avaliação do clima organizacional para a criatividade.....8

Figura 2. Modelo de clima para a criatividade.....11

Tabela 1 – Caracterização dos participantes das FAA.....17

Tabela 2 – Caracterização dos participantes das FAP.....17

Índice de anexos

Anexo A – Guião da entrevista piloto

Anexo B – Guião de entrevista

Anexo C – Objectivo da entrevista

Introdução

A criatividade tem vindo a ocupar um lugar de destaque na academia e, de igual modo, nas organizações. Tem-se verificado com grande incidência que o seu excelente entendimento se traduz em ganhos a todos os níveis para as organizações – tornando-as, conseqüentemente, melhor preparadas para os mais variados desafios da envolvente. Portanto, vários estudos têm demonstrado que esse entendimento passa necessariamente pela plena compreensão do contexto cultural destas organizações, por ser esse, o local onde a actividade criativa é desenvolvida (e.g. Glăveanu, 2011b). A escolha deste tema visa compreender como é que a criatividade se desenvolve em contextos culturais diferentes, assentando-se sobre a problemática da criatividade no âmbito organizacional.

A criatividade é comumente entendida como uma componente inerente ao ser humano. Mas, no entanto, a sua expressão ocorre sempre num determinado contexto cultural, sendo este, um factor a ter em conta quando o pretendemos estudar, compreender, bem como desenvolver. Para Gomes, Rodrigues & Veloso (2015), este contexto em que se desenvolve a criatividade é entendido como um conjunto de prioridades que incluem – valor, utilidade e uma sequência social que conecta o indivíduo e tudo à sua volta. Estes autores entendem ser cada vez maior o interesse das organizações e indústrias na criatividade ao longo das últimas décadas, devido ao seu impacto sobre resultados importantes, tais como pesquisa e desenvolvimento, empreendedorismo e inovação. Como resultado, este elevado interesse na criatividade, faz com que seja cada vez mais importante ter-se em consideração a perspectiva dos diferentes actores do contexto porque apenas desta forma, poderá haver uma compreensão completa da interação entre a pessoa criativa e o seu contexto. É precisamente através desta interacção social e de processos de educação, que os indivíduos adquirem a capacidade de descodificação dos fenómenos, com vista a melhorarem a compreensão dos objectos e situações que encontram no contexto (Glăveanu, 2011a). Entretanto, Alencar (1998) refere que, o contexto social onde ocorre a criatividade depende de processos de pensamento que têm as suas raízes mais profundas na cultura. Assim, a cultura tanto oferece aos indivíduos as lentes através das quais olham para o mundo, bem como para a criatividade (Glăveanu, 2011a). Todavia, tendo em consideração a complexidade e especificidade da cultura existente num determinado contexto cultural organizacional, associando à singularidade que existe à volta da criatividade, Alencar (1998) afirma que não se pode falar nem pensar acerca de

uma criatividade universal, pois a mesma altera de um momento da história para o outro, assim como de um contexto cultural para o outro. Portanto, pode-se observar que os trabalhos acima descritos demonstram a grande evolução existente à volta dos estudos sobre criatividade e, conseqüentemente, a constatação de que a mesma não é estática e, pode, portanto, variar em detrimento de um conjunto de elementos existentes num determinado contexto cultural organizacional. Deste modo, torna-se importante compreender os resultados provenientes da interação entre o indivíduo ou grupo de indivíduos que exerce o trabalho criativo e os diferentes elementos de um determinado contexto cultural organizacional. Neste sentido, a relevância deste trabalho advém da necessidade de clarificar para as organizações e, para academia, a forma pela qual a criatividade é compreendida em contextos culturais diferentes.

A pergunta de investigação que orienta este estudo é – Como a criatividade é compreendida em contextos culturais nacionais diferentes, controlado pelos contextos organizacionais? Assim sendo, o objectivo geral deste trabalho visa fundamentalmente analisar a forma pela qual a criatividade é compreendida quando o seu contexto cultural organizacional é diferente. Enquanto alguns aspectos de determinadas situações podem, de facto, ser mais ou menos favoráveis para um determinado curso da acção, o contexto da acção faz a sua própria acção, pois o mesmo não se limita apenas em iluminar, mas sim, participa em fenómenos psicológicos (Glăveanu, 2014). Em vista disto, como objectivo específico deste trabalho, pretende-se perceber em que medida o contexto cultural das organizações, dada a sua especificidade e singularidade, associado à cultura nacional, pode influenciar a maneira pela qual a criatividade é expressa e percebida como algo útil pelos indivíduos.

O presente trabalho obedece à seguinte estrutura. No primeiro capítulo abordam-se questões relacionadas com o conceito de criatividade e o seu enquadramento a nível organizacional. São também descritos os factores que promovem a criatividade, o ambiente criativo e um enquadramento do seu contexto. Finalmente, faz-se um enquadramento sobre cultura e criatividade e descrevem-se os objectivos deste trabalho. No segundo capítulo descreve-se o método e os participantes. No terceiro capítulo apresenta-se os resultados obtidos e responde-se à pergunta de investigação. E no quarto e último capítulo, discutem-se os resultados obtidos e procede-se às conclusões finais.

1. Revisão da Literatura

1.1. Criatividade e organizações

As pesquisas sobre criatividade dão conta que a mesma vem sendo estudada desde a década de 40 (Runco & Jaeger, 2012). Nesta fase, os estudos baseavam-se fundamentalmente nos factores de personalidade (e.g. Barron, 1982; Barron, 1955, citado por Drazin & Kazanjian, 1999). Centravam-se em estudos laboratoriais e sobre os factores ambientais, com o propósito de compreender como as características das pessoas influenciavam a sua criatividade. Então, dada a importância de se saber muito mais sobre a criatividade, durante a década de 80, muitos estudiosos concluíram que o seu estudo centrado no indivíduo poderia fornecer apenas explicações parciais sobre a sua essência (Sawyer & DeZutter, 2009). Razão pela qual, na década de 90 começou uma segunda vaga de estudos centrados na ideia de que a criatividade é encontrada na colaboração e dinâmicas de grupos. Porém, não obstante os estudos sobre a criatividade baseados na pessoa terem trazido muitas e importantes descobertas relacionadas com a experiência, traços de personalidade e formas de trabalho de pessoas ditas criativas, os mesmos mostravam-se limitados e improdutivos (Amabile, 1997).

A criatividade é, todavia, vista como um fenómeno em que o indivíduo está incorporado em actos no interior de um sistema de relações sociais, onde, a actividade de criação produz significados através da concentração e transformação de diferentes tipos de conhecimentos que, embora de âmbito individual na expressão, são de proveniência social (Glăveanu, 2013b).

Amabile (1997) define criatividade como a produção de ideias inovadoras e propícias para os mais variados ramos da actividade humana. Na sua opinião, a criatividade não é exclusiva de algumas áreas. A mesma pode acontecer nas artes, na literatura, na engenharia, na música e em qualquer outra área – desde que o indivíduo tenha interesse na mesma. Eisenberger & Cameron (1998) consideram que a criatividade não se resume à produção de ideias, mas sim, a um comportamento que permite um padrão de qualidade ou utilidade. Já Drazin & Kazanjian (1999) definem criatividade como um processo e não como um resultado e, que este processo, apenas pode ser considerado criativo se o indivíduo estiver psicologicamente envolvido na produção de ideias novas. Eles afirmam que a criatividade não se resume na geração de ideias, pois trata-se de algo assente em elementos de nível psicológico.

Velthouse (1990) define criatividade como o acto de fazer emergir algo novo. Segundo este autor, para que o acto seja considerado criativo, mais do que ser inovador, é fundamental que englobe o factor produção, por formas a trazer para o contexto algo que não existia antes. Para Simonton (1999), a criatividade é a produção de algo que não é apenas útil, mas também original e adaptativo ao ambiente social.

West (2002) e Amabile (2005) defendem que a criatividade passa pela geração de ideias novas e com utilidade. Assim, o ambiente organizacional é crucial para que a geração dessas ideias seja uma realidade. Isto porque as pessoas envolvidas no processo criativo precisam de ter a percepção que o ambiente organizacional é rico em *feedback* e livre de pressão. Csikzentmihalyi & Getzels (1970) definem a criatividade como o processo de resolução de problemas. Todavia, para que o problema seja resolvido, o indivíduo precisa ter conhecimento sobre o mesmo e possuir as medidas mais indicadas para aplicar, ou seja, o indivíduo precisa ter conhecimento do contexto a todos os níveis.

Para Kinicki & Kreitner (2006), criatividade é o processo de usar a capacidade de inteligência, de imaginação e as habilidades para desenvolver um determinado produto, objecto, processo, pensamento novo ou inovador. A criatividade passa também pela criação de algo muito simples ou muito complexo, assim como trazer para existência algo que não existia antes, desenvolver algo já existente – a sua melhoria e a combinação com algo também já existente.

Kaufman & Beghetto (2009) vêem a criatividade como a produção de algo mediante a perfeita interação entre a pessoa e o seu meio envolvente. Propõem o Modelo dos Quatro C e defendem que a criatividade deve ser vista de uma forma mais abrangente e não apenas centrada na “*Big-C*” e na “*little-c*”. Dividem ainda a criatividade em diferentes níveis: “*mini-c*” – a criatividade na fase inicial e em desenvolvimento; existente em todas as pessoas no dia-a-dia, podendo ser ensinada e incentivada. A “*little-c*” – definida como a criatividade com utilidade aceitável em algumas situações. A “*Pro-c*” – a criatividade que está em constante e alta progressão, e que tem reconhecimento de nível profissional em qualquer área criativa. A “*Big-C*” – é a criatividade de nível superior, reservada para as pessoas consideradas extraordinárias, ou peritos numa determinada área, assim como a pessoa que ganha o Prémio Nobel da Física. Finalmente, referem que com tal distinção é possível aproveitar todas as pessoas potencialmente criativas, sendo que para se chegar ao nível da “*Big-C*”, as pessoas precisam trabalhar arduamente durante muitos anos numa determinada área, mas que no

entanto, podem mesmo nunca chegar a este nível da criatividade e ficar apenas a nível da “*Pro-c*” (p. 6).

Woodman, Sawyer & Griffin (1993) definem criatividade organizacional como o trabalho que resulta na criação de algo novo, valioso e com utilidade. Esta criação pode basear-se numa ideia, num serviço, num produto e num processo, sendo que os seus criadores são indivíduos que trabalham juntos num mesmo ambiente social complexo com influências contextuais. Este ambiente social relaciona-se de forma directa com a criatividade presente no trabalho que os indivíduos desenvolvem (Amabile, 1997).

Tanto para os indivíduos, assim como para as organizações, a criatividade representa um aspecto dramático à mudança organizacional, mas que entretanto pode fornecer uma chave para compreender os fenómenos de mudança e, em última análise, a eficácia organizacional e a sua sobrevivência (Woodman, Sawyer & Griffin, 1993). Para Amabile (1997), a criatividade demonstrada tanto a nível individual quanto a nível de equipas, é tida como fonte primária para a inovação de uma organização. Ademais, a implementação de ideais criativos é de fundamental importância, pois é através das quais que a organização consegue o sucesso a longo prazo.

Face às constantes mudanças, as organizações precisam capacitar os seus colaboradores para serem flexíveis e adaptáveis, de modo a que consigam responder com mais facilidade às referidas mudanças de forma criativa e inovadora (Robinson, 2001). Esta medida pode ser considerada como parte das influências contextuais que estabelecem ou incentivam uma cultura organizacional de apoio ao comportamento criativo (Woodman, Sawyer & Griffin, 1993).

Shalley, Gilson & Blum (2009), num estudo realizado com o objectivo de compreender a relação entre a necessidade de crescimento do indivíduo e um ambiente de trabalho de apoio à criatividade através de tarefas complexas, concluíram que a necessidade de crescimento e de aprender no trabalho, contribui positivamente para a criatividade no trabalho e tem um efeito interactivo com o mesmo ambiente.

Em suma, dos estudos mostrados, realça-se que o ambiente social nas organizações tem um efeito de elevada importância para a criatividade dos indivíduos, o que acresce a necessidade de serem minimizados os obstáculos à criatividade e potenciar cada vez mais os factores que a promovem. Este é o tema da próxima secção.

1.2. Factores que promovem a criatividade

As pesquisas sobre criatividade têm apontado não só para os factores do ambiente organizacional que promovem e que inibem a criatividade, mas também para os factores de cariz pessoal que são favoráveis e desfavoráveis à sua promoção (Alencar, 1998). Bedani (2012) refere que, o grande desafio imposto às organizações, não importando a sua área de actuação, é o de encontrar formas de eliminar as barreiras que impossibilitam a promoção da criatividade e abrir caminhos favoráveis à sua promoção entre os colaboradores.

Num estudo realizado por Amabile & Grysiewicz (1987, citados por Amabile, 1988), com cientistas de várias organizações – tendo como objectivo perceber quais as qualidades do ambiente de trabalho que promovem a criatividade, concluíram que a liberdade para decidir sobre o que fazer e como fazer, a boa gestão de projectos, os recursos materiais suficientes, o encorajamento para novas ideias, as várias características organizacionais, o reconhecimento do trabalho criativo, o tempo suficiente para pensar criativamente, os desafios relevantes para o indivíduo e para organização e a pressão da envolvente interna e externa para realizar algo importante, são qualidades do ambiente de trabalho que promovem a criatividade.

Na mesma linha de investigação, Bruno-Faria & Alencar (1998), a partir de um estudo realizado com profissionais de diferentes organizações, constataram que o ambiente de trabalho adequado, o clima social favorável entre os colegas de trabalho, o incentivo a novas ideias, a liderança de acção, a realização de actividades desafiantes, o salário e benefícios adequados, as acções da chefia e da organização em apoio a novas ideias e a disponibilidade de recursos materiais, são factores que promovem a criatividade no local de trabalho.

Amabile (1988), num outro estudo com funcionários bancários – perspectivando compreender quais as qualidades pessoais que promovem a criatividade, concluiu que os vários traços de personalidade, a auto-motivação, as habilidades cognitivas especiais, a orientação para o risco, a perícia na área, as qualidades do grupo de trabalho, as diversas experiências, as habilidades sociais, o elevado nível de inteligência e a ingenuidade sobre um novo campo, são qualidades pessoais que promovem a criatividade. Já segundo a teoria componencial de Amabile (1997a), há mais probabilidade da ocorrência de criatividade quando as habilidades do indivíduo se sobrepõem ao seu forte interesse e a sua paixão intrínseca mais profunda, e, ao mesmo

tempo, a criatividade será promovida se as suas habilidades, os seus níveis de perícia e de motivação intrínseca para realizar uma tarefa, forem muito elevados.

Woodman, Sawyer & Griffin (1993) referem que, a criatividade pode ser promovida quando a liderança é democrática e colaborativa, quando a estrutura organizacional é mais orgânica do que mecanicista e quando os grupos que exercem o trabalho criativo são compostos por indivíduos provenientes de diversas áreas funcionais.

Amabile (1997a) defende que a criatividade pode ser promovida quando o indivíduo recebe uma recompensa como bónus, mas sem que esta esteja ligada directamente à actividade criativa. Para Eisenberger & Cameron (1998), a criatividade pode ser promovida quando o indivíduo recebe uma recompensa e compreende claramente que tal recompensada depende de forma directa dos resultados do processo criativo. Na opinião de Woodman, Sawyer & Griffin (1993), a criatividade pode ser promovida quando o indivíduo recebe uma recompensa monetária pelo desempenho de uma tarefa para a qual não tem escolha.

A motivação intrínseca é de fundamental importância para a promoção da criatividade (Amabile, 1993, 1997). Factores que sustentam a dedicação do indivíduo numa tarefa activa podem aumentar a sua motivação intrínseca (Amabile, 2001). Csikszentmihalyi (1975, citado por Amabile, 1997b) considera que, os níveis extremamente elevados de motivação intrínseca que são marcados por forte interesse e envolvimento no trabalho e, por uma interacção perfeita de dificuldade numa tarefa com alto nível de habilidade, fazem com que o indivíduo experimente uma espécie de fluxo – uma sensação psicológica de fusão com a actividade que está a realizar. Em vista disto, acreditamos que quanto mais envolvido um indivíduo estiver no seu trabalho, maior é a probabilidade de a sua criatividade ser promovida a altos níveis.

Amabile et al (1996), com base em estudos anteriores sobre os factores do ambiente de trabalho que promovem e inibem a criatividade, desenvolveram um modelo de avaliação do clima organizacional para a criatividade, onde o indivíduo consegue perceber quais os factores que promovem a criatividade, assim como os que a inibem. Entre os quais estão o apoio à criatividade, autonomia ou liberdade, recursos e pressões – factores considerados estimulantes; carga excessiva de trabalho e impedimentos organizacionais – factores considerados obstáculos, assim como a escala *KEYS* que serve para medir estes factores. A figura 1 representa este modelo.

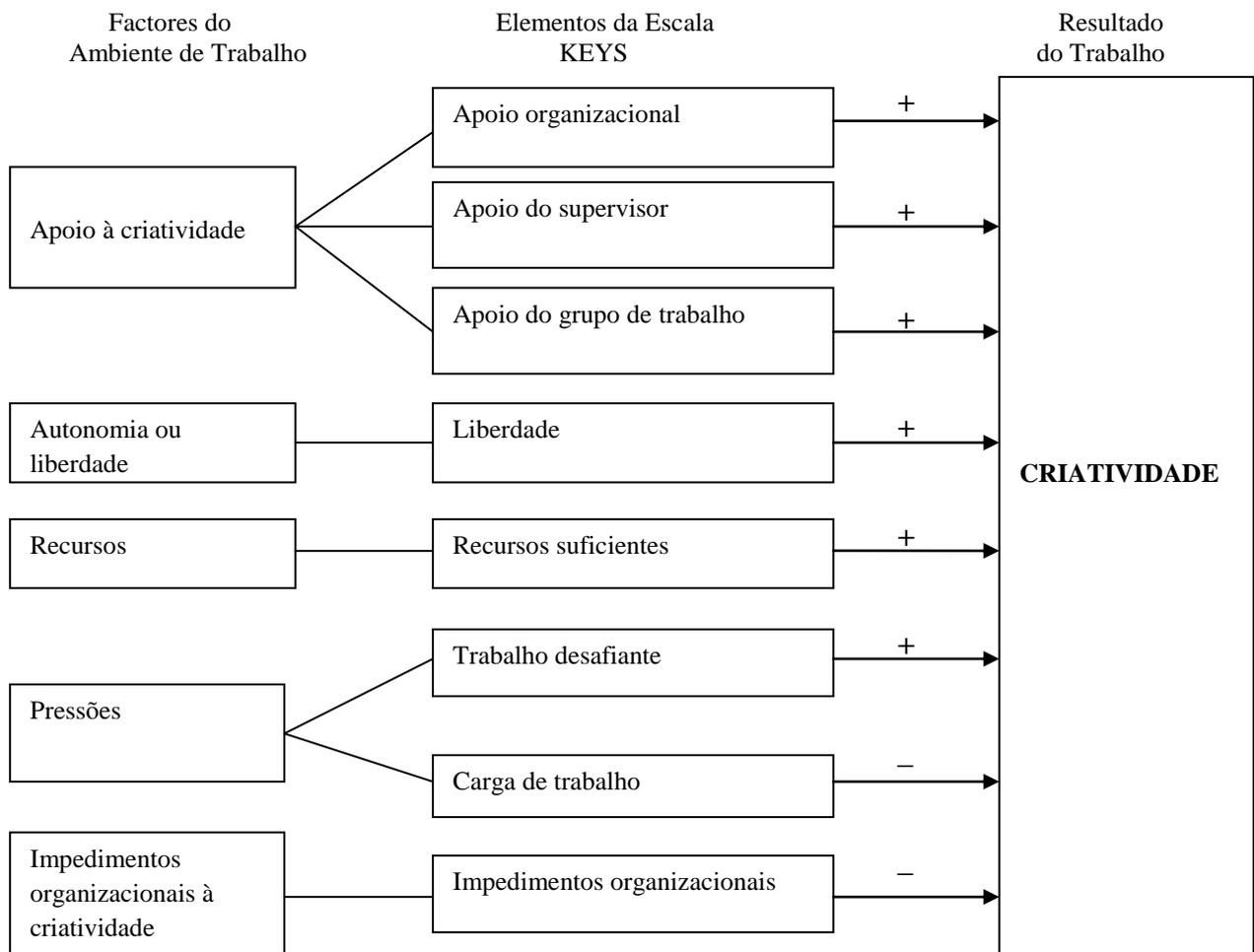


Figura 1. Modelo de avaliação do clima organizacional para a criatividade

Fonte: Adaptado de Amabile et al (1996:1158-1159).

Alencar (1998) afirma que, tem sido observado que muitas organizações tendem a ignorar o potencial para a competência, responsabilidade e produtividade, estimulando mais a dependência e a passividade do que a iniciativa e a criatividade. Por outro lado, Stein (1974, citado por Alencar, 1998) chama-nos a atenção para a importância que tem o contexto em que se dá a criatividade, onde o estímulo à criatividade, deve não só afectar o indivíduo que realiza o trabalho criativo, mas também todas as pessoas que fazem parte do seu contexto, por forma a permitir que estas aceitem com mais facilidade os resultados provenientes do trabalho criativo.

1.3. Ambiente criativo: o contexto

O trabalho criativo é comumente realizado num contexto organizacional. Este é entendido como sendo o conjunto de oportunidades situacionais e os impedimentos que afectam a ocorrência e o significado organizacional, assim como as relações funcionais entre as diferentes variáveis (Johns, 2006). Glăveanu (2014) entende que o contexto é o conjunto particular de aspectos pessoais, físicos e sociais que entram em acção na forma de factores contextuais que têm um impacto sobre as diferentes variáveis que, de forma imediata, configuram o comportamento humano. Em outras palavras, o contexto é propenso a alterar-se em função das diferentes variações que o indivíduo vier a vivenciar. Ele transforma as características imediatas do indivíduo e, apresenta, tanto em termos de espaço como de tempo, uma determinada harmonia específica para um determinado ambiente (Glăveanu, 2014).

Para Glăveanu (2014), as dimensões espaço e tempo são duas dimensões fundamentais que devem estar sempre presentes quando se aborda o contexto. Elas ajudam a compreender a posição que defende que, o contexto e o indivíduo fazem parte de um mesmo sistema, e que o perfeito entendimento do acto criativo do indivíduo pressupõe um entendimento contínuo do contexto em que o mesmo está inserido. Todavia, para um melhor entendimento desta problemática, Glăveanu reformula a proposta dos quatro Ps da criatividade – Pessoa, Processo, Produto e Imprensa, de Rhodes (1961, citado por Glăveanu, 2014), para uma perspectiva socio-cultural dos cinco As da criatividade – Actor, Audiência, Acção, *Affordances* e Artefactos (Glăveanu, 2013b). Mais do que uma simples reformulação da forma como a criatividade pode ser compreendida num determinado contexto, esta nova perspectiva consegue, por um lado, articular um sistema coeso de elementos e, por outro lado, aumentar a equação de criatividade na sua dimensão psicológica, temporal e espacial (Glăveanu, 2014).

Porém, a componente espacial e temporal dos fenómenos psicológicos e da acção humana, está no entanto, envolvida na construção de uma forma de expressão psicológica, anexando a percepção e reflexão cognitiva no seu ambiente (Glăveanu, 2014). O ambiente é aqui apresentado como um elemento de fundamental importância para o desenvolvimento da criatividade. Razão pela qual, alguns autores têm vindo a analisar as diferentes formas pela qual o mesmo pode influenciar a criatividade dos indivíduos (e.g. Cummings, 1965; Delbecq & Mills, 1985).

Amabile & Gryskiewicz (1989) afirmam que, nos últimos anos tem havido um crescente consenso de que o ambiente de trabalho exerce uma forte influência sobre a criatividade. Isto levou Hemlin, Allwood & Martin (2008) a afirmarem que, o nível em que um indivíduo ou grupo de indivíduos expressa o seu potencial criativo na prática, depende, em larga medida, do ambiente em que esse indivíduo ou grupo trabalha.

No entanto, o ambiente de trabalho é entendido como sendo o clima social de uma organização, não obstante variáveis ambientais físicas poderem também ser incluídas (Amabile & Gryskiewicz, 1989). Na opinião destes autores, o clima organizacional é assim visto como um aglomerado de atitudes, sentimentos e comportamentos que caracterizam a vida na organização. Já na opinião de Kuenzi & Schminke (2009), o clima organizacional representa a percepção compartilhada entre os colaboradores de uma determinada unidade de trabalho em relação à sua percepção sobre o ambiente de trabalho.

Bruno-Faria & Alencar (1996) entendem que a criatividade para se desenvolver, necessita, à partida, de condições adequadas em quaisquer domínios, sendo que a nível organizacional, o ambiente de trabalho é o local mais apropriado onde tais condições devem ser alocadas de diferentes formas.

Em estudos realizados por Amabile & Gryskiewicz (1989) e Bruno-Faria & Alencar (1996), sobre a influência do ambiente de trabalho à criatividade – foi constatado que, o suporte organizacional, a estrutura organizacional, o suporte da chefia, o suporte do grupo de trabalho, a liberdade e autonomia, o salário e benefícios, a participação, o ambiente físico, a comunicação, os recursos tecnológicos, o treinamento e os desafios, são factores que tornam o ambiente de trabalho em ambiente criativo. E, como consequência, o mesmo estimula a criatividade dos indivíduos.

Schepers & Berg (2007), no seu estudo sobre a relação entre a criatividade no ambiente de trabalho e os factores sociais – concluíram que, os indivíduos que nas suas organizações participam no estabelecimento de metas, na tomada de decisão e na avaliação de resultados, percebem o ambiente de trabalho como criativo. Eles também percebem o ambiente de trabalho como criativo, quando a estrutura hierárquica é flexível. E, quando percebem altos níveis de partilha de conhecimento no seu ambiente de trabalho, tendem a registar elevados níveis de criatividade. Finalmente, esta partilha de conhecimento promove a criatividade, pois expõe os colaboradores a um *feedback* relevante e a uma variedade de ideias incomuns.

O estilo de liderança é, portanto, apontado por alguns autores como sendo fundamental na criação de um contexto bom para a realização do trabalho criativo. Isto foi descrito por Ekvall & Ryhammar (1999), ao concluírem que o estilo de liderança influencia o clima organizacional e, como resultado, estimula o trabalho criativo. Já Catmull (2008), ao se referir sobre o que os líderes seniores podem fazer para garantir a criatividade na Pixar, ele afirmou que, o que pode ser feito é a “construção de um ambiente que nutre as relações de confiança e de respeito”, de modo a liberar a “criatividade de todos” (p. 66).

Moultrie & Young (2009) apresentam uma modificação do modelo de Ekvall (1996, citados por Moultrie & Young, 2009), onde explicam como o clima para a criatividade no trabalho depende, tanto de atitudes dos colaboradores, quanto de factores do ambiente de trabalho, considerando que ambos, à excepção dos conflitos, contribuem positivamente para o clima criativo. A figura 2 representa este modelo.

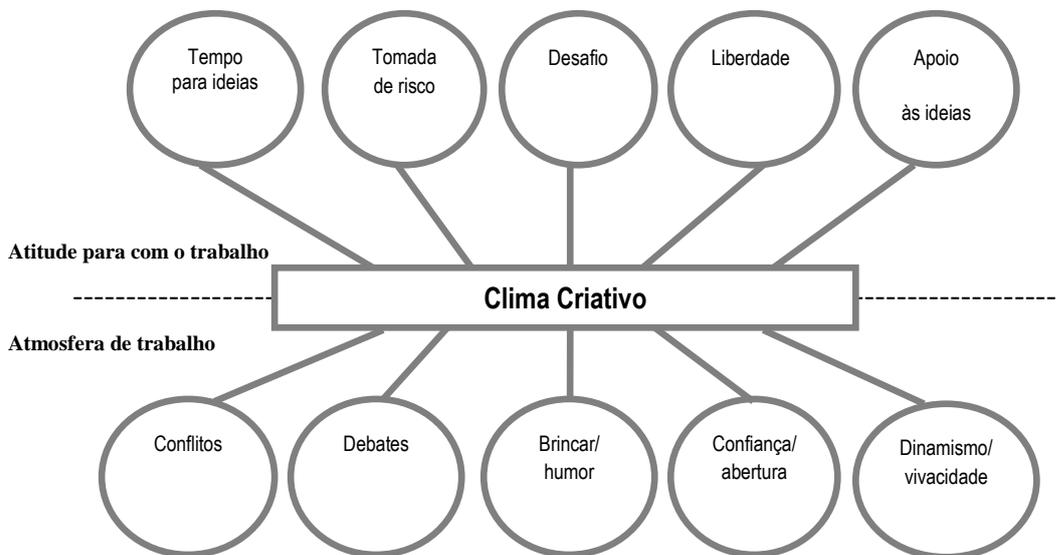


Figura 2. Modelo de clima para a criatividade

Fonte: Adaptado de Moultrie & Young (2009: 304).

Em suma, os estudos demonstram que existe uma relação directa entre o ambiente e a criatividade, o que pressupõe que as organizações devem redobrar esforços no sentido de manter no ambiente de trabalho, os factores que permitem elevar os níveis de criatividade dos indivíduos. Porém, a cultura de cada contexto é aqui apontada como um elemento de alta relevância. Na próxima secção, abordaremos sobre esta temática.

1.4. Cultura e criatividade

O ser humano é por natureza um ser social, e toda a sua acção, passa necessariamente por uma interacção social. Neste contexto, a acção humana é compreendida pelo seu propósito e pela mediação de vários sistemas e ferramentas, sinais e artefactos que a tornam compreensível e simbólica (Glăveanu et al, 2013a). Assim sendo, a mesma tem lugar num determinado ambiente e envolve o organismo, uma unidade entre corpo e mente, bem como um ambiente socio-cultural devidamente constituído. Assim, a acção é concebida como um ciclo contínuo de “fazer” – acções voltadas para o ambiente, e “sofrer” – observar as reacções do meio ambiente (p. 5).

Em vista disso, a criatividade é um dos atributos do indivíduo que passa necessariamente, tanto pelas suas acções, assim como pelas suas interacções sociais. Esta por sua vez, sempre fascinou a humanidade e, para ser entendida, significa compreender os diferentes sistemas que contribuem para o seu desenvolvimento e manifestação – da expressão individual à dinâmica social, do biológico ao cultural (Glăveanu, 2010a). Esta visão interaccionista tem vindo a ganhar espaço na literatura actual sobre o tema (e.g. Woodman, Sawyer & Griffin, 1993). A justificação central é a de que a criatividade é tanto individual como socio-cultural, principalmente porque os próprios indivíduos são seres socio-culturais (Glăveanu, 2010a).

Com base na psicologia cultural da criatividade, Glăveanu (2010b) defende que a criatividade não é um produto de desconexões, mas sim, e de forma acentuada, de conexões profundamente enraizadas entre o indivíduo e o ambiente, novo artefacto (produto criativo/processo), artefactos existentes (práticas e conhecimento prévio/cultura). Porém, na visão de Glăveanu (2010c), a criatividade é relacional por natureza, e não poderia existir fora de artefactos culturais e de relações de diálogo. Ou seja, a “criatividade nunca é um acto solitário” (Glăveanu, 2010b, p. 61).

Todavia, esta visão relacional requer da produção do novo, um diálogo constante com o velho, com os sistemas existentes de artefactos e com as normas e conhecimentos que fazem com que o indivíduo e o ambiente esperem por algo (Glăveanu, 2010b). Neste contexto, Glăveanu (2010a) defende a posição de que a criatividade é sempre uma forma de participação cultural. Ademais, a mesma não existe se não houver uma “marca no mundo”, “na vida dos indivíduos”, das “comunidades” e, muitas vezes, na vida das “sociedades inteiras” e, tudo isto, de certa forma, é precisamente a sua característica principal (p. 52).

Em torno de uma perspectiva cultural, os artefactos culturais – desde os objectos, a linguagem, os símbolos, as representações, os esquemas, os modelos, os valores e os algoritmos, são, em primeira instância, os requeridos para estarem disponíveis no contexto organizacional e, ao mesmo tempo, os que culturalmente são impregnados para constituírem a base dos produtos criativos (Glăveanu, 2010b). Glăveanu alerta que isto não significa que o indivíduo deva necessariamente participar do processo criativo com valores culturais predefinidos, rígidos e específicos, pois a cultura não pode ser diminuída à expressão material, nem pode ser vista exclusivamente como um conjunto de valores. Em última análise, Glăveanu considera que a sua dotação biológica, a sua vida pessoal, as suas experiências, o seu ajuste social e a sua capacidade de filtrar e modificar influências culturais, torná-lo-á agente valioso e distintivo no acto de inovação.

Para Glăveanu (2010a), a cultura é entendida como um conjunto de artefactos – normas, ideias, crenças, objectos e materiais, que estão em permanente mudança por causa dos actos de criatividade, tanto individual como colectivamente, desde os mais pequenos e, aparentemente insignificantes, até aos acontecimentos extremamente importantes. Na visão de Ludwig (1992), a cultura também pode ser assumida como forma de representação do conjunto de todas as tradições, valores, política, forças económicas, religiosas e tecnológicas, assim como a comunicação, linguagem e requisitos presentes num determinado povo dentro de uma determinada sociedade num dado momento.

A cultura vigente num determinado contexto influencia a criatividade de diferentes formas, particularmente pela forma como a “valoriza”, como a “compreende” e como a “canaliza”. Ademais, esta mesma cultura tende a definir as saídas mais adequadas de expressão criativa e, de igual modo, as saídas mais adequadas de expressão da criatividade em determinados domínios, enquanto a desencoraja em outros (Rudowicz, 2003). Em consequência disso, Alencar (1998) afirma não ser possível falar nem pensar acerca de uma criatividade universal; havendo portanto diferenças visíveis na forma como a mesma é compreendida e manifestada através das várias culturas (Glăveanu, 2010b).

Por exemplo, na Indonésia, a arte popular Bali, especificamente aquela destinada aos turistas e que contribui significativamente para a riqueza nacional, tem sido muito mais valorizada no que toca à expressão criativa do que as relações sociais ou rituais

religiosos (Rudowicz, 2003). Já nas culturas islâmicas contemporâneas, mais oportunidade são criadas para desenvolver habilidades verbais e capacidades individuais para memorizar o Alcorão, poemas e canções, do que para o desenvolvimento da criatividade figural (Rudowicz, 2003). Segundo Weiner (2000, citado por Rudowicz, 2003), no contexto contemporâneo norte-americano, a criatividade parece estar alargada para todos os domínios da vida humana, mas no entanto, cientistas, artistas, académicos e empresários, sentem que o seu trabalho apenas tem total apoio se o governo e o mundo corporativo estiverem convencidos de que este mesmo trabalho tem algum valor comercial ou político.

No seu estudo sobre avaliações da criatividade no caso dos ovos da Páscoa romenos, Glăveanu (2011b) constata que de forma quase que unanime, os ovos decorados com cera tradicionais são considerados como altamente criativos pelos seus desenhos, estética e pelo trabalho duro e talentoso que os mesmos exigem, mas no entanto, as opiniões divergem sobre a criatividade de outros tipos de ovos da Páscoa. Num outro estudo, Glăveanu (2011a) constata que os ovos decorados com autocolantes são frequentemente considerados como sem criatividade e de mau gosto, especialmente porque estão do lado de fora da tradição da Páscoa, aliás, são concebidos por pessoas sem raízes. Estas avaliações levam Glăveanu (2011b) a concluir que, tanto as avaliações à criatividade, assim como a actividade criativa, estão fortemente enraizadas nos contextos sociais e culturais dos participantes, e que estes contextos partilham semelhanças importantes, mas também diferenças notórias.

Para Glăveanu (2011b), tanto a “criação”, assim como a “avaliação” da criatividade, apenas podem ser integralmente compreendidas no contexto da sua produção (p. 27). Perspectiva semelhante teve Stein (1953, citado por Rudowicz, 2003), ao alertar para a importância da criatividade ser definida e medida à volta da cultura em que a mesma aparece, pois o produto criativo deve ser reconhecido e aceite dentro do contexto sócio-cultural em que se concebe. Em última análise, Rudowicz (2003) afirma que estudos transculturais ou nacionais sobre criatividade têm demonstrado alguma complexidade à primeira vista, pelo facto de a sua compreensão estar assente na cultura indígena de cada sociedade. Assim, seja ele europeu, asiático ou africano, requer sempre um sistema completo de psicologia indígena.

Objetivos da Investigação

As organizações, na luta pela busca de melhores resultados por parte dos seus recursos humanos, têm vindo a implementar um conjunto de políticas a todos os níveis que visam torná-los não só mais produtivos, mas também mais criativos, com vista a melhor responderem às mais variadas exigências da envolvente. Porém, relativamente à forma pela qual a criatividade é percebida pelos indivíduos, assim como é promovida e canalizada num determinado contexto cultural, é fundamental para a prossecução dos objectivos organizacionais.

Na opinião de Rudowicz (2003), a expressão criativa é um fenómeno humano e universal, mas que no entanto, cada sociedade, independentemente das limitações decorrentes de normas culturais ou sociais, deixa algum espaço para a expressão criativa. Todavia, este espaço deve ser sempre aproveitado pelas organizações para melhor rentabilização dos seus colaboradores. Ademais, a forma pela qual os indivíduos percebem a criatividade nos seus contextos organizacionais face à cultura nacional, é um grande indicador do ponto de vista da sua aplicabilidade e compreensão. Assim sendo, mesmo que não seja de forma linear, a existência de um perfeito cruzamento entre a cultura da organização e da sociedade em que esta esteja inserida, é de fundamental importância para o seu desenvolvimento, assim como para a prossecução dos seus objectivos. Tal facto, deve-se, todavia, porque a criatividade quando vista em função da realidade vivenciada, melhor é a sua compreensão e enquadramento face à prossecução dos objectivos organizacionais e/ou pessoais.

Para Rudowicz (2003), as oportunidades à expressão criativa podem não ser atribuídas de modo igual entre diferentes contextos culturais e dentro de uma mesma cultura. Isto em virtude da dinâmica proveniente dos aspectos intra-culturais e sócio-históricos. Assim, para se diferenciar a universalidade a partir de aspectos culturais e de criatividade, deve-se ir além de uma perspectiva única da cultura e, no entanto, realizar-se estudos transculturais.

Face ao exposto anteriormente, o objectivo central do presente estudo é perceber como é que a criatividade é compreendida em contextos culturais organizacionais diferentes. Assim sendo, a pergunta de investigação do presente trabalho é – Como a criatividade é compreendida em contextos culturais nacionais diferentes, controlado pelos contextos organizacionais?

2. Método

2.1. Delineamento

Dado que o presente estudo insere-se no âmbito da gestão, campo adequado para a análise profunda e entendimento dos diferentes e complexos fenómenos existentes no ambiente dos participantes – a abordagem qualitativa foi a privilegiada. Na opinião de Sousa & Baptista (2011), esta permite a compreensão dos problemas, analisando os comportamentos, as atitudes ou valores, sem que exista preocupação com a dimensão da amostra, muito menos com a generalização de resultados.

Neste tipo de estudo, a entrevista apresenta-se como técnica de recolha de dados mais adequada. Na visão de Bogdan & Biklen (1994), as entrevistas podem ser utilizadas de duas formas. Por um lado, podem construir a estratégia dominante para a recolha dos dados, por outro, podem ser utilizadas em conjunto com a observação participante, análise de documentos e outras técnicas. Porém, em todas estas situações, a entrevista é utilizada para recolher dados reproduzidos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam os mais variados aspectos do mundo.

2.2. Caracterização dos participantes

O universo a partir do qual se obteve a amostra para o presente estudo, é o universo das Forças Armadas Angolanas (FAA) e das Forças Armadas Portuguesas (FAP), com o propósito de analisar as várias opiniões referentes à temática sobre a criatividade organizacional em contextos culturais diferentes. Assim, a mesma é constituída por vinte militares, dentre os quais dez afectos às FAA, dez afectos às FAP e mais dois de cada um dos países que foram contactos para um estudo piloto. Para Fortin (1999), a referida amostra é uma réplica em miniatura da população alvo, por se tratar do sub-conjunto de um grupo de sujeitos que fazem parte de uma mesma população.

Em observância ao respeito, anonimato e confidencialidade dos participantes, não são mencionados os seus nomes, sendo os mesmos substituídos pelo grau militar e respectivos códigos. Quanto aos graus militares, nos dois países foram entrevistados militares com os mesmos graus, mas no entanto, notou-se haver diferença na classe dos oficiais generais, sendo que em Angola, o grau de General, corresponde ao de Tenente-General e, de Tenente-General, corresponde ao de Major-General em Portugal. As tabelas 1 e 2 apresentam a caracterização dos participantes no presente estudo.

Tabela 1 – Caracterização dos participantes das FAA

Grau militar	Idade	Género	Função	Tempo de serviço
General – E1A	58	Masculino	<i>Chefe de Direcção Principal</i>	40 anos
Tenente-General – E2A	63	Masculino	<i>Chefe de Direcção (Principal)</i>	41 anos
Coronel – E3A	49	Masculino	<i>Chefe de Repartição</i>	28 anos
Coronel – E4A	46	Masculino	<i>Chefe de Departamento</i>	27 anos
Tenente-Coronel – E5A	48	Masculino	<i>1ª Oficial de Metodologia</i>	30 anos
Tenente-Coronel – E6A	46	Masculino	<i>Chefe de Direcção</i>	22 anos
Major – E7A	46	Masculino	<i>Chefe de Secção</i>	21 anos
Major – E8A	43	Masculino	<i>Estagiário à Magistratura Militar</i>	27 anos
Capitão – E9A	35	Masculino	<i>Chefe de Secção</i>	15 anos
Capitão – E10A	31	Masculino	<i>Chefe de Repartição</i>	10 anos

Tabela 1 – Caracterização dos participantes das FAA

Fonte: Autor.

Das dez pessoas entrevistadas ao nível das FAA, todas foram do género masculino. Na sua maioria, as suas idades estão compreendidas entre 43 e os 63 anos, perfazendo um total de 80% da amostra nesta faixa etária, sendo que 20% dos participantes encontra-se entre os 31 e os 35 anos. 100% dos participantes possuem um nível de habilitações literárias entre licenciatura e mestrado e, de igual modo, estão na organização há mais de nove anos, sendo que o mais antigo está na organização há quarenta e um anos, e o mais novo está na organização há dez anos.

Tabela 2 – Caracterização dos participantes das FAP

Grau militar	Idade	Género	Função	Tempo de serviço
Tenente-General – E1P	59	Masculino	<i>Comandante de Unidade</i>	40 anos
Major-General – E2P	53	Masculino	<i>Director de Ensino</i>	36 anos
Coronel – E3P	53	Masculino	<i>Director de Departamento</i>	32 anos
Coronel – E4P	50	Masculino	<i>Chefe de Departamento</i>	32 anos
Tenente-Coronel – E5P	49	Masculino	<i>Coordenador Científico</i>	29 anos

Tenente-Coronel – E6P	39	Masculino	<i>Professor</i>	29 anos
Major – E7P	40	Masculino	<i>Professor</i>	21 anos
Major – E8P	40	Feminino	<i>Chefe de Secção</i>	20 anos
Capitão – E9P	35	Masculino	<i>Professor</i>	15 anos
Capitão – E10P	31	Feminino	<i>Chefe de Sub-secção</i>	12 anos

Tabela 2 – Caracterização dos participantes das FAP.

Fonte: Autor.

Das dez pessoas entrevistadas ao nível das FAP, oito foram do género masculino e duas do género feminino. Na sua maioria, as suas idades estão compreendidas entre 40 e os 59 anos, perfazendo um total de 80% da amostra nesta faixa etária, sendo que 20% dos participantes encontra-se entre os 31 e os 35 anos. 100% dos participantes possuem um nível de habilitações literárias entre licenciatura e doutoramento e, de igual modo, estão na organização há mais de onze anos, sendo que o mais antigo está na organização há quarenta anos, e a mais nova está na organização há doze anos.

Entretanto, das vinte entrevistas previstas, todas obtiveram resultado positivo, perfazendo assim uma percentagem de 100% de participação. As mesmas foram realizadas presencialmente em diferentes Unidades e Estabelecimentos Militares, nomeadamente – Academia Militar do Exército Português, Ministério da Defesa de Angola, Estado-Maior General das FAA e Quartel-General do Exército Angolano. A opção de as realizar em dois contextos culturais organizacionais diferentes esteve de acordo com o trabalho de Rudowicz (2003). Este autor refere que a compreensão da criatividade está assente na cultura indígena de cada sociedade.

2.3. Instrumentos de recolha de dados

Uma vez que com o presente trabalho objectiva-se recolher um conjunto de elementos que permitam compreender a criatividade organizacional em contextos culturais diferentes, privilegiou-se como técnica de recolha de dados, a entrevista “semi-estruturada”. Na opinião de Barañano (2008), este tipo de entrevista proporciona as bases para o aprofundar dos conhecimentos num campo no qual se tem um conhecimento geral, mas que no entanto, se pretende obter conhecimentos mais específicos. Para Bogdan & Biklen (1994), a mesma permite obter dados comparáveis entre os vários sujeitos intervenientes ao estudo. Ademais, com base num guião

previamente elaborado, este tipo de entrevista também permite dar uma certa liberdade ao entrevistado e, ao mesmo tempo, levá-lo a centrar-se sempre no tema em questão (Sousa & Baptista, 2011).

Assim, para a realização das entrevistas foi elaborado um guião de entrevista com dez perguntas. De acordo com Guerra (2006), o guião de entrevista foi elaborado em função dos objectivos decorrentes da problematização deste trabalho. As suas perguntas foram compostas de forma singular e clara – tendo como base a revisão de literatura e sempre direccionadas para responder à pergunta de investigação deste trabalho. Ainda de acordo com Guerra (2006), depois da elaboração do guião de entrevista, foram desenvolvidas três perguntas de “lembrança” que apenas foram formuladas sempre que o entrevistado não se referia sobre as mesmas nas suas respostas. O referido guião de entrevista foi validado pelo orientador deste trabalho.

Como meio de suporte e apoio às entrevistas, com vista a registar-se toda a informação prestada pelos participantes, foi utilizado um gravador *USB 2GB – 493h*. A gravação das entrevistas no contexto angolano fez um total de 4 horas e 51 minutos, e a sua transcrição resultou em 76 páginas transcritas. No contexto português, a gravação das entrevistas fez um total de 4 horas e 25 minutos, tendo a sua transcrição resultado em 85 páginas transcritas. As mesmas foram sempre transcritas no final dos trabalhos em cada um dos contextos.

O objectivo que levou a contactar as duas pessoas para o estudo piloto, foi de testar a fiabilidade do guião de entrevista. Assim, ambas foram do género masculino, um ostenta o grau militar de Capitão e exerce a função de – Oficial de Avaliação e está na organização (FAA) há dez anos, ao passo que o outro, ostenta o grau militar de Tenente e exerce a função de – Ajudante de Campo e está na organização (FAP) há seis anos. As suas idades estão compreendidas entre os 30 e 35 anos e possuem habilitações literárias entre licenciatura e mestrado.

De salientar que aquando da realização das entrevistas piloto, o participante das FAA encontrava-se em território português há uma semana, o que não terá interferido na forma pela qual o mesmo abordou o assunto. Mas entretanto, os dados da sua entrevista demonstraram que o mesmo teve alguma dificuldade em responder às perguntas, por não estar familiarizado com a temática em abordagem ou por não ter tido conhecimento atempado do objectivo da entrevista, o que impossibilitou obter-se qualquer resultado positivo com a sua entrevista.

Entretanto, face aos resultados alcançados na entrevista do participante das FAA, elaborou-se um documento constando o objectivo da entrevista (anexo c) com vista a ser entregue a todos os participantes, prevendo-se evitar que os mesmos fossem apanhados de surpresa. Assim, o referido documento foi enviado para o coordenador da actividade em ambas as organizações, via *e-mail*, e, este, por sua vez, distribuiu-o aos participantes, também via *e-mail*, uma a duas semanas antes do início dos trabalhos, não obstante o mesmo também ter sido feito presencialmente pelo investigador antes do início de cada entrevista.

Os resultados provenientes do estudo piloto levaram a que o guião de entrevista fosse alterado, por se constatar existirem perguntas cujas respostas eram obtidas em perguntas antecedentes, para além de facultar ao entrevistador, um primeiro aglomerado de impressões sobre o tipo de respostas que se iria obter (anexo a).

As entrevistas foram realizadas de acordo com a disponibilidade dos participantes, tendo as mesmas decorrido entre os meses de Abril e Maio de 2015. Todas foram realizadas em condições semelhantes – algumas no gabinete de cada um dos participantes, e outras, em salas de reunião das suas organizações. Nos dois contextos, procurou-se que as mesmas fossem sempre realizadas em salas disponíveis e isentas de interferências de terceiros, o que foi possível concretizar-se com sucesso.

2.4. Procedimento de análise de dados

Recorreu-se à técnica de análise de conteúdo por ser, segundo Berelson & Lazarsfeld (1948, citados por Bardin, 1977), a técnica de investigação que visa a descrição objectiva, sistémica e quantitativa do conteúdo tangível da comunicação.

Vala (1986), destaca que a análise de conteúdo é a técnica privilegiada para o tratamento de informação de estudos em que o investigador não dispõe de hipóteses de partida e, que no entanto, reúne dados de forma controlada e sistemática que depois organiza e classifica. Vala acrescenta que a análise de conteúdo pode ser empregue em pesquisas que se reportam a qualquer um dos níveis de investigação empírica, com a vantagem de funcionar como uma técnica não-obstrutiva, particularmente naquelas pesquisas em que os indivíduos são a fonte de informação principal. Na opinião de Bogdan & Biklen (1994), falar de análise de conteúdo, é falar de um processo de busca e de organização sistemática de transcrições de entrevistas, de notas de campo e de outros materiais que foram sendo acumulados, com o propósito de aumentar a sua

compreensão e posteriormente apresentar aos outros tudo aquilo que foi encontrado. Assim, a “análise envolve o trabalho com os dados”, a “sua organização”, “divisão em unidades manipuláveis”, síntese, “procura de padrões”, descoberta de aspectos importantes e do que deve ser apreendido e a “decisão sobre o que vai ser transmitido aos outros” (Bogdan & Biklen, 1994, p. 205).

Todavia, para que se obtenha êxitos na utilização desta técnica, o investigador precisa formular uma série de questões que as pode sistematizar da seguinte forma:

- “Com que frequência ocorrem determinados objectos (o que acontece e o que é importante”);
- “Quais as características ou atributos que são associados aos diferentes objectos (o que é avaliado e como”);
- “Qual a associação ou dissociação entre os objectivos (a estrutura de relações entre os objectivos)” (Vala, 1986, p. 108).

Vala defende que, cabe ao investigador determinar para qual ou quais destas direcções vai orientar a sua pesquisa. Dito isto, para o processo de análise de conteúdo deste trabalho, recorreu-se à primeira questão por ser, segundo este autor, a que pressupõe o “recurso a uma quantificação simples” – onde a “análise de frequência permite relacionar as palavras ou símbolos chave” ditas pela fonte, “os temas maiores”, “os temas ignorados” e “os principais centros de interesse” (p. 108).

Para Vala (1986), qualquer que seja a questão que o investigador escolher, pressupõe o seguinte tipo de operações – “delimitação dos objectivos e definição de um quadro de referência teórica orientador da pesquisa” – “constituição de um *corpus*” – “definição de categorias” e “definição de unidades de análise” (p. 109).

Assim, definidos que estavam os objectivos deste estudo, a revisão de literatura serviu, de acordo com Vala (1986), de apoio à análise das entrevistas. Por outro lado, sendo que as vinte entrevistas foram todas realizadas com vista a servir o presente estudo, de acordo com Vala (1986), o *corpus* da análise deste estudo foi todo constituído pelas mesmas.

Bardin (1977) afirma que, a maioria dos procedimentos de análise organiza-se à volta de um processo de categorização. Na sua visão, trata-se de uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, posteriormente, por reagrupamentos segundo o género (analógico), com os critérios previamente definidos. Segundo Bogdan & Biklen (1994), as categorias constituem um

meio de categorizar os dados descritivos que foram recolhidos pelo investigador, de modo a que o material contido num determinado tópico possa ser fisicamente separado dos outros. Na opinião de Vala (1986), as categorias são os elementos mais importantes do código do analista.

Vala (1986) defende que, a construção de um sistema de categorias pode ser definida *a priori* ou *a posteriori* e, em última análise, através da combinação destes dois processos. Para o presente estudo, o sistema de categorias foi definido *a priori* por ser, segundo Vala (1986), o meio mais adequado quando a relação entre o quadro teórico de partida do investigador, os problemas concretos que pretende estudar e o seu plano de hipóteses, lhe permitem a formulação de um sistema de categorias que visa a constatação da presença ou ausência dessas categorias no *corpus*. Assim, depois de concluído o seu processo de construção, para que se possuísse um conjunto de categorias boas, segundo Bardin (1977), submeteu-se as mesmas a um teste de validade interna, procurando deste modo, assegurar-se da sua exaustividade mútua, exclusividade, homogeneidade e pertinência.

À passagem para o processo de definição das unidades de análise que, segundo Vala (1986), são indispensáveis para o processo de análise de conteúdo - unidade de registo, unidade de contexto e unidade de enumeração, as vinte entrevistas passaram por um trabalho de codificação. Na opinião de Bardin (1977), este trabalho visa fundamentalmente a transformação dos dados em bruto contidos nas entrevistas, por recorte, agregação e enumeração, permitindo desta forma atingir uma representação do seu conteúdo, com vista a esclarecer o investigador acerca das características do texto.

Para Vala (1986), a unidade de registo é o segmento determinado de conteúdo que se caracteriza e, seguidamente, incluído numa determinada categoria; podendo a mesma ser de natureza e de dimensões muito voláteis (Bardin, 1977); distinguindo-se assim, pelo seu tipo formal e semântico (Vala, 1986).

Na visão de Bardin (1977), a unidade de contexto serve de unidade de compreensão para codificar a unidade de registo, correspondendo desta forma, ao segmento da mensagem, sendo as dimensões superiores às unidades de registo óptimas para que se compreenda a significação exacta da unidade de registo. Esta unidade apresenta-se como um suporte imprescindível para a validade e fidelidade do trabalho do investigador (Vala, 1986).

Vala (1986) é da opinião que, a unidade de enumeração é a unidade sobre a qual o investigador procede a quantificação dos dados, podendo o mesmo classificá-la em geométricas e aritméticas. Vala refere ainda que as unidades geométricas são habitualmente utilizadas em análises de imprensa, ao passo que as aritméticas podem ser muito variadas e ter ou não como suporte directo as unidades de registo, permitindo desta forma, contar a frequência de uma categoria, a intensidade da atitude em relação ao objecto.

Assim, o conjunto de entrevistas realizadas no âmbito do presente estudo, depois de transcritas as respostas dos entrevistados e lidas de forma atenta e exaustiva, optou-se pela análise de conteúdo temática (Bardin, 1977).

Seguindo Bardin (2009), procedeu-se a categorização das respostas dos sujeitos, sendo que por categorias subentendem-se as principais questões do guião de entrevista e por sub-categorias, a categorização das respostas dos sujeitos; por unidades de registo, destacam-se os exemplos das respostas dos entrevistados, de acordo com as categorias e sub-categorias. De salientar que o processo de análise dos dados levou à criação de treze categorias e cento e uma sub-categorias. Porém, na apresentação dos resultados apenas são apresentadas as treze categorias analisadas, estando as sub-categorias disponíveis para consulta nos anexos A1 a P13.

No processo de análise dos dados teve-se em atenção alguns critérios importantes, nomeadamente a exaustividade dos itens, bem como a necessidade das sub-categorias serem mutuamente exclusivas, não podendo existir repetição entre si. Teve-se igualmente em conta a saturação dos resultados, sendo que à medida que os resultados iam sendo categorizados, muita da informação já estava sub-categorizada e os resultados, nesse caso, eram apenas colocados como unidade de registo, com vista a proceder *a posteriori* ao cálculo das respectivas frequências (número de sujeitos da amostra que referiu a mesma sub-categoria), uma vez que deste modo, é possível ter-se uma visão mais abrangente dos resultados alcançados, assim como dos itens que obtiveram maior concordância ou discordância por parte dos participantes no estudo.

3. Resultados

3.1. Apresentação dos resultados

Em seguida descrevem-se sumariamente as categorias com o número de respondentes (em percentagem) e os exemplos retirados da análise realizada. Apresentam-se primeiro os resultados no contexto angolano (secções 3.2 e 3.3), depois no português (3.4 e 3.5), e por fim comparam-se os dois países (3.6 e 3.7).

3.2. Resultados do contexto angolano

3.2.1. Categoria – Definição de criatividade

Os resultados apresentam várias definições de criatividade. 40% dos sujeitos define a criatividade como o acto de criar algo com valor: (...) “outra visão é aquela em que um cientista ou alguém apoiado pela ciência, por outros meios, consegue imaginar e criar algo que tenha algum valor – pode ser um valor técnico, um valor científico, um valor social” (sujeito E1A). Cerca de (30%) refere que é a capacidade de resolução de problemas: “Entendo por criatividade, a capacidade que os homens têm de na tentativa, na ideia, diante de uma necessidade, superar determinada situação” (sujeito E8A). Outros (30%) afirmam ser algo relacionado com aspectos de crescimento individual, realização pessoal e bem-estar: “Criatividade para mim é aquilo que está relacionado” (...) “com um crescimento individual do homem” (sujeito E7A). Uma dimensão de (20%) entende ser a disposição para realizar de forma diferente uma tarefa: “Para mim é aquela disposição que o indivíduo tem em realizar algo de forma diferente” (sujeito E5A). Outros (20%) referem ser algo inerente às várias áreas da vida humana: (...) “criatividade é algo que está presente na actividade humana, quer seja no meio social, no serviço” (sujeito E6A). Cerca de (10%) refere ser uma capacidade inata do indivíduo: “Entendo criatividade no sentido de ser uma capacidade inata de alguém, sem precisar de suportes técnico-científicos ou outros; essa pessoa cria alguma coisa que a diferencia de outras” (sujeito E1A). Outros (10%) entendem que a criatividade é a capacidade de desempenhar com êxito qualquer actividade: “A criatividade para mim é a capacidade que os homens têm para no exercício de qualquer actividade, quer social, quer de outro âmbito, militar etc., desempenharem com maior eficiência a sua actividade” (sujeito E8A).

3.2.3. Categoria – Factores que elevam os níveis de criatividade

Os resultados demonstram vários factores que elevam os níveis de criatividade. Metade dos sujeitos (50%) entende que os factores que elevam os níveis de criatividade estão relacionados com a execução prática das actividades do dia-a-dia: (...) “realizando na prática acções, porque o fenómeno criatividade é um fenómeno que está associado a algo de concreto e não a algo de subjectivo” (...) “nós temos que realizar qualquer coisa para podermos extrair dessa realização algo que reflecta a criatividade” (sujeito E1A). Cerca de (30%) entende que tais factores estão associados à aquisição de conhecimento e aprendizagem contínua: “Bem, o que ajuda o indivíduo a ser mais criativo é ter um espírito de aprender. Devemos todos os dias ter espírito de aprendizagem, aprender com os outros” (...) “e aprofundar os nossos conhecimentos já adquiridos” (sujeito E6A). Uma dimensão de (10%) refere que estes factores têm a ver com o gosto pelo trabalho que se realiza: (...) “as pessoas têm que se dedicar e gostar daquilo que fazem, é a primeira coisa, gostar daquilo que fazem” (sujeito E2A). Igual dimensão (10%) entende que tais factores estão associados ao incentivo à criatividade por parte dos superiores: “Um indivíduo pode ser mais criativo” (...) “se tiver incentivos dos seus superiores e se os seus superiores também revelarem algum espírito de criatividade” (sujeito E3A). Outra dimensão de (10%) afirma que estes factores estão associados à responsabilidade ética do indivíduo: (...) “sempre que eu penso, penso em mim, mas tenho que pensar nos outros também; se a minha atitude, se a minha acção não vai prejudicar a terceiros, tudo bem; se vai prejudicar a terceiros, então já tenho que ponderar um bocadito” (sujeito E4A). Outros (10%) referem que os factores estão ligados ao pleno conhecimento dos objectivos a alcançar com a criatividade: “Bem, para mim o indivíduo pode ser mais criativo desde que paute por um princípio: saber onde está a começar e o objectivo a atingir, isso é fundamental” (...) “e, para atingir esse objectivo, que caminho devo percorrer” (sujeito E7A). Outros (10%) entendem que estes factores estão relacionados ao desejo em atingir melhores resultados, tal explicado pelo sujeito (E8A): “A princípio acho que as pessoas têm que ter ambição, querer sempre atingir os melhores lugares, tanto do ponto de vista académico como do ponto de vista profissional”.

3.2.4. Categoria – Presença da criatividade na função exercida

Os resultados mostram que a criatividade está presente em tal função de várias formas. 40% dos sujeitos considera que a presença da criatividade na função exercida está na resolução de problemas mediante a análise da situação vivenciada: “Vou dar simplesmente um exemplo: “hoje eu tive uma situação que tinha que encontrar na rede, num universo de 1200 computadores, tinha que encontrar na rede, basicamente, um computador que me estava a gerar tráfego anormal” (...) “propus – vamos desligar o computador, uma, duas ou três vezes, pelo que, essa pessoa vai dizer que esse computador não está bom, e vai ter que comunicar o ID imediatamente, foi o que aconteceu” (sujeito E10A). Cerca de (20%) dos sujeitos entende que está na criação de novas situações e novos cenários: (...) “na nossa qualidade de chefes, nós temos de ter essa capacidade de criatividade, de criar novas situações, novos cenários – porque faz parte das características de um líder, de um chefe” (sujeito E1A). Uma dimensão de (20%) entende que está na implementação de experiências vindas de outras realidades: “No meu trabalho, crio, mas não é uma criatividade assim espontânea, é de forma metódica, buscando experiência das outras áreas, adaptando à nossa realidade concreta. Por exemplo, neste momento eu tenho vários projectos, um dos quais é a carreira” (...) “do docente militar, por iniciativa minha, e um outro exemplo, a criação da comunidade científica dos alunos do ensino superior militar, não é, e mais outros” (sujeito E5A). Cerca de (10%) entende que tal presença está na persistência e crença nos objectivos pretendidos, tal como enunciado o sujeito (E2A): “Na perseverança, em primeiro lugar” (...) “sou muito exigente comigo mesmo, e eu não olho para as dificuldades que me rodeiam”. Outras (10%) consideram que está presente na execução de tarefas fora da pressão dos superiores: “Executando tarefas, fora, como digo, de pressão ou de um plano do chefe” (...) “neste momento eu estou a fazer um informe, eu estou a produzir uma informação que não tem nada a ver com nenhuma orientação, mas que eu sei à partida que o meu superior vai gostar e vai achar importante no momento” (sujeito E3A).

3.2.5. Categoria – Solicitação da criatividade e seus resultados

Os resultados obtidos evidenciam que a criatividade é solicitada a todos, e os seus resultados são quase sempre satisfatórios. 100% dos sujeitos considera que lhe é feita solicitação para trabalhar de forma criativa. O sujeito (E10A) enuncia o seguinte:

“Olha, eu sou solicitado a trabalhar criativamente várias vezes”. Uma dimensão de (30%) dos sujeitos entende que lhe é feita solicitação para criação de novos e diferentes desafios: “Quando me foi posto em mãos esse desafio de interligar os edifícios do Ministério da Defesa de forma virtual, se calhar foi o meu maior desafio profissional até agora” (...) “em algum momento o Ministério da Defesa tinha que conversar entre si” (...) “já que o Ministério da Defesa não é um edifício único” (sujeito E4A). Uma dimensão de (10%) refere que lhe é feita solicitação para transmitir conhecimento de forma diferente: “eu já fui solicitado várias vezes a dar aulas em círculo de Gerais; então aí eu tenho que colocar a minha criatividade a funcionar, porque é um nível superior ao meu em termos funcionais, e daí, o grupo alvo é de uma faixa etária que não é a minha, a experiência de trabalho também é superior a minha e” (...) “impor o meu conhecimento nesse grupo, tenho que ser mesmo criativo” (sujeito E6A). Uma dimensão de (70%) considera haver alta relevância nos resultados alcançados aquando da implementação da criatividade: (...) “quando realmente eu sou abordado para ter alguma criatividade aqui no sítio, principalmente na minha repartição, eu penso que os resultados são satisfatórios” (sujeito E10A). Cerca de (20%) refere que os resultados não são reportados ao colaborador: “Como a comunicação dos resultados não chegou até à mim, não posso dizer que obtive resultados” (sujeito E5A). Uma dimensão de (10%) considera os resultados pouco satisfatórios: (sujeito E1A): “Algumas vezes resultados que não reflectem aquilo que nós gostaríamos de alcançar, mas também houveram situações em que, mesmo sendo criativos, ficámos decepcionados com os resultados” (...) “Nós podemos ser criativos, mas os resultados não quer dizer que sejam sempre no sentido positivo porque você tem essa capacidade de criar novas situações, novos fenómenos” (sujeito E1A). Outra dimensão de (10%) refere existir escassa visibilidade dos resultados, face à características inatas de criatividade: “Não senti muito porque eu já sou, se posso assim dizer, criativo quase sempre! O que me caracteriza é mesmo ser criativo” (sujeito E3A).

3.2.6. Categoria – Perspectiva da organização face ao trabalho criativo

Os resultados obtidos mostram que a perspectiva da organização é positiva. Cerca de (60%) dos sujeitos considera que a perspectiva da organização face ao trabalho criativo é positiva, como explicado pelo sujeito (E10A): (...) “eu penso que se calhar a organização vê com bons olhos, não é, todos aqueles que realmente se engajem em

alguma actividade criativa que engradeça e resolva os problemas do sítio, neste caso da Repartição, da Direcção ou mesmo do próprio Ministério da Defesa Nacional”. Uma dimensão de (10%) entende que esta perspectiva depende da unanimidade que possa haver em toda a organização: “Assim à primeira vista parece que a pessoa quer sobressair para além dos demais, mas se for algo que gere consenso no seio laboral, então sou bem visto” (sujeito E7A). Cerca de (10%) refere que tem a ver com um reconhecimento expresso de forma implícita: (...) “às vezes somos solicitados a criar determinada coisa e depois não nos reportam os resultados; mas só o facto de nos terem chamado à primeira vez e depois voltam-nos a chamar, isso é sinónimo de que a organização gostou do nosso trabalho, porque se assim não fosse, não seríamos convocados pela segunda vez” (sujeitos E5A). Outra dimensão de (10%) entende ter desconhecimento sobre a perspectiva da organização: “Não posso julgar, não posso imaginar como é que a minha chefia me vê hhh está ver”! (...) “É difícil darmos uma” (...) “percepção, porque corremos o risco de exagerar, corremos o risco de errar e até corremos o risco de cometermos injustiça” (sujeito E1A). Cerca de (10%) entende que tal perspectiva depende da especificidade de determinado problema: “Nem sempre as coisas são aceites, o trabalho criativo nem sempre é aceite. Porque também nem sempre a nossa criatividade é a melhor para a solução daquele problema” (sujeito E8A). Outra dimensão de (10%) considera que tal perspectiva passa pela desvalorização do trabalho criativo face ao trabalho rotineiro: (...) “nesta área, por exemplo, é um trabalho novo que eu faço, há coisas que eu posso pensar de uma maneira, mas quem está aqui há muitos anos de casa, já sabe: já tentamos isso, isso não serve, isso que você está aqui a dizer, já o fizemos uma vez e não deu certo” (sujeito E8A).

3.2.7. Categoria – Consequências de ser criativo

Os resultados mostram que tais consequências são quase sempre positivas. 60% dos sujeitos considera que ser criativo tem como resultado consequências positivas e sentimento de realização pessoal: “Bom, as consequências são benéficas, enquanto pessoa é uma sensação de realização” (sujeito E4A). Uma dimensão de (20%) entende que tais consequências levam ao descredito profissional e má interpretação das normas organizacionais: (...) “principalmente ser mal interpretado ou incumprir a ordem que já existe” (...) “Penso que essa é a única consequência que pode vir para o gênio criativo” (sujeito E10A). Cerca de (10%) refere que tais consequências estão relacionadas a

questões de índole pessoal – relação com colegas de trabalho: “Consequências duras” (...) “perigosas - muitas das vezes” (...) “porque as pessoas, nem todas as pessoas na organização apreciam este meu lado criativo, não gostam, contestam, cai-lhes mal” (sujeito E3A). Cerca de (10%) considera que tais consequências visam as várias transformações na forma de pensar e agir dos colaboradores: (...) “tem muito a ver com algumas transformações, mudança de mentalidade e mesmo de atitude” (...) “quando se inova, a que também mudar de mentalidade e de atitude” (sujeito E2A).

3.2.8. Categoria – Existência de barreiras à criatividade

Os resultados demonstram a existência e a não existência de barreiras à criatividade. Uma dimensão de (40%) dos sujeitos considera que na organização não existem barreiras à criatividade: “Não necessariamente. Barreiras como tal, não” (sujeito E9A). Cerca de (20%) entende que apenas constata-se a existência de um quadro institucional que regula a actuação do colaborador: “Há, há é um quadro institucional que estabelece a amplitude das minhas responsabilidades” (...) “a minha liberdade em termos de criatividade não pode ultrapassar o âmbito da minha instituição” (...) “dentro da minha instituição, tenho essa liberdade” (sujeito E1A). Cerca de (10%) refere que não existem barreiras face à fluidez na comunicação entre a estrutura superior e o grupo de trabalho: “Nunca me apercebi dessas barreiras, mesmo porque a nossa maneira de estar na organização, quer numa hierarquia vertical quer horizontal, é de tal maneira simples que a comunicação flui. Então existindo uma boa relação entre os integrantes da organização, eu acho que só esse elemento é fundamental para a quebra de barreiras quanto ao factor criatividade” (sujeito E5A). Cerca de (30%) entende que existem barreiras face ao imperativo da condição militar – regulamentos, normas e própria estrutura organizacional: “Existem! Como sabe, nós somos militares e não fazemos tudo que a gente pensa. A nossa condição é muito limitada por força dos regulamentos, das normas, das leis – a natureza castrense da nossa organização coloca-nos muitas barreiras quanto à criatividade, muitas, e eu sinto isso” (sujeito E3A). A volta de (20%) considera que existem barreiras de cariz individual – relação com colegas de trabalho: “Uma das barreiras e se calhar a fundamental, é o próprio homem” (...) “sobretudo quando somos insuficientes e trabalhamos com pessoas competentes” (sujeito E7A). Cerca de (10%) considera que a existência de barreiras passa por dificuldades no que toca a aprovação do novo em detrimento do velho: “Bem, eu não

algo de barreiras, não é, mas, pronto, não vou-lhe dizer isso ao fundo porque já são algumas questões...” (...) “às vezes as pessoas” (...) “prendem-se muito ao passado e às vezes para materializar o que é novo têm algumas dificuldades” (...) “às vezes é constrangedor quando a gente apresenta algo de novo, não é” (...) “a nossa chefia concorda e, na hora da execução, então começa a encontrar...” (sujeito E2A). Cerca de (10%) refere que tal facto tem a ver com a falta de meios para a implementação da criatividade: (...) “e eu penso que essa é um bocadinho mais conjuntural, que são em termos de recursos e finanças” (sujeito E10A).

3.2.9. Categoria – Relevância da criatividade organizacional

Os resultados mostram que a criatividade tem alto grau de relevância. 80% dos sujeitos considera que a criatividade tem alto grau de relevância para a organização: “Extremamente importante” (sujeito E9A). Cerca de (60%) refere que a criatividade produz resultados para o engrandecimento da organização: “Porque permite, como disse já, alcançar níveis altos de desempenho, melhorar a própria actividade. Isso requer uma certa criatividade, porque senão, caímos na rotina, as coisas têm sido feitas assim, serão sempre feitas assim” (sujeito E8A). A volta de (20%) refere que a criatividade permite o alcance dos objectivos na área de ensino: (...) “sobretudo uma estrutura como esta que é ligada ao ensino, ligada à preparação combativa, o... os especialistas ligados ao ensino têm mesmo de ter essa capacidade de criatividade” (...) “o indivíduo ligado à docência tem que ser muito criativo, de contrário, se for a dar as aulas, epah, de uma forma linear, não consegue atingir os objectivos que se pretende” (sujeito E1A). Outros (20%) consideram a criatividade permite obter bons resultados nas operações militares: “Porque mesmo na condução de operações militares, se não for criativo, é derrotado; porque o que a gente aprende na escola” (...) “no terreno pode não ser a mesma situação. Então devemos ser criativos para contornarmos” (sujeito E2A).

3.3.1. Categoria – Visão estratégica sobre a criatividade

Nesta categoria os resultados mostram várias visões estratégicas. 80% dos sujeitos considera que a criatividade tem alto grau de relevância para a organização: “Extremamente importante” (sujeito E9A). Cerca de (60%) refere que a criatividade produz resultados para o engrandecimento da organização: “Porque permite, como disse já, alcançar níveis altos de desempenho, melhorar a própria actividade. Isso requer uma

certa criatividade, porque senão, caímos na rotina, as coisas têm sido feitas assim, serão sempre feitas assim” (sujeito E8A). A volta de (20%) refere que a criatividade permite o alcance dos objectivos na área de ensino: (...) “sobretudo uma estrutura como esta que é ligada ao ensino, ligada à preparação combativa, o... os especialistas ligados ao ensino têm mesmo de ter essa capacidade de criatividade” (...) “o indivíduo ligado à docência tem que ser muito criativo, de contrário, se for a dar as aulas, epah, de uma forma linear, não consegue atingir os objectivos que se pretende” (sujeito E1A). Outros (20%) consideram a criatividade permite obter bons resultados nas operações militares: “Porque mesmo na condução de operações militares, se não for criativo, é derrotado; porque o que a gente aprende na escola” (...) “no terreno pode não ser a mesma situação. Então devemos ser criativos para contornarmos” (sujeito E2A).

3.3.2. Categoria – Enquadramento da criatividade organizacional

Estes resultados são insuficientes para uma análise sólida sobre a criatividade organizacional, por ter havia participação de apenas 10% dos sujeitos.

3.3.3. Categoria – Percepção sobre o trabalho criativo de forma contínua

Os resultados mostram várias percepções sobre o trabalho criativo contínuo. Metade dos sujeitos (50%) considera que não é possível ser sempre criativo, tal como explicado pelo sujeito (E10A): “Não se pode ser sempre criativo” (...) “as organizações militares são organizações muitos rígidas e estritas no que toca à disciplina”. Cerca de (30%) entende que é possível ser sempre criativo, como refere o sujeito (E8A): “Eu acho que sim, porque nesse sentido eu voltaria para a pessoa humana que estiver inserida numa actividade; em qualquer sítio onde estivermos, acho que devemos ser criativos”. Uma dimensão de (10%) considera que a área de formação e ensino é vista como indispensável no trabalho criativo: “Nós que estamos na área do” (...) “ensino, que trabalhamos na área de educação e formação militar, temos sempre essa possibilidade, aliás, eu acho que somos privilegiados nesse sentido” (sujeito E5A). Cerca de (10%) refere que o ser sempre criativo está dependente da vontade do colaborador para fazer mais e melhor: “Sim! Desde que nós estejamos munidos de vontade de realizar todos os dias mais e melhor, a criatividade não tem momentos, não tem limites temporais ou limite temporal – a criatividade é algo que é permanente” (sujeito E1A).

3.3.4. Categoria – Áreas em que a criatividade é vital

Os resultados obtidos mostram que a criatividade é vital em quase todas as áreas. 80% dos sujeitos considera a criatividade como elemento vital para todas as áreas: (...) “a criatividade não se reflecte numa ou noutra especialidade, mas no conjunto da organização” (sujeito E2A). Cerca de (20%) dos sujeitos considera que parte dos colaboradores não trabalha de forma criativa, tal como referido pelo sujeito (E9A): (...) “muitos militares ou muitas pessoas há, que infelizmente não são criativas. Se não lhes for dada uma orientação clara, elas ficam com a situação profissional em mãos sem saber o que fazer”. A volta de (10%) considera que existe descontentamento por parte dos colaboradores: (...) “eu não consigo bem dizer como é que é isso em geral, como é que são as outras áreas, aquelas que eu não vivi; mas dá para ver, dá para ver que há um certo cansaço por parte de alguns oficiais, isso é notório – tempo de serviço, idade, há muita gente à espera da reforma” (sujeito E8A).

3.3.5. Categoria – Existência de mecanismos que promovem a criatividade

Os resultados obtidos mostram a existência e a não existência de tais mecanismos. A volta de (60%) dos sujeitos considera que existem mecanismos para a promoção da criatividade, tal como referido pelo sujeito (E1A): “Há mecanismos que podem ser subjectivos e outros objectivos” (...) “muitas vezes nós criamos algum estímulo, muitas vezes congratulamos um determinado camarada pela capacidade de iniciativa que tem, pela criatividade, sobretudo quando ele consegue cumprir determinada tarefa ou determinado trabalho”. Cerca de (40%) considera que não existem mecanismos para a promoção da criatividade: “Não! Não! Assim rapidamente não!” (...) “Incentivos à criação tem muito a ver com; primeiro – alguma liberdade, digo alguma porque somos castrenses e não temos a liberdade que devíamos ter” (...) “o facto de a organização disponibilizar meios de trabalho para o pessoal, acho que seria um incentivo à criatividade” (sujeito E3A). A volta de (10%) entende que tais mecanismos têm a ver com a formação contínua e actualização de conhecimentos: (...) “estamos sempre a receber coisas novas, através de palestras, seminários, aulas metodológicas, através da própria preparação combativa, recebemos elementos novos” (sujeito E7A). Outra dimensão de (10%) entende que, o que leva à criação – é a experiência pessoal e da realidade de outras nações: “O que ajuda-nos a criar é mesmo o nosso conhecimento, a nossa formação e também a gente ver o que se faz lá fora”

(sujeito E4A). Cerca de (10%) afirma que tais mecanismos estão dependentes da boa capacidade de liderança dos superiores ao mais alto nível: “Os únicos incentivos são de que, nós fazemos um dado trabalho e depois somos dados uma palmada às costas, epah, realmente isso está bom, será que isso vai funcionar, está bom, vamos dar a quem de direito para analisar” (sujeito E5A).

3.4. Resultados do contexto português

3.4.1. Categoria – Definição de criatividade

Nesta categoria os resultados mostram várias definições de criatividade. Metade dos sujeitos (50%) define a criatividade como a capacidade de criar algo novo, tal como refere o sujeito (E2P): (...) “capacidade de criar não só saber na dimensão académica, mas criar sempre algo de novo na dimensão da práxis ou na dimensão táctica” (E2P). Cerca de (40%) a define como sendo a forma de encontrar soluções: (...) “conseguir arranjar soluções para além daquelas a que estamos habituadas, conseguir desenvolver, quer seja tarefas, quer seja tomar decisões, para além daquelas que estão previamente estabelecidas ou definidas” (sujeito E10P). A volta de (30%) refere que tem a ver com o fazer algo de forma diferente: (...) “fazer determinados procedimentos diferentes daquilo que é a normalidade, com vista a garantir maior e melhor eficiência e eficácia para determinada acção” (sujeito E1P). Outros (30%) a definem como a capacidade de inovar: (...) “é a capacidade que uma pessoa pode ter de inovar” (sujeito E8P). Uma dimensão de (20%) considera ser pôr em prática um conjunto de ideias para alcançar certos objectivos: “A criatividade não é mais do que colocar um conjunto de matérias, um conjunto de ideias, um conjunto de recursos de uma forma diferente para serem eficazes e eficientes para cumprir determinados objectivos de uma maneira nova” (sujeito E5P). Outros (20%) consideram ser ultrapassar barreiras e trazer algo novo para benefício colectivo e próprio: “Bom, para mim a criatividade é conseguir ir um bocadinho mais além, portanto, na procura de melhorar alguma coisa, para nosso benefício, para benefício de um grupo ou para o benefício de uma Instituição” (sujeito E9P). Uma dimensão de (10%) considera que trata-se de ideias que variam em detrimento das várias áreas de conhecimento: (...) “a criatividade é... é uma ideia” (...) “Eu se for pintor, eu vou criar uma obra que ainda não foi pintada por ninguém, mesmo que o motivo seja o mesmo” (...) “a nível da gestão numa empresa, em que eu aplico

esta ideia de fazer algo que ainda não foi feito” (sujeito E3P). Outra dimensão de (10%) considera que a criatividade é influenciada pelas características individuais: “Bem, eu penso que a criatividade é a forma como as pessoas percebem as realidades e a forma como as pessoas colocam as suas opções de vida nessas realidades” (sujeito E6P). Cerca de (10%) considera ser a associação entre inteligência, experiência e implementação: “A criatividade é uma característica que só algumas pessoas têm” (...) “Tem que haver uma mente liberta, uma associação curiosa entre inteligência, entre capacidade de trabalho, experiência, sentido de visão, sentido prospectivo; e ela aplica-se de maneira diferente” (sujeito E2P). Cerca de (10%) refere tratar-se de algo natural: (...) “a criatividade não é um dom, ela é natural” (sujeito E5P). Outra dimensão de (10%) considera ser algo que não está associada à escolaridade dos indivíduos: (...) “eu posso dizer que uma, uma pessoa mesmo que não seja instruída, tem uma grande criatividade” (sujeito E2P). Ainda outra dimensão de (10%) entende que tem a ver com conhecimento da envolvente e apresentar novas visões: “É ter um conhecimento da organização ou do mundo, ou do espaço que o rodeia, e apresentar novas formas de ver as coisas, de fazer as coisas” (sujeito E4P).

3.4.2. Categoria – Factores que elevam os níveis de criatividade

Os resultados demonstram vários factores que elevam os níveis de criatividade. Metade (50%) dos sujeitos considera que um dos factores que eleva os níveis de criatividade tem a ver com o conhecimento do contexto em que se trabalha: (...) “analisando a situação concreta que tenho, e analisando a situação actual, e fazer uma avaliação do que que lhe posso acrescentar de forma a torná-la mais inovadora” (sujeito E7P). Uma dimensão de (20%) considera que estes factores passam por uma postura crítica e abertura à mudança: (...) “ter um espírito crítico sempre muito aguçado” (...) “ser capaz de mudar, não ser adverso à mudança” (sujeito E9P). Outros (20%) afirmam que tudo passa pela reflexão sobre novas formas de fazer as coisas: (...) “levar as pessoas cada vez mais a reflectir sobre as suas tarefas” (...) “como é que ele pode fazer melhor, como é que o colaborador pode fazer melhor no seu dia-a-dia, na resolução ou na execução daquela tarefa” (sujeito E5P). Cerca de (10%) considera que têm a ver com o fomentar a liberdade dos indivíduos e apoiá-los: (...) “o incentivar a criatividade tem a ver o dar liberdade” (...) “as pessoas precisam ter apoio, senão deixam de ser criativas” (sujeito E2P). Cerca de (10%) entende que tal facto tem relação com o dar

confiança aos indivíduos: “Esse é o papel do líder, reflectir sobre isso e, por outro lado, para além da reflexão, dar-lhes confiança de que errar não é uma coisa má, mas é uma forma de aprendizagem” (sujeito E5P). Cerca de (10%) entende que estes factores estão ligados às questões culturais e económicas: “Na Coreia do Norte deve ser difícil ser criativo” (...) “eu julgo que nos Estados Unidos é muito fácil ser criativo” (...) “A crise económica faz com que as pessoas tentem arranjar soluções diferentes” (...) “Mas em Angola, fruto da circunstância que estão a viver agora, vão ter mais criatividade” (sujeito E2P). A volta de (10%) considera que tais factores estão associados aos factores inatos e/ou motivacionais: “Para mim, sendo mais criativo, acho que há factores pessoais inerentes ao indivíduo, depois há factores motivacionais” (...) “Se a pessoa tiver motivada, tende a dedicar-se e a aprender” (...) “sobre determinado assunto, e a tentar dar um cunho pessoal” (sujeito E4P). Cerca de (10%) entende que tudo passa pela nova forma de olhar para as coisas: “Bom, acho que parte um bocadinho do descontentamento, não no mau sentido, no bom sentido” (...) “No descontentamento nas coisas como elas são apresentadas sempre que” (...) “acreditarmos que as coisas são assim, e têm que continuar a ser assim sempre” (sujeito E9P). Cerca de (10%) considera que têm a ver com o não estar ligado aos procedimentos: “A partir do momento que nós temos a mente, digamos, mais aberta, ou pelo menos lá está, não estarmos tão ligados ou presos àquilo que já está previamente definido, se nós não nos sentirmos ligados ou, digamos, prisioneiros realmente desses procedimentos, eu acho que a partir daí, claro que se torna muito mais fácil” (sujeito E10P).

3.4.3. Categoria – Presença da criatividade na função exercida

Os resultados mostram que tal presença da criatividade está de diferentes formas. 60% dos sujeitos considera que a criatividade na função exercida está na implementação de novos processos de trabalho: “Actualmente nas minhas actividades como professor, a criatividade pode estar na forma de apresentar uma aula ou uma matéria de maneira diferente” (sujeito E8P). A volta de (40%) entende que está na tomada de decisão: “Eu acho que está presente a partir do momento em que eu tomo decisões” (sujeito E2P). Cerca de (20%) considera que está na procura de informação e visão diferente: (...) “no ir buscar uma informação diferente, ou seja, não me basear naquilo que tem vindo a ser dado nos anos anteriores, da mesma forma que tem vindo a ser dado, poder trazer algo de novo, de fazer uma forma diferente, de trazer uma forma

diferente de apresentar, de apresentar uma matéria” (sujeito E8P). Cerca de (10%) refere que está no uso das novas tecnologias: “Eu, por exemplo, na quarta-feira vou ter aqui uma vídeo-conferência para os alunos, feita a partir de Nova Iorque, com um professor nosso que está em Nova Iorque, portanto, isso é ser criativo” (sujeito E6P). A volta de (10%) considera que está presente na identificação das prioridades da organização: “Criatividade está sempre relacionada, digamos, com aquilo que é prioritário, em função” (...) “das situações e da missão principal do órgão em que eu comando, chefeio” (...) “não vou abdicar-me com essa preocupação em todas as áreas, mas sim naquilo que eu considero as áreas chave, as áreas prioritárias, aquilo que é efectivamente a nossa grande missão” (sujeito E1P).

3.4.4. Categoria – Solicitação da criatividade e seus resultados

Os resultados mostram que a criatividade é solicitada a quase todos, e seus resultados são, em grande parte, satisfatórios. Cerca de (70%) dos sujeitos considera que lhe é feita solicitação para trabalhar criativamente, tal como refere o sujeito (E6P): “Eu estou sempre a ser solicitado”. Metade dos sujeitos (50%) refere que lhe tem sido feita solicitação para criação de soluções diferentes: “São desafios que nos são colocados, que nos levam efectivamente a criar soluções criativas, muitas vezes ultrapassando” (...) “fugindo um pouco aquilo que são normas rígidas dos regulamentos, dos regulamentos propriamente ditos” (...) “para criar soluções diferentes, e que nos levem atingir melhores resultados” (sujeito E1P). Cerca de (10%) dos sujeitos afirma que a solicitação passa pela concretização de objectivos: (...) “se entendermos que entra a minha criatividade a partir do momento em que me é solicitado um apoio” (...) “e que me cabe a mim” (...) “desenvolver todas as acções, todas tarefas para a sua concretização, se entendermos desta forma, então eu admito que sim, que as minhas chefias me, me apelam a minha criatividade para a consecução de um determinado objectivo” (...) “Embora toda a minha acção se desenvolva dentro dos normativos, leis e regulamente em que estou obrigada a cumprir” (sujeito E7P). A volta de (10%) considera que tal solicitação é feita de forma implícita: “De uma forma explícita, não. Se calhar, poderei ter tido ao longo dos anos algumas situações, eu também só sou professor há dois anos, não tinha estado ainda aqui na Academia Militar antes” (...) “Mas ao longo da minha carreira profissional, (...) se calhar algumas vezes terei sido confrontado com a necessidade de fazer algo diferente ou de fazer algo novo, lá está, o

ser criativo, mas nunca numa forma explícita” (sujeito E8P). Cerca de (10%) entende que a solicitação passa pela procura de parcerias em cargos de comando e direcção: (...) “procura de parcerias que fazem com que se crie sinergias” (...) “onde a minha organização vai utilizar os recursos que a sua organização tem” (...) “porque se não fosse a parceria, nenhum de nós conseguiria fazer” (sujeito E3P). Uma dimensão de (50%) considera ser alta a relevância dos resultados alcançados na implementação da criatividade: (...) “bastante positivos, pessoalmente e para quem trabalhava, para a organização que trabalhava” (sujeito E4P).

3.4.5. Categoria – Perspectiva da organização face ao trabalho criativo

Os resultados mostram que a perspectiva da organização é positiva. Uma dimensão de (70%) dos sujeitos refere que existe na organização uma perspectiva positiva face ao trabalho criativo: “A receptividade é positiva no sentido de recebermos alguns *inputs* inovadores” (...) “outras perspectivas, outras ideias, acho que sim, nessa medida a organização recebe bastante positivamente” (sujeito E10P). Cerca de (10%) considera que tal facto está dependente dos resultados alcançados: “Depende daquilo que eu conseguir com a minha criatividade” (...) “Se a minha criatividade permitir atingir o objectivo ao menor custo para a organização, a minha organização verá a minha criatividade com olhos extraordinários” (sujeito E7P). A volta de (10%) entende que o trabalho criativo é reconhecido através de promoções e condecorações: “Portanto, acho que se mede” (...) “pelos reconhecimentos, condecorações, louvores; nós temos mecanismos na instituição, de reconhecimento da nossa actividade; são claros, são transparentes, são publicados, as próprias promoções têm a ver com isso” (sujeito E2P). Cerca de (10%) considera que tudo passa pelo reconhecimento baseado nos procedimentos e prioridades da organização: “É assim, nem todos nós estamos à espera que a organização acolha todas as ideias, e nos apoie todas as ideias, e que, epah, tenho aqui uma ideia, e vai ser já amanhã” (...) “calma”! (...) “Isto não somos só nós, nós vivemos num mundo, numa organização, ao lado de nós estão outras pessoas com outras ideias, com outras iniciativas” (sujeito E6P). Cerca (10%) refere que passa pelo reconhecimento com base a criação de um grupo de trabalho extra: (...) “quando a Instituição Militar quer fazer a mudança ou quer ir para uma outra área de conhecimento ou fazer criatividade de conhecimento, a melhor coisa que nós fazemos e, se está previsto, é fazer uma *task force*. Ou seja, é fazer sair um grupo dentro desta máquina

pesada ou uma estrutura mecanicista, fazer esse grupo, dar-lhe esse objectivo” (...) “e se a organização mais tarde vier a absorver esse grupo, quer dizer que aquilo que eles fizeram é interessante para a organização” (sujeito E5P). Cerca de (10%) refere que passa pela valorização da criatividade quando associada a outros elementos: “É assim humm o trabalho não é só por ser criativo que tem que ser valorizado” (...) “Para além da criatividade, estão várias outras coisas que têm que estar associadas, tem que conseguir, à volta duma ideia, que ela sendo criativa, seja realizável” (...) “seja adequada ao ambiente organizacional em que estou” (sujeito E6P).

3.4.6. Categoria – Consequências de ser criativo

Os resultados mostram que tais consequências são positivas e negativas. Cerca de (40%) dos sujeitos considera que as consequências de ser criativo são positivas e de sentimento de realização pessoal: (...) “é mais o sentimento do dever cumprido, dalgum orgulho pessoal, de poder ver os resultados a surgirem” (...) “e sentir-me bem comigo mesmo, não é, e com aqueles que me rodeio e com quem trabalho” (sujeito E1P). A volta de (20%) refere que tais consequências estão associadas às melhorias no trabalho realizado: “As consequências são de fazer um trabalho melhor, fazer um trabalho diferente” (...) “associar o diferente ao melhor” (sujeito E2P). Uma dimensão de (10%) associa-as ao prestígio para Instituição: (...) “projectar a Instituição, prestigiar a Instituição quando as coisas correm bem” (sujeito E2P). A volta de (10%) considera que passa por conseguir-se quebrar as rotinas e motivar outras pessoas: (...) “conseguir se calhar, motivar mais as outras pessoas para aquilo que estamos a fazer” (...) “fugir um pouco às rotinas, as pessoas sentirem, verem, darem outra importância para aquilo que estão a fazer e/ou sentirem uma motivação diferente para fazerem aquelas mesmas coisas” (sujeito E8P). Cerca de (10%) relaciona-as ao alto grau de confiança profissional: (...) “pode resultar no maior ou melhor grau de confiança e de agrado da relação profissional que existe” (sujeito E7P). A volta de (10%) considera que passa pela valorização quando se actua dentro das normas da organização: (...) “nós temos que ser criativos dentro daquilo que é exequibilidade dos projectos que nós temos para a nossa organização, portanto, não vamos pensar só ser criativos” (...) “isto não chega, portanto, a nossa organização também nos valoriza por isso” (sujeito E6P). Uma dimensão de (10%) considera que estão dependentes dos resultados alcançados, tal como explicado pelo sujeito (E7P): “Se a minha criatividade resulta numa mais-valia

para a instituição, se resulta no cumprir os objectivos da instituição, se resulta no estado final, no estado final eu tenha uma organização melhor por via da criatividade que eu lhe incrementei, por regra, a instituição reconhece”. Cerca de (20%) considera que as consequências estão associadas ao facto de haver represálias por cometer um erro: (...) “eu há bocado falei que nós portugueses temos uma cultura que o errar é uma coisa má, na Instituição Militar, esse errar ainda pode se agravar ligeiramente por uma razão muito simples – porque o erro no campo de batalha dá na morte” (sujeito E5P). Uma dimensão de (10%) entende que têm a ver com o descredito por se praticar a criatividade de forma incorrecta: (...) “um indivíduo que está sempre a ter ideias, mas depois não as consegue pôr em prática, perde o crédito” (sujeito E6P). Cerca de (10%) considera que as consequências estão relacionadas à punição quando a criatividade prejudica a organização: “Se por via da minha criatividade, eu me lembro de coisas que não lembro a ninguém, e a minha organização perde, fica mais pobre, funciona pior, há também, contrariamente, mecanismos para penalizar” (sujeito E7P). Cerca de (10%) associa-as ao auto afastamento dos objectivos da organização: “Aquilo que” (...) “poderá de negativo vir do facto de uma pessoa ser criativa, é o afastarmos daquilo que são os objectivos da organização” (...) “Por vezes queremos fazer a coisas diferentes, coisas novas, mas acabamos por depois, no final, começarmos a desviar” (sujeito E8P).

3.4.7. Categoria – Existência de barreiras à criatividade

Os resultados mostram que de modo geral, existem barreiras à criatividade. A volta de (70%) dos sujeitos considera que existem barreiras à criatividade: “Institucionalmente existem; porque a partir do momento em que somos militares, não há liberdade de todo cidadão” (sujeito E2P). Uma dimensão de (10%) entende que existem barreiras como elemento delineador da criatividade: (...) “é assim, as barreiras, elas existem sempre, mas existem para bem, não podemos ver as barreiras à criatividade como uma coisa má” (...) “Porque a criatividade desmesurada, toda gente quer fazer coisas novas, toda gente quer ter ideias novas – não há organização que aguento”! (sujeito E6P). Uma dimensão de (10%) considera que as barreiras estão relacionadas à falta de recursos financeiro: (...) “eu posso determinar a minha acção dentro de determinados limites, e sempre, uma barreira enorme são os recursos que eu tenho disponíveis para exercer a minha actividade; e só essa barreira é brutal”! (sujeito E7P). Cerca de (10%) considera que as barreiras passam pela falta de recursos humanos: (...)

“o recurso humano é uma outra barreira, porque as coisas para acontecerem, felizmente não dependemos ainda só de máquinas” (sujeito E7P). A volta de (10%) entende que existem barreiras económicas, materiais e de tempo: (...) “a barreira tempo – uma barreira enorme” (...) “barreira económica, material, porque infelizmente na minha Instituição as coisas têm que se fazer com meios, sem recursos não há coisas” (sujeito E9P). A volta de (10%) considera que existem barreiras e apoios à criatividade organizacional: (...) “por um lado, acho que a Instituição apoia” (...) “procura dar as condições para que sejamos criativos, por outro lado, existem muitos entraves” (...) “há depois barreiras” (sujeito E9P). Uma dimensão de (10%) considera que existe na organização uma política de incentivo a ideias benéficas para a organização: “Não! Isso pelo contrário” (...) “Podem não ser muito incentivadas” (...) “mas quando, quando há alguém, a tal *task force* que eu falava há bocado, quando alguém trás uma coisa nova e ela é benéfica para toda a organização” (...) “por experiência própria, eu penso que ela é acarinhada, ela é incentivada a ser implementada” (sujeito E5P). Cerca de (10%) enuncia que tudo passa pela análise do contexto organizacional: “Não! Como lhe digo, a única coisa que talvez uma pessoa possa se... quando apresenta uma ideia nova, e que pode limitar um bocadinho, e lá está, é a gente ter consciência do contexto onde estamos, e que não podemos fazer tudo” (sujeito E10P).

3.4.8. Categoria – Relevância da criatividade organizacional

Os resultados mostram que a criatividade tem alto grau de relevância. Cerca de 90% dos sujeitos considera que a criatividade é um elemento com elevado grau de relevância para a organização: (...) “nós vivemos aqui de criatividade” (sujeito E6P). Cerca de (50%) entende que a criatividade traz novas formas de ver e fazer as coisas: (...) “é algo que não nos permite ficar agarrados, é algo que nos permite acompanhar às coisas, é algo que nos permite melhorar” (sujeito E10P). Uma dimensão de (20%) refere que a criatividade permite o acompanhamento da dinâmica social, tal como explicado pelo sujeito (E3P): (...) “um Exército é um elemento integrante da sociedade” (...) “e tem que acompanhar essa dinâmica da sociedade” (...) “e se a sociedade for criativa, o Exército também tem que ser”. Uma dimensão de (10%) entende que a criatividade permite ultrapassar obstáculos para se ser mais eficiente e mais eficaz: “Porque efectivamente é isso que eu defendo sempre; que é possível por vezes sermos mais eficientes e mais eficazes, ultrapassando” (...) “um conjunto” (...) de regras que por

vezes possam não estar adaptadas aos tempos actuais, para podermos ser mais eficientes, mais eficazes” (sujeito E1P). A volta de (10%) considera que a criatividade está relacionada ao aumento da auto-estima e motivação do colaborador: “A nível sobretudo das estruturas superiores e, isso tudo na Academia militar” (...) “a criatividade é importante para as pessoas sentirem bem, terem o seu espaço, como eu disse há pouco, só havendo algum espaço de criatividade, mesmo dentro da Instituição militar, é que é possível as pessoas sentirem o seu espaço de trabalho” (sujeito E2P). Cerca de (10%) entende a criatividade como factor de desenvolvimento da organização: (...) “nós vivemos aqui de criatividade, e nós procuramos ao máximo apoiar a criatividade organizacional aos vários níveis, portanto” (...) “nos nossos trabalhos de investigação, nas teses, nas aulas, a forma como se dá as aulas” (...) “a Academia é uma organização onde a inovação está presente” (sujeito E6P).

3.4.9. Visão estratégica sobre a criatividade

Os resultados demonstram diferentes visões estratégicas sobre a criatividade. Cerca de (30%) dos sujeitos considera existir falta de conhecimento e de informação por parte dos colaboradores face à visão estratégica sobre a criatividade: “Eu posso ter uma ideia, mas essa ideia pode estar muito errada” (...) “Eu estou aqui a um nível muito baixo” (sujeito E7P). Cerca de (20%) refere que a estrutura superior da organização vê a criatividade como um elemento de grande importância para a organização: (...) “toda a experiência que eu tenho nesse, nesse âmbito, é extremamente positiva, e portanto” (...) “eu arriscaria a responder à sua pergunta, que acho que para o topo da hierarquia da minha instituição, a criatividade é muito importante” (sujeito E3P). A volta de (20%) entende que não há uma ideia orientadora sobre a criatividade por parte da estrutura superior da organização: (...) “não temos directivas ou temos normativos que sejam feitos muito na perspectiva de inculcar a necessidade de ser criativo” (...) “temos que ter naturalmente, ter aquele espírito criativo” (sujeito E7P). Outros (20%) entendem que a visão da estrutura superior passa pela criação de estudos para o melhoramento da organização: (...) “a forma como a organização pode ou como ela é abordada, eu vejo apenas na perspectiva da elaboração de estudos, ou seja, quando ao nível dos altos escalões, quando é dada a missão a alguém de estudar ou de analisar um determinado... ou de apresentar propostas para um determinado assunto” (sujeito E8P). Cerca de (10%) afirma que para a estrutura superior a utilidade da criatividade varia de acordo a área de

aplicação: “Ela é útil nalgumas áreas, noutras não é! Não pode ser! Portanto, há essa noção da Estrutura Superior do Exército” (sujeito E2P). Cerca de (10%) considera existir por parte da estrutura superior, falta de cruzamento entre o discurso e prática: “Nós temos um aspecto que é a iniciativa, e de facto incentivamos à iniciativa, mas isto é só em termos de discurso, depois na realidade, é um bocado castradora” (...) “se de facto a iniciativa corre mal, a pessoa é de facto chamada atenção, é de facto molestada” (sujeito E4P). A volta de (10%) entende que a visão da estrutura superior passa pelo incentivo ao desenvolvimento da criatividade: (...) “nós temos, por exemplo, na Academia militar, um exemplo disto, é que nós temos na Academia militar o incentivo e o enquadramento e a convergência dos interesses, por exemplo, da investigação dos nossos alunos, dos aspirantes, para determinadas áreas do conhecimento de interesse para o Exército” (...) “o próprio Estado-Maior do Exército é quem financia o Centro de Investigação da Academia e do Exército” (sujeito E5P). Uma dimensão de (10%) entende que tal visão passa pelo incentivo à criatividade de forma implícita: “As directivas existem não numa forma dinâmica, não imposta, não veiculada, mas obrigatoriamente, associadas às directivas que o chefe produz, associada às directivas que nós temos aqui no SINAMIL, associada à forma que nós dizemos para dar as aulas, obviamente, a criatividade está implícita” (sujeito E6P). Cerca de (10%) refere que tal visão passa pela resolução de problemas: (...) “a forma que é abordada nas chefias, a criatividade, eu julgo que surge na forma de resolver os problemas da melhor forma, é, seja que tipo de problemas for, as chefias procuram com brevidade resolver os problemas” (sujeito E9P).

3.5.1. Categoria – Enquadramento da criatividade organizacional

Os resultados mostram que a criatividade deve ser vista em função da cultura de cada contexto, estar sempre presente nas organizações e ser incentivada. Cerca de (10%) dos sujeitos entende que a visão que se tem da criatividade é diferente mediante a cultura de cada organização: “Da mesma maneira que tratar a organização militar, Exército português numa maneira, é preciso separa-la da Força Aérea, que tem uma cultura organizacional diferente, a Marinha tem uma cultura organizacional diferente, é, se você for entrevistar as pessoas, têm pensamentos diferentes, também a cada um dos três ramos das Forças Armadas” (sujeito E2P). Uma dimensão de (10%) considera que a criatividade deve estar presente de forma permanente: (...) “a criatividade tem que estar

sempre presente” (...) “agora, se ela é mais incentivada ou menos incentivada” (...) “depende depois também” (...) “da experiência pessoal, dos aspectos também genéticos da pessoa” (sujeito E4P). A volta de (10%) considera que na perspectiva a organização deve incentivar os colaboradores às artes: (...) “uma forma que as instituições podem utilizar para dinamizar um bocadinho isto, quanto à mim, o Exército às vezes faz isto, felizmente, mas mais numa perspectiva histórica, eu julgo que podiam fazer numa perspectiva mais moderna, mas pelo menos já é bom, já é muito bom, tem a ver com estimular os trabalhadores, os funcionários, às artes. Porque as artes estimulam-nos para que depois no nosso dia-a-dia nós possamos sair da caixa” (sujeito E9P). Cerca de (10%) dos sujeitos entende que a visão que se tem da criatividade é diferente mediante a cultura de cada organização: “Da mesma maneira que tratar a organização militar, Exército português numa maneira, é preciso separa-la da Força Aérea, que tem uma cultura organizacional diferente, a Marinha tem uma cultura organizacional diferente, é, se você for entrevistar as pessoas, têm pensamentos diferentes, também a cada um dos três ramos das Forças Armadas” (sujeito E2P). Uma dimensão de (10%) considera que a criatividade deve estar presente de forma permanente: (...) “a criatividade tem que estar sempre presente” (...) “agora, se ela é mais incentivada ou menos incentivada” (...) “depende depois também” (...) “da experiência pessoal, dos aspectos também genéticos da pessoa” (sujeito E4P). A volta de (10%) considera que na perspectiva a organização deve incentivar os colaboradores às artes: (...) “uma forma que as instituições podem utilizar para dinamizar um bocadinho isto, quanto à mim, o Exército às vezes faz isto, felizmente, mas mais numa perspectiva histórica, eu julgo que podiam fazer numa perspectiva mais moderna, mas pelo menos já é bom, já é muito bom, tem a ver com estimular os trabalhadores, os funcionários, às artes. Porque as artes estimulam-nos para que depois no nosso dia-a-dia nós possamos sair da caixa” (sujeito E9P).

3.5.2. Categoria – Percepção sobre o trabalho criativo de forma contínua

Os resultados mostram várias percepções sobre o trabalho criativo contínuo. 40% dos sujeitos considera que é possível ser sempre criativo: “Sim, sim, sim! Há sempre espaço para a criatividade” (...) “Costuma-se dizer – não há nada de novo, mas há novas formas de fazer as coisas” (sujeito E4P). A volta de (30%) considera que a organização militar impõe o cumprimento de normas, leis e regulamentos: “Não!” (...) “Na área em que eu estou” (...) “em que eu exerço as minhas funções, não é tão, não há

tanto espaço para isso, porque nós trabalhamos, portanto, a área dos recursos matérias e dos recursos financeiros que está perfeitamente normalizada, que está perfeitamente legislada, regulamentada, e que portanto, quanto a isso não há muita criatividade” (...) “a implementar” (sujeito E7P). Cerca de (10%) refere que tal facto é concretizado mediante o perfeito conhecimento do contexto organizacional: (...) “há organizações onde a criatividade é de alguma forma regulada por regras e normativos, quer dizer, a criatividade também tem limites, não é, e quando a criatividade cumpre... os padrões que são definidos dentro daquilo que é a cultura institucional, aí a criatividade resulta, aí a pessoa é bem vista” (sujeito E6P). Uma dimensão de (10%) afirma que tal facto está relacionado ao gosto pelo que se faz: (...) “há pessoas que são criativas na sua vida pessoal, são criativas na, porque gostam mais da vida pessoal, no trabalho não gostam tanto, portanto, eu consigo ser aqui porque gosto do que faço e acredito no que faço” (sujeito E2P). Cerca de (10%) considera que tal facto passa por pensar a criatividade de forma permanente: “O mundo, a nossa sobrevivência, é feito de criatividade” (...) “o homem chegou aqui ao Século XXI, pela criatividade” (...) “nós temos que convidar às pessoas, não é só no ponto de vista organizacional, a própria sociedade, porque os grandes Impérios caem porque nós deixamos de pensar e ser criativos” (sujeito E5P). A volta de (10%) considera existir na organização falta de vontade por parte dos colaboradores: “Nos tempos que correm, eu julgo que há uma estagnação na vontade das pessoas em querer fazer mais, servir mais, e servir melhor” (sujeito E9P).

3.5.3. Categoria – Áreas em que a criatividade é vital

Os resultados obtidos mostram que a criatividade não é vital para todas as áreas. Metade dos sujeitos (50%) não considera a criatividade como elemento vital para todas as áreas: (...) “há determinadas áreas onde não pode haver grande criatividade, nomeadamente nas áreas financeiras, logísticas” (...) “de justiça, que nos obrigam efectivamente ao cumprimento de determinado requisito, digamos, legais que não podemos fugir a eles” (sujeito E1P). Cerca de (40%) considera a criatividade como elemento vital para todas as áreas: (...) “todas as áreas na minha organização são criativas” (...) “se nós encararmos as Forças Armadas em termos de contextos militares a nível Internacional e mundial, portanto, os militares sempre tiveram nas suas mãos as tecnologias de ponta da inovação” (sujeito E5P). A volta de (20%) considera que a criatividade tem grande relevância na área relacionada ao ensino e formação: (...) “eu

acho que isso tem a ver sobretudo com as áreas... a criatividade” (...) “pode ser mais, mais importante nas áreas relacionadas com a formação, instrução” (...) “e tudo aquilo que tenha um carácter eminentemente prático” (sujeito E8P). Uma dimensão de (20%) considera que tudo passa pelo interesse individual para implementação da criatividade: “Aquilo que eu sinto, é que nalgumas áreas, são as próprias pessoas que têm ou podem ter essa preocupação” (sujeito E8P). Cerca de (10%) refere a área de investigação como elemento de grande importância: “É claro que a minha área, a área de investigação, a criatividade é um ponto” (sujeito E6P). A volta de (10%) considera existir falta de interesse por parte da organização: “Não vejo isto não, não sinto que a Instituição tenha esta preocupação” (...) “não sinto que a Instituição nos peça para ser criativos ou que a Instituição esteja à espera que sejamos criativos” (...) “Apenas espera que cumpramos aquilo que está definido, e que atinjamos os objectivos que estão definidos” (sujeito E8P). Cerca de (10%) refere que tal facto depende da identificação e conhecimento do contexto da organização: (...) “a pessoa tem que se identificar muito bem, e conhecer muito bem as regras, para não ferindo as regras, tentar fazer de forma igual ou de forma diferente para atingir igualmente os objectivos” (sujeito E4P).

3.5.4. Categoria – Existência de mecanismos que promovem a criatividade

Os resultados mostram que na sua maioria, não existem tais mecanismos. Metade dos sujeitos (60%) considera que não existem mecanismos para a promoção da criatividade: “Não. Mecanismos, não” (...) “na perspectiva de um mecanismo que a Instituição tenha, isso não, não sinto” (sujeito E8P). Cerca de (30%) entende que a organização militar limita a implementação de mecanismos para a promoção da criatividade: (...) “considerando a missão do Exército e a missão das Forças Armadas, não podemos ter grande criatividade, não é, quer dizer, nós temos objectivos muito específicos” (sujeito E7P). Outros (30%) consideram que existem mecanismos para a promoção da criatividade: (...) “nós temos no Exército um Centro de Investigação da Academia Militar e do Exército, portanto, onde há um incentivo à esta investigação, nós temos vários Centros de excelência no Exército, Centro das áreas de operações em áreas tipificadas das forças aerotransportadas, portanto, nós temos vários Centros de excelência” (...) “para ser criativo, tenho recebido imensos incentivos, exactamente também com o Centro de Investigação da Academia militar e do Exército, portanto, quer apoio financeiro, quer incentivos, quer recursos, tudo (sujeito E5P). Outros (30%)

consideram que existe incentivo exclusivo para a área de formação: (...) “aqui existem, em particular na Academia Militar, quando diz em organização, Academia é obrigatório existir” (...) “este é um espaço onde no Exército deve haver maior criatividade” (sujeito E2P). Cerca de (20%) entende que tais mecanismos são derivados de iniciativa própria: (...) “acho que as ideias e essas apresentações derivam muito dos próprios” (...) “das pessoas que têm essa necessidade epah, isto não está bem, vamos aqui, fazer aqui uma coisa diferente”! (sujeito E10P). A volta de (10%) refere que estes mecanismos estão nos procedimentos de avaliação individual: (...) “na nossa folha de avaliação individual, portanto, onde todos os militares são sujeitos à avaliação individual, é um dos parâmetros que lá está” (...) “Um dos parâmetros que lá está, por exemplo, é a iniciativa”! (...) “a iniciativa está directamente” (...) “ligada com a criatividade” (sujeito E3P). Cerca de (10%) enuncia que os mecanismos estão dependentes da visão do chefe ou comandante: “Pontualmente poderá haver um chefe, um comandante que incentive os seus subordinados a serem criativos” (sujeito E8P).

3.6. Comparação dos dados

A comparação dos dados visa apresentar as diferenças e semelhanças que foram registadas entre os dois contextos. Esta é feita mediante o maior valor percentual existente em cada uma das categorias analisadas.

A comparação dos dados aferidos na 1ª categoria demonstra que o contexto angolano (40%) define a criatividade como sendo o acto de criar algo com valor, diferenciando-se do contexto português que (50%) a define como sendo a capacidade de criar algo novo.

Os dados da 2ª categoria mostram que o contexto angolano (50%) considera que os factores que elevam os níveis de criatividade estão relacionados com a execução prática das actividades do dia-a-dia, sendo diferente do contexto português que (50%) considera que os mesmos estão relacionados com o conhecimento do contexto em que se trabalha.

Nos dados alcançados na 3ª categoria observa-se que o contexto angolano (40%) entende que a presença da criatividade na função exercida está na resolução de problemas mediante a análise da situação vivenciada, ao contrário do contexto português que (60%) entende que a mesma está na implementação de novos processos de trabalho.

A comparação dos dados conseguidos na 4ª categoria mostra que o contexto angolano (100%) e o contexto português (70%) consideram existir solicitação para se trabalhar de forma criativa. Ambos os contextos (70%/50%) também consideram que os resultados advindos da implementação da criatividade são sempre de alta relevância.

Os dados colhidos na 5ª categoria mostram que o contexto angolano (60%) e o contexto português (70%) consideram que a perspectiva da organização face ao trabalho criativo é positiva.

Nos dados alcançados na 6ª categoria observa-se que o contexto angolano (60%) e o contexto português (40%) entendem que as consequências de ser criativo são positivas e de sentimento de realização pessoal.

Os dados obtidos na 7ª categoria demonstram que o contexto angolano (40%) considera que não existem barreiras à criatividade, diferenciando-se do contexto português que (70%) considera existirem barreiras à criatividade.

Nos dados obtidos na 8ª categoria constata-se que o contexto angolano (80%) e o contexto português (90%) entendem que a criatividade tem um elevado grau de relevância para a organização.

A comparação dos dados conseguidos na 9ª categoria demonstra que o contexto angolano (50%) considera que a visão estratégica face à criatividade está relacionada ao apelo ao trabalho criativo por parte dos superiores hierárquicos – mediante discurso, divergindo com os dados do contexto português que (30%) considera existir falta de conhecimento e de informação por parte dos colaboradores face à referida visão.

Os dados alcançados na 1ª categoria extra – mostram que o contexto angolano (50%) considera que não é possível ser sempre criativo, sendo estes dados diferentes aos do contexto português que (40%) considera que é possível ser sempre criativo.

Os dados obtidos na 2ª categoria extra – mostra que o contexto angolano (80%) considera a criatividade como elemento vital para todas as áreas, diferente do contexto português que (50%) não considera a criatividade como elemento vital para todas as áreas.

A comparação dos dados alcançados na 3ª categoria extra – confirma que o contexto angolano (60%) considera que existem mecanismos para a promoção da criatividade, dissociando-se dos dados do contexto português que (60%) considera que não existem mecanismos para a promoção da criatividade.

Esta comparação demonstrou que nos contextos estudados, por um lado, a criatividade é compreendida de forma diferente e, por outro, é compreendida de forma semelhante. De referir que das 12 categorias analisadas, apenas 4 apresentaram resultados semelhantes, sendo que as demais (8) apresentaram resultados diferentes. Porém, sendo que os resultados diferentes foram, todavia, muito significativos, pode-se depreender que a criatividade é compreendida de forma diferente quando analisada em contextos culturais organizacionais diferentes.

Por um lado, observou-se que as diferenças foram influenciadas pelo facto de ambos os contextos possuírem culturas diferentes e, particularmente, pelo facto de não terem as mesmas necessidades de organização e de desenvolvimento. Por outro, observou-se que as semelhanças registadas resultaram do facto destes contextos partilharem da mesma orientação. Esta orientação destaca-se pela abertura, aceitação e colectivismo face ao elemento criatividade. Ademais, observou-se que esta orientação está intrinsecamente relacionada à importância que estes contextos atribuem ao trabalho criativo e à necessidade de manterem-se em constante desenvolvimento e actualização face às várias alterações a que as suas sociedades têm estado a registar ao longo dos tempos. Consequentemente, associam a criatividade ao seu crescimento e estabilidade.

As análises realizadas também demonstraram que os resultados da entrevista piloto do entrevistado do contexto português, enquadram-se na perspectiva do conjunto dos resultados obtidos no contexto português.

4. Discussão e conclusões

Os objectivos propostos pelo presente estudo foram alcançados, na medida em que os dados obtidos permitiram descrever os vários elementos que concorrem para a compreensão da criatividade em contextos culturais diferentes.

Os dados demonstraram que tanto o contexto angolano, assim como o português, apresentam diferenças na forma como a criatividade é compreendida – se por um lado, o contexto angolano detém uma orientação mais aberta e prática para a criatividade, comportando um conjunto de práticas e acções que o direcciona para a aprendizagem contínua, a busca de conhecimento, inovação e organização, por outro, o contexto português é detentor de uma orientação mais meticulosa e dirigida sobre a criatividade, que lhe permite direccionar o seu processo de trabalho com vista à sua sustentabilidade e estabilidade.

Evidenciou-se que o contexto angolano apresenta tal orientação por ser um contexto, cujo foco é a “resolução” “premente” de determinados “problemas” de “organização” e “desenvolvimento” por si vivenciados. E o contexto português apresenta tal orientação por ser um contexto, cujo foco é, de forma linear, “dar continuidade” ao seu processo de “organização” e “desenvolvimento” com vista a implementar-lhe novos elementos.

Constatou-se também que o contexto angolano, não obstante estar mais aberto ao trabalho criativo face ao contexto português, os seus integrantes para realizarem tal trabalho de forma contínua estão, de certa forma, muito dependentes de orientações superiores, ao passo que os integrantes do contexto português são pouco ou nada dependentes de tais orientações. Este fenómeno está relacionado com o facto de o contexto angolano ser um contexto novo e com pouca experiência em termos da utilização do elemento criatividade, sendo que o recurso às orientações superiores é uma forma de minimizar os erros que possam vir a surgir com a implementação da criatividade. Já no contexto português, isto está relacionado com o facto de ser um contexto que tem uma longa experiência na utilização do elemento criatividade e, por ser tal elemento, muito bem conhecido por todos os seus membros.

Em virtude de as diferenças na compreensão da criatividade serem, todavia, muito significativas, constata-se que os dados obtidos são concordantes com o trabalho de Glăveanu (2010b). Na visão deste autor, existem diferenças significativas na forma como a criatividade é compreendida e manifestada através dos vários contextos

culturais. Isto porque um produto (material e/ou conceptual) apenas pode ser considerado criativo dentro de um certo tempo e grupo de referência. Ademais, cada contexto cultural tem a sua forma muito específica de compreender e manifestar a criatividade face às suas características.

Estes dados demonstram a importância que existe em estudar-se o contexto em que se desenvolve a criatividade, pois apenas desta forma é possível compreender-se como os diferentes elementos que nele actuam podem influenciar o desenvolvimento e a compreensão da criatividade.

De acordo com Glăveanu (2014), o contexto em que as pessoas exercem as suas funções é o conjunto particular de aspectos pessoais, físicos e sociais que entram em acção na forma de factores contextuais que têm um impacto sobre as diferentes variáveis que, de forma imediata, configuram o comportamento humano. Todavia, é precisamente esta configuração que recai sobre o comportamento humano, que leva, no entanto, a que a perspectiva dos indivíduos em relação à criatividade seja diferente face ao contexto em que estejam inseridos. A cultura de cada contexto é também descrita como um elemento que tende a influenciar a compreensão da criatividade de diferentes formas (Gomes, Rodrigues & Veloso, 2015).

Quando se atenta para as diferenças na forma pela qual a criatividade é manifestada em ambos os contextos, verifica-se que estas também são significativas e corroboram com o trabalho de Rudowicz (2003). Na sua opinião, cada contexto cultural tende a definir as saídas mais adequadas de manifestação da criatividade em determinados domínios, enquanto a desencoraja noutros – em virtude da dinâmica proveniente dos aspectos intra-culturais e sócio-históricos. Mas constata-se que os dados do contexto angolano não estão de acordo com o presente trabalho, na medida em que a manifestação da criatividade acontece em quase todas as áreas e domínios.

O facto de o contexto angolano durante muito tempo ter partilhado a mesma cultura com o contexto português, aquando da sua colonização e, actualmente, manterem fortes laços de amizade e de cooperação, com foco para o contexto português que tem estado a transmitir experiência e conhecimento a vários níveis para o contexto angolano, poderá estar na origem das semelhanças registadas nos contextos estudados. Entretanto, observou-se que estes dados não corroboram com o trabalho de Alencar (1998). Para Alencar, a criatividade altera de um momento da história para o outro, assim como de um contexto cultural para o outro.

O contexto em que se desenvolve criatividade é, todavia, altamente relevante para o sucesso das organizações, pois através do mesmo a criatividade alimenta outras capacidades organizacionais fundamentais, tais como a melhoria contínua, inovação e empreendedorismo (Gomes, Rodrigues & Veloso, 2015). Então, para que se consiga a perfeita interacção entre si e a criatividade, é fundamental que se tenha sempre em consideração as dimensões de tempo e espaço (Glăveanu, 2014). Elas ajudam a compreender a posição que defende que, o contexto e o indivíduo fazem parte de um mesmo sistema, e que o perfeito entendimento do acto criativo do indivíduo pressupõe um entendimento contínuo do contexto em que o mesmo está inserido. Gomes, Rodrigues & Veloso (2015), alertam que o perfeito entendimento dos vários fenómenos que ocorrem no contexto, só é possível caso se atente para o que ocorre entre os indivíduos e os seus ambientes – ao invés de manter-se o foco nos indivíduos ou nos ambientes.

Pretende-se com o presente trabalho fornecer, na prática, alguns elementos que visam facilitar a compreensão da criatividade em contextos culturais diferentes, augurando que através destes, as organizações possam tirar o maior rendimento possível dos seus recursos humanos, numa altura em que as mesmas precisam cada vez mais do elemento criatividade para fazer face às diferentes alterações da nova conjuntura global. Em virtude de as organizações terem como seu principal activo, as pessoas, e pelo facto de a perfeita interacção entre ambos ser considerado o epicentro para o desenvolvimento da criatividade, pretende-se também com este trabalho dar os *inputs* necessários para o fortalecimento desta relação. Pretende-se ainda com este trabalho apresentar uma nova abordagem da criatividade na organização militar, tendo em conta que esta tem sido vista como uma organização onde a implementação e desenvolvimento da criatividade é algo quase que impossível, face às suas características muito próprias, o que contraria completamente os resultados aqui atingidos e a perspectiva de Amabile (1997), que refere que a criatividade não é de exclusividade de algumas áreas, podendo, porém, acontecer nas artes, na literatura, na engenharia, na música e em qualquer outra área – desde que o indivíduo tenha interesse na mesma. No entanto, pode-se com o presente trabalho concluir que a criatividade é compreendida de forma diferente quando abordada em contextos culturais diferentes – em função das características de cada contexto (Glăveanu, 2010b). Pode-se também concluir que quanto maior for a aproximação cultural entre dois países, maior é a probabilidade de a criatividade ser

compreendida de forma semelhante. Isto deve-se porque a relação entre as forças da cultura e da criatividade não é apenas recíproca, mas também, envolve factores históricos, sociais e individuais (Rudowicz, 2003). Outra conclusão que considera-se interessante tem a ver com o facto de nos dois contextos, os participantes das áreas administrativas compreenderem a criatividade de forma diferente face aos participantes das áreas mais técnicas, de forma particular – as áreas associadas à formação (instrução militar) e ensino, sendo entretanto estas as que mais incentivos tendem a receber para elevarem os seus níveis de criatividade.

Durante a realização do estudo identificaram-se algumas limitações que tiveram a ver com a forma pela qual alguns participantes responderam a algumas perguntas que os relacionava com as suas organizações. Nalguns casos as respostas foram de alguma forma limitadas face à temática em análise, noutros casos as perguntas não eram respondidas e noutros as respostas pareciam estar sempre a favor da organização. O que pode, de certa forma, influenciar o resultado de algumas respostas, não obstante ter-se procedido a anulação de certas entrevistas, a selecção de outros participantes e, posteriormente, a realização de novas entrevistas.

Como investigação futura, seria pertinente realizar-se uma investigação que pudesse analisar a forma pela qual a criatividade é compreendida em contextos culturais diferentes que nunca tenham partilhado a mesma cultura e que não tenham a mesma aproximação registada nos contextos estudados. Isto iria permitir constatar se, de facto, as semelhanças registadas têm a ver com elementos acima enunciados ou não. Também seria interessante que a futura investigação fosse realizada em organizações semelhantes as deste estudo e abrangesse todas as classes de Oficiais e Sargentos, assim como todos os ramos que as compõe (Exército, Força Aérea e Marinha). Tal facto poderia permitir então ter-se uma compreensão da criatividade muito mais precisa em todas as dimensões e, sobretudo, mais pistas sobre os mais variados elementos que concorrem para o seu desenvolvimento, compreensão e não só.

Referências

- Alencar, E.M.L.S. (1998). Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 38 (2), 18-25.
- Amabile, T.M. (2001). Beyond talent: John Irving and the passionate craft of creativity. *American Psychologist*, 56 (4), 333-336.
- Amabile, T.M. (1997a). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40 (1), 39-58.
- Amabile, T.M. (1997b). Entrepreneurial creativity through motivational synergy. *Journal of Creative Behaviour*, 31 (1), 18-26.
- Amabile, T.M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.
- Amabile, T.M. (1982). Social psychology of creativity: A consensual assessment technique. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43 (5), 997-1013.
- Amabile, T.M., Barsade, S., Mueller, J. & Staw, B. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50 (3), 367-403.
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39 (5), 1154-1184.
- Amabile, T.M. & Gryskiewicz, M.D. (1989). The creative environment scales: Work environment inventory. *Creativity Research Journal*, 2, 231-253.
- Barañano, M. (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão*, Ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*, Ed. 70: Lisboa.
- Barron, F. & Harrington, D. (1981). Creativity, intelligence, and personality. *Annual Review of Psychology*, 32, 439-476.
- Bedani, M. (2012). O impacto dos valores organizacionais na percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. São Paulo, *Adm. Mackenzie*, 13 (3), 150-176.
- Bogdan, C. & Bicen, K. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*, Ed. Lisboa: Porto Editora.
- Bruno-Faria, F. & Alencar, S. (1998). Indicadores de clima para criatividade: Um instrumento de medida da percepção de estímulos e barreiras à criatividade no

- ambiente de trabalho. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 33 (4), 86-91.
- Bruno-Faria, F. & Alencar, S. (1996). Estímulos e obstáculos à criatividade no ambiente de trabalho. *Revista de Administração*, 31 (2), 50-61.
- Catmull, E. (2008). How Pixar fosters collective creativity. *Harvard Business Review*, 86, 64-72.
- Cummings, L. (1965). Organizational climate for creativity. *Academy of Management Journal*, 8 (3), 220-227.
- Csikszentmihalyi, M. & Getzels, J. (1971). Discovery-oriented behavior and the originality of creative products: A study with artists. *Journal of Personality and Social Psychology*, 19 (1), 47-52.
- Delbecq, L. & Mills, K. (1985). Managerial practices that enhance innovation. *Organizational Dynamics*, 14, 24-34.
- Denison, R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21 (3), 619-654.
- Drazin, R., Glynn, M. & Kazanjian, R. (1999). Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective. *Academy of management Review*, 24 (2), 286-307.
- Ekvall, G. & Ryhammar, L. (1999). The creative climate: Its determinants and effects at a swedish university. *Creativity Research Journal*. 12 (4), 303-310.
- Eisenberger, R. & Cameron, J. (1998). Reward, intrinsic interest, and creativity: New findings. *American Psychologist*, 53 (6), 676-679.
- Fortin, M.F. (1999). *O Processo de Investigação: Da concepção à realização*, Ed. Loures: Lusociência.
- Guerra, C. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo: Sentidos e formas de uso*, 1ª Ed. Príncipe: Cascais.
- Gomes, J.F.S., Rodrigues, A.F. & Veloso, A. (2015). Creativity at work: The role of context. In H. Shipton, P. Budhwar, P. Sparrow, P. & A. Brown (Eds.), *Human Resource Management, Innovation and Performance: A Multi-Level Perspective* (p). London, Palgrave.
- Glăveanu, V., Lubart T., Bonnardel N., Botella M., De_biaisi P., Desainte-catherine, M., Georgsdottir, A., Guillou, K., Kurtag, G., Mouchiroud, C., Storme, M.,

- Wojtczuk, A. & Zenasni, F. (2013a). Creativity as action: Findings from five creative domains. *Front. Psychology*, 4, 176.
- Glăveanu, V.P. (2013b). Rewriting the language of creativity: The five A's framework. *Review of General Psychology*, 17 (1), 69-81.
- Glăveanu, V.P. (2011a). Creating creativity: Reflections from fieldwork. *Integr Psych Behav*, 45 (1), 100–115.
- Glăveanu, V.P. (2011b). Creativity in context: The ecology of creativity evaluations and practices in an artistic craft. *Psychological Studies*, 55 (4), 339-350.
- Glăveanu, V.P. (2010a). Creativity as cultural participation. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 41 (1), 48-67.
- Glăveanu, V.P. (2010b). Principles for a cultural psychology of creativity. *Culture & Psychology*, 16 (2), 147-163.
- Glăveanu, V.P. (2010c). Paradigms in the study of creativity: Introducing the perspective of cultural psychology. *New Ideas in Psychology*, 28 (1), 79-93.
- Hemlin, S., Allwood, M. & Marti, R. (2008). Creative knowledge environments. *Creativity Research Journal*, 20 (2), 196-210.
- Isaksen, S.G. & Akkermans, H.J. (2011). Creative climate: A leadership lever for innovation. *Journal of Creativite Behavior*, 45 (3), 161-187.
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Review*, 31, 386–408.
- Kaufman, J.C. & Beghetto, R.A. (2009). Beyond big and little: The four C model of creativity. *Review of General Psychology*, 13 (1), 1-12.
- Kinicki, A. & Kreitner, R. (2006). *Comportamento Organizacional*, 2ª Ed. São Paulo: McGraw-Hill.
- Kuenzi, M. & Schminke, M. (2009). Assembling fragments into a lens: A review, critique, and proposed research agenda for the organizational work climate literature. *Journal of Management*, 35 (3), 634-717.
- Kwasniewska, J. & Necka, E. (2004). Perception of the climate for creativity in the workplace: The role of the level in the organization and gender. *Creativity And Innovation Management*, 13 (3), 187-196.
- Ludwig, A.M. (1992). Culture and creativity. *American Journal of Psychotherapy*, 46 (3), 454–469.

- Moultrie, J. & Young, A. (2009). Exploratory study of organizational creativity in creative organizations. *Creativity and Innovation Management*, 18 (4), 299-314.
- Quivy, R. & Campenhoudt, V. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Ed. Lisboa: Gradiva.
- Robinson, K. (2001). *Out of Our Minds: Learning to be creative*, 2ª Ed. Chichester: Capstone Publishing.
- Rudowicz, E. (2003). Creativity and culture: A two way interaction. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 47 (3), 273–290.
- Runco, M.A. & Jaeger, G.J. (2012). The standard definition of creativity. *Creativity Research Journal*, 24 (1), 92-96.
- Sawyer, R. & DeZutter, S. (2009). Distributed creativity: How collective creations emerge from collaboration. *Psychology of Aesthetics, Creativity and the Arts*, 3 (2), 81-92.
- Simonton, D. (1999). Creativity as blind variation and selective retention: Is the creative process darwinian? *Psychological Inquiry*, 10 (4), 309-328.
- Sousa, J.S. & Baptista, S.B. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertação, Teses e Relatórios Segundo Bolonha*, 4ª Ed. Lisboa: Pastor.
- Schepers, P. & Berg, T. van den. (2007). Social factors of work-environment creativity. *Journal of Business and Psychology*, 21 (3), 407-428.
- Shalley, C., Gilson, L. & Blum, T. (2009). Interactive effects of growth need strength, work context, and job complexity on self-reported creative performance. *Academy of Management Journal*, 52 (3), 489-505.
- Vala, J. (1986). Análise de conteúdo. In: Silva, A. & Pinto, M. (Org.), *Metodologias das Ciências Sociais*. 7ª Ed. Porto: Porto Editora.
- Velthouse, B. (1990). Creativity and empowerment: A complementary relationship. *Review of Business*, 12 (2), 13-18.
- West, M. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology: An International Review*, 51(3), 355-424.
- Woodman, R.W., Sawyer, J.E. & Griffin, R.W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18 (2), 293-321.