

M

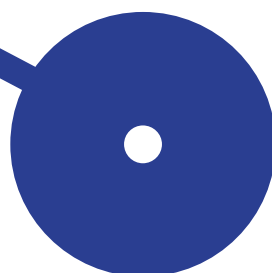
MESTRADO

ADMINISTRAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS

**Em busca da
criatividade: da escola
para o mundo do
trabalho, por onde
começar?**

Inês Salomé Nogueira Costa Ribeiro

12/2023



Politécnico do Porto

Escola Superior de Educação

Inês Salomé Nogueira Costa Ribeiro

**Em busca da criatividade: da escola para o
mundo do trabalho, por onde começar?**

Trabalho de Projeto

Mestrado em Administração das Organizações Educativas

Orientação: Prof. (ª) Doutor(a) Vera Diogo

Porto, dezembro de 2023

Politécnico do Porto

Escola Superior de Educação

Inês Salomé Nogueira Costa Ribeiro

**Em busca da criatividade: da escola para o
mundo do trabalho, por onde começar?**

Trabalho de Projeto

Mestrado em Administração das Organizações Educativas

Orientação: Prof.^a Doutor(a) Vera Diogo

Porto, dezembro de 2023

A quem recomeça,
depois de páginas riscadas.

RESUMO ANALÍTICO

O que é que queres ser quando fores grande? – A frase que nos acompanha ao longo do nosso crescimento, até à vida adulta e nos faz pensar nas escolhas e no rumo que queremos tomar para as nossas vidas. Muitas das profissões que escolhemos já não são as mesmas que existiam há anos atrás. A sociedade e o mundo do trabalho já não são os mesmos e as próprias exigências laborais também se alteraram e as competências pretendidas já são outras. A escola, como sempre, tem dos papéis mais importantes no desenvolvimento do aluno a nível pessoal e social, inclusive enquanto futuro trabalhador. Estará a escola à altura dos novos desafios do mundo do trabalho e consequentemente estará a fornecer ferramentas aos alunos, para o desenvolvimento das competências exigidas pelo mundo do trabalho atual? A exploração da bibliografia levou-nos desde a definição de trabalho, passando pela definição de competência, a explorar a forma como a escola e o mercado de trabalho se foram relacionando. Focámo-nos na criatividade como competência, procurando compreender por onde começar? em busca da criatividade, tendo em conta as relações entre a escola e o mundo do trabalho. Assim, entrevistámos uma professora e um especialista em gestão de recursos humanos, procurando duas visões acerca da criatividade, em dois contextos distintos, de quem está com os alunos em sala de aula e de quem os recebe como novos trabalhadores na sua empresa. Com base nas entrevistas e no conteúdo abordado no enquadramento teórico, foi elaborado um plano de ação, com os objetivos gerais de ajudar os alunos a autoconhecer-se (os seus pontos fortes e pontos fracos), incluindo as suas áreas de interesse e também áreas vocacionais e verificar quais os conhecimentos que os alunos possuem acerca do mercado de trabalho e quais as suas principais dúvidas.

Palavras-chave: criatividade, competência, mundo do trabalho, escola.

ABSTRACT

What do you want to be when you grow up? - The sentence that follow us as we grow old and makes us think about the choices and direction we want to take in our lives. Many of the jobs that we choose are no longer the same that existed years ago. The society and the work world are no longer the same and labour requirements have also changed and the skills required have changed. School, as always, plays one of the most important roles in the development of students on a personal and social level, including as future workers. Is the school up to the new challenges of the work's world and, consequently, is it providing students the tools to develop the skills required by today's world of work? The exploration of the literature took us from the definition of work, through the definition of competence, to exploring how school and the work market have been related. We focused on creativity as a competence, trying to understand where to start? In search of creativity, taking into account the relationship between school and the world of work. So, we interviewed a teacher and a human resources management specialist, looking for two visions of creativity in two different contexts: those who work with students in the classroom and those who welcome them as new employees in their company. Based on the interviews and the content covered in the theoretical context, an action plan was drawn up, with the general aims of helping the students to know themselves (their strengths and weaknesses), including their areas of interest and also vocational areas, and checking what knowledge the students have about the work market and what their main doubts are.

Keywords: creativity, competence, world of work, school

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Perspetivas dos entrevistados.....	44
Tabela 2- Plano de ação.....	48

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO-LEGAL	3
2. FUNDAMENTAÇÃO METODOLÓGICA	29
3. ANÁLISE DE RESULTADOS	32
4. PLANO DE AÇÃO	46
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
6. BIBLIOGRAFIA/REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	54
7. ANEXO I – GUIÃO DE ENTREVISTA A PROFESSORES	60
8. ANEXO II – GUIÃO DE ENTREVISTA A ESPECIALISTAS EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	62
9. ANEXO III – DECLARAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO DE GRAVAÇÃO DA ENTREVISTA	64
10. ANEXO IV – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA A PROFESSOR	65
11. ANEXO V – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA A ESPECIALISTA EM RECURSOS HUMANOS	78

INTRODUÇÃO

Ao longo do tempo, a sociedade, a tecnologia e o mundo do trabalho evoluíram. O trabalho, como o conhecemos hoje, não é igual ao de há dez, vinte ou mais anos atrás, como não será igual aquele que teremos no futuro. A escola é um lugar de ensino-aprendizagem dos conteúdos e competências considerados necessários às novas gerações, numa dada sociedade, como tal, está responsável por formar, de modo a facilitar a transição para o mundo do trabalho. Uma das competências requisitadas no mundo do trabalho atual e do futuro é a criatividade. Será que estamos a direcionar a educação nesse sentido, será que os alunos terminam o ensino obrigatório com esse tipo de competências?

Com base na pergunta de partida, *Em busca da criatividade: da escola para o mundo do trabalho, por onde começar?*, definiram-se como objetivos gerais deste projeto: conhecer as visões dos professores e especialistas em gestão de recursos humanos, sobre o conceito de competência, e especificamente a criatividade, enquanto competência; compreender a perspectiva dos professores sobre o desenvolvimento da criatividade ao longo do processo de ensino obrigatório e averiguar qual a visão do professor e especialista em gestão de recursos humanos acerca do mundo do trabalho atual e futuro.

Assim, ao longo deste projeto, visou-se referenciar a própria definição de trabalho e a evolução deste conceito ao longo do tempo. Com o desenvolvimento do trabalho, importa perceber quais as competências que serão necessárias atualmente, daí ser referenciado o que é uma competência, destacando a criatividade como competência de especial relevância no mundo laboral atual.

Atualmente, o percurso laboral de cada um não se inicia sem antes passarmos pela escola, onde devem ser proporcionadas condições que permitirão estimular o desenvolvimento de competências, tendo como guião o documento do Perfil do Aluno à Saída do Ensino Obrigatório, servindo para se perceber quais são as áreas de competências que se pretende que sejam desenvolvidas ao longo do percurso escolar de cada um.

Ao longo do enquadramento teórico-legal, demos especial destaque à criatividade, onde além das definições, explorámos os motivos pelos quais esta é uma competência tão importante, ponderando se esta é inata ou adquirida ao longo do tempo, explorando de que forma é que a escola pode motivar ou inibir o desenvolvimento da mesma, como poderá ser feita a avaliação para perceber se a criatividade é adquirida ou não durante os processo ensino-aprendizagem.

Tendo com conta as mudanças no mundo do trabalho ao longo dos anos, discutimos as maneiras como nos podemos mover profissionalmente, enquanto trabalhadores por conta de outrem ou independentes, debatendo o significado do conceito de carreira atualmente.

De forma a concretizar os objetivos desta pesquisa foi feita uma pesquisa qualitativa, onde o método de recolha de dados escolhido foi o inquérito por entrevista. Este inquérito por entrevista foi realizado a um professor e a um especialista em gestão de recursos humanos, onde teremos duas perspetivas acerca do desenvolvimento da criatividade no processo educativo, mas também sobre a sua importância no mundo do trabalho.

Na conclusão, condensaremos a resposta aos objetivos deste projeto e à questão de partida, destacando os aspetos de maior importância.

1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO-LEGAL

Ao longo do tempo, a sociedade, a tecnologia e o mundo do trabalho evoluíram. O trabalho, como o conhecemos hoje, não é igual ao de há dez, vinte ou mais anos atrás, como não será igual àquele que teremos no futuro. “Se o nosso futuro se basear numa economia criativa, e uma parte do nosso tempo disponível for dedicado à produção criativa, não será melhor preparar os jovens para esta realidade?” (Gompertz, 2016, p. 194).

Os alunos e alunas, crianças e jovens, de hoje, serão os adultos, os trabalhadores, gestores, em geral, as pessoas ativas no mundo laboral e socioprofissional de amanhã, “Os novos empregos irão para pessoas novas, para os jovens que, espera-se, crescerão com as novas aptidões que são necessárias” (Handy, 2015, p. 67). A escola, como veículo de preparação para a vida adulta, terá de fornecer ferramentas que permitam facilitar a transição para o mundo do trabalho, porque “Será um trabalho para cérebros e dedos e não para músculos” (Handy, 2015, p. 68).

No dicionário, trabalho vem definido como “Exercício corporal ou espiritual para fazer alguma coisa. Obra que se faz” (Machado, 1999, p. 1357), ou seja, trata-se da realização efetiva de algo.

Além dessa definição, trabalho “se origina do latim *tripalium* ... um instrumento feito de três paus aguçados, algumas vezes ainda munidos de pontas de ferro... se liga o verbo do latim vulgar *tripaliare*, que significa justamente torturar” (Albornoz, 2012, p. 10). Uma coisa que faz parte do nosso quotidiano, ter origem numa palavra relacionada com tortura, dá que pensar. “Na maior parte das línguas europeias, o conceito de “trabalho”, refere-se originalmente apenas à atividade do homem sem

autodeterminação, do indivíduo dependente, do servo ou escravo” (Krisis, 2017, p. 43).

Na Pré-História, o trabalho “serve apenas indiretamente à subsistência” (Albornoz, 2012, p. 16), as primeiras comunidades humanas associavam as necessidades a trabalho, ou seja, quando havia falta de algo (abrigo, comida, proteção...), era isso que os fazia trabalhar a fim de sobreviver e desenvolver mecanismos para ultrapassar os obstáculos.

Na Antiguidade, no caso dos egípcios, o trabalho está associado à existência de escravidão e implica sofrimento. Existe uma pessoa que exerce a autoridade e o escravo, que é submisso às ordens, realizando diversas funções, desde a parte doméstica, à construção de edifícios, mas sempre sem direitos, “pela guerra capturados escravos que vieram constituir a base da força de trabalho, ficando submetidos sob a categoria mais baixa da hierarquia social do povo conquistador” (Albornoz, 2012, p. 19).

Na Idade Média (séc. V a séc. XV), o trabalho era visto como um sistema de exploração em que num período marcado pelo feudalismo, trabalhar era uma ação realizada pelo vassalo, que servia ao senhor que tinha como posse o feudo (terra).

Na segunda metade do séc. XVIII, foi inventada a máquina a vapor e esta serviu de impulso para a Revolução Industrial. Esta revolução provocou uma mudança de época, permitindo alterações ao nível das ciências e tecnologias, sociedade, matérias-primas e fontes de energia, organizações e seus ambientes. A partir da introdução da máquina, o trabalho passou a ser mais controlado em termos de tempo e movimento, houve a preocupação em atingir determinados resultados, “...a maior prosperidade decorre da maior produção possível dos homens e máquinas do estabelecimento, isto é, quando cada homem e cada máquina oferecem o melhor rendimento

possível” (Taylor, 1995, p. 26). Ao mesmo tempo, desvalorizou-se o trabalhador como pessoa, equiparando-o a um objeto, desprezando componentes relacionadas com a higiene e segurança. Aqui surgem expressões como «És uma máquina» ou «O teu sistema funciona como um relógio»¹, provando a atenção dada ao conceito de tempo e rotina.

Com a Revolução Industrial, o capitalismo desenvolveu-se, tornando-se o dinheiro o centro do mundo do trabalho, ou seja, os lucros serão mais importantes que o trabalhador em si. Por isso “Nas sociedades capitalistas, o trabalho é a causa de todas as degenerações intelectuais, de todas as deformações orgânicas” (Masi, 2001, p. 143). Devido à priorização do capital, existe uma depreciação física e psicológica do trabalhador, que em parte se consegue pelo inculcamento do “amor ao trabalho, a paixão agonizante pelo trabalho, levada até ao esgotamento do indivíduo e de seus filhos” (Masi, 2001, p. 143). Com isto, perde-se o principal recurso de cada organização, que é atualmente denominado de capital humano.

A forma como vemos o trabalho foi-se alterando ao longo dos séculos, “Pela primeira vez, depois da Atenas de Pérides, são o tempo livre e a capacidade de valorizá-lo que determinam o nosso destino não só cultural, como também económico” (Masi, 2001, p. 12).

Atualmente, estamos a entrar “numa Era Irracional, na qual o futuro, em tantas áreas, terá de ser remodelado, por nós e para nós” (Handy, 1992, p. 18), há a necessidade de não só inventar, como de reinventar o que já conhecemos, para que trabalhar não seja apenas uma obrigação, mas algo também prazeroso, de forma

¹ As expressões «És uma máquina» ou «O teu sistema funciona como um relógio» foram referenciadas numa aula da licenciatura em Gestão de Recursos Humanos, enquanto se falava da evolução do mundo do trabalho.

a que " signifique mais do que apenas vender o nosso tempo a outra pessoa, encontrar um trabalho que se coadune melhor com o resto da vida, que seja mais pessoal, mais criativo, mais divertido que aquilo que poderão ser a maior parte dos empregos" (Handy, 1992, p. 168).

Se "Desde a Revolução Industrial que a ideia de escola começou a ganhar forma, pretendendo esta formar indivíduos capazes para a sociedade e para o respetivo mercado de trabalho" (Cardoso, 2019, p. 31), com esta volatilidade, quais são as competências que facilitarão a inserção e integração no mundo do trabalho e consequentemente permitirão um melhor desempenho no mesmo?

Com a tecnologia, o conhecimento passou a estar acessível a todos, por isso, mais importante do que possuir o conhecimento, é saber usá-lo, "... o sucesso na educação já não é principalmente a reprodução de conteúdo, é extrapolar aquilo que já sabemos e aplicar aquele conhecimento criativamente em situações novas" (Schleicher, 2018, p. 34).

Primeiro importa mencionar que o termo *competência* vem "do latim *competentia*, "proporção", "justa relação", significa aptidão, idoneidade, faculdade que a pessoa tem para apreciar ou resolver um assunto" (Dias, 2010, p. 74), foi evoluindo ao longo dos anos e hoje, em Educação, "o conceito de competência tem surgido como alternativa a capacidade, habilidade, aptidão, potencialidade, conhecimento ou *savoir-faire*" (Dias, 2010, p. 74).

Também Perrenoud (2009) define competência como "uma capacidade de agir eficazmente em um determinado tipo de situação, apoiada em conhecimento, mas sem limitar-se a eles.". Deste modo, competência prende-se com a nossa capacidade de, perante determinado contexto ou situação, sermos capazes de mobilizar diversos conhecimentos que tenhamos, de forma a resolver.

De acordo com Silva (2021) e tendo como referência o relatório "Future of Jobs" do Fórum Económico Mundial, refere que as "10 principais competências profissionais para 2025, que incluem: pensamento analítico e inovação; aprendizagem ativa; resolução de problemas complexos; pensamento crítico; criatividade; liderança; uso de tecnologia e programação; resiliência; flexibilidade e por fim Ideation (criação de ideias e capacidade de as transmitir ao outro com clareza)".

Das várias competências mencionadas acima, iremos aprofundar a criatividade e de que forma pode ser envolvida durante o processo educativo e como ferramenta para o mundo do trabalho, visto que "as qualidades de comportamento (criatividade, autonomia, qualidade relacional, civilidade), que fazem parte das competências exigidas pelo mundo profissional, deveriam ser objetos de uma prática pedagógica" (Batty & Paysant, 1995, p. 122).

O conceito de criatividade não é muito antigo, "chamou pela primeira vez J. P. Guilford, em 1950, à capacidade que a inteligência humana possui de operar num sentido divergente." (Ribeiro, 2018, p. 15) e como competência define-se também como "capacidade de produzir respostas incomuns e de valor social" (Morais et al, 2015, p. 258) e vem definida no dicionário como "s.f. capacidade que as pessoas têm de ter ideias novas e de criar algo novo" (Dicionário, 2006, p. 114).

De que forma a escola pode promover o desenvolvimento desta competência, sabendo que "a *criatividade* seja o objetivo mais difícil de atingir no topo das intenções pedagógicas" (Martins, 2004, p. 297)?

Se o mundo do trabalho se altera, a educação deve também estar articulada com o mesmo, "a relação entre os sistemas de ensino,

o modo de produção económica e o mercado de trabalho é central, quer nas análises estrutural-funcionalistas, quer nas marxistas, cujas limitações são reveladas pela teoria constitucional” (Diogo, 2017, p. 29), teoria essa que “propõe uma compreensão da constituição dos sistemas de ensino, motivada pela convicção do carácter universalmente benéfico da educação, pilar da ideologia da modernização” (Azevedo, 2007, citado por Diogo, 2017, p. 29).

“Um novo mundo do trabalho requer pensamentos às avessas em relação à educação” (Handy, 1992, p. 162). Os jovens não podem continuar a ser educados para a mesma realidade de há anos atrás e “Os novos empregos irão para pessoas novas, para os jovens que, espera-se, crescerão com as novas aptidões que são necessárias” (Handy, 2015, p. 67).

Mais do que apenas a transmissão de conhecimento, “é necessário pensar numa Escola, que promova a descoberta, a discussão na sala de aula, a partilha de ideias” (Lima, 2017, p. 81), uma escola que acompanhe de alguma forma a evolução da sociedade e do mundo, porque “O mundo moderno não nos compensa mais por aquilo que sabemos, mas por o que queremos fazer com o que sabemos” (Schleicher, 2018, p. 21).

Como forma de desenvolver o que se refere no parágrafo anterior, foi elaborado um normativo denominado *Perfil dos alunos à saída do ensino obrigatório*, homologado pelo Despacho nº 6478/2017, 26 de julho. Este documento serve como referência para a organização de todo o sistema educativo, contribuindo para a gestão do currículo e elaboração de estratégias de ensino.

Este documento vem estruturado em: *Princípios*, “dão sentido a cada uma das ações relacionadas com a execução e a gestão do currículo na escola”; *Visão de aluno*, onde “explicita o que é pretendido para os jovens enquanto cidadãos à saída da

escolaridade obrigatória"; Valores, servindo de "orientações segundo as quais determinadas crenças, comportamentos e ações são definidas como adequados e desejáveis." e Áreas de Competências, onde conjugam "conhecimentos, capacidades e atitudes que permitem uma efetiva ação humana em contextos diversificados.".

A linha orientadora deste perfil é de que se consigam interligar valores e competências que sejam passíveis para os vários contextos reais e que permitam a tomada de decisão. Importa compreender que para que os alunos concretizem e atinjam este perfil pretendido, é necessária a interação entre escola, professores, famílias e encarregados de educação.

Num dos princípios mencionados, nomeadamente no que diz respeito à adaptabilidade e ousadia, refere a mobilização de conceitos onde pressupõe que educar neste século, exige a consciência de que é fundamental conseguirmo-nos adaptar a novos contextos, estarmos em constante aprendizagem, para desempenharmos diferentes funções que possam surgir.

Na rubrica Visão, refere que um jovem à saída do ensino obrigatório deve ser um cidadão capaz de: questionar o *status quo* e conseguir ter um pensamento crítico, livre e autónomo, mas com a consciência da existência de si e dos outros, ser capaz de lidar com a incerteza do mundo do trabalho e nomeadamente saber reinventar-se, continuando a querer aprender ao longo da vida, de forma a conseguir adaptar-se aos novos desafios.

Quanto aos Valores, pretende-se que sejam postos em prática: respeito por si e pelos outros, nomeadamente pela diversidade existente; aspirar ao rigor, ou seja, mais do que fazer algo, fazê-lo bem; despertar o sentido de curiosidade e incentivar a perguntar o porquê das coisas.

Grande parte deste documento que define o perfil do aluno à saída do ensino obrigatório, informa-nos acerca de várias áreas de competências que se pretende que sejam exploradas. As várias áreas de competências mencionadas são as seguintes:

- Linguagens e textos: para conseguir compreender e transmitir conhecimento;
- Informação e conhecimento: ter a capacidade de saber pesquisar e escolher a informação pretendida, sabendo selecionar fontes bibliográficas credíveis;
- Raciocínio e resolução de problemas: de forma a mobilizar conhecimentos e encontrar respostas para uma situação;
- Pensamento crítico e pensamento criativo: envolve a capacidade de interligar diferentes matérias, criando soluções alternativas para diversas situações que possam surgir;
- Relacionamento interpessoal: como próprio nome indica, implica uma interligação entre os alunos, de forma que se desenvolva a capacidade de trabalho em equipa, unindo esforços para alcançar objetivos;
- Desenvolvimento pessoal e autonomia: onde se pretende que os alunos consigam identificar as suas áreas de interesse, os seus pontos fortes e fracos, de forma autónoma;
- Bem-estar, saúde e ambiente: promovendo a qualidade de vida do indivíduo e da sociedade, incentivando à

prática de comportamentos que promovam o seu bem-estar e dos demais e a importância de uma cidadania ativa;

- Sensibilidade estética e artística: desenvolvendo o sentido estético, experimentando diferentes formas de arte e saber refletir sobre essas, de forma a construir uma opinião crítica e justificada sobre as mesmas;
- Saber científico e tecnológico: para terem conhecimentos e ferramentas para dar resposta a algumas necessidades humanas;
- Consciência e domínio do corpo: implicando a realização de atividades motoras, bem como a consciência da sua importância para o seu desenvolvimento a vários níveis.

Este documento tem como objetivo ser um guia para que sejam realizadas práticas pedagógicas em que os temas devem partir do quotidiano, suscitados pela curiosidade dos alunos quando questionam a realidade. Os alunos, devem sempre estar no centro do processo de ensino.

Todas estas competências mencionadas podem estar interligadas entre si e talvez, uma das mais importantes e de alguma forma desvalorizada, é a consciência e domínio do corpo. O lugar do corpo na educação não está a ser desenvolvido como deveria.

Quando imaginamos como será um bom comportamento numa sala de aula, pela experiência da maior parte de nós será: sentados numa cadeira, sem realizar grandes movimentos, a não ser para escrever ou levantar a mão para realizar alguma intervenção. Da nossa memória coletiva quantas vezes se ouvia por parte dos professores afirmações como: *só saem da sala quando estiverem quietos e em*

silêncio, como se a sala de aula fosse um gênero de prisão, quando não é o que se pretende que seja esse espaço, mas deve ser um local de liberdade criativa e partilha de ideias.

Ainda se associa que o aluno mal comportado é aquele que se encontra mais em movimento porque “A noção de disciplina na escola sempre foi entendida como “não movimento”. As crianças *educadas* e *comportadas* eram aquelas que simplesmente não se moviam” (Strazzacappa, 2001, p. 70).

Esta área de competências ligada à consciência e domínio do corpo está maioritariamente ligada às aulas de Educação Física ou Artes, porque apesar de se saber a importância do desenvolvimento das mesmas, “ainda são consideradas elementos acessórios na formação do ser humano” (Nóbrega, 2005, p. 603), quando na verdade o desenvolvimento da consciência e domínio corporal é um elemento fundamental da construção identitária. Assim, “o desafio está em considerar que o corpo não é um instrumento para as aulas de educação física ou de artes, ou ainda um conjunto de órgãos, sistemas ou o objeto de programas de promoção de saúde ou lazer” (Nóbrega, 2005, p. 610).

Apesar do perfil do aluno referenciar essas competências, na prática sabemos que, como referido anteriormente, “O movimento corporal sempre foi dentro do espaço escolar uma moeda de troca. A imobilidade física funciona como uma punição e a liberdade de se movimentar como um prémio” (Strazzacappa, 2001, p. 69) e aqui acaba-se por promover uma educação mais repressiva e inibidora e a sala de aula infelizmente, torna-se um “Lugar de adestramento e de docilização dos corpos” (Barbosa & Fernandes, 2016, p. 74).

Se o objetivo de parte deste perfil tem como intuito que os alunos sejam mais criativos, como continuamos a pedir-lhes que permanecem imóveis, em vez de os incentivarmos a moverem-se?

"As paixões estão relacionadas aos sentidos, aos desejos e às necessidades do corpo" (Nóbrega, 2005, p. 611) e para sabermos o que realmente nos interessa e apaixona, temos de permitir que as emoções se libertem e mais uma vez, temos de possibilitar a liberdade de movimentos, para conhecermos os nossos focos de interesse e também os nossos pontos fortes e fracos, desenvolvendo também a área de competências do desenvolvimento pessoal e autonomia.

A nossa consciência e domínio do corpo torna-se ainda uma forma de desenvolver as relações interpessoais, pois interagimos a partir do corpo, um corpo que é socializado. "Nosso corpo traz marcas sociais e históricas, portanto questões culturais, questões de gênero, de pertencimento sociais podem ser lidas no corpo" (Nóbrega, 2005, p. 610).

Sabemos que uma das áreas de competências a desenvolver, de acordo com este referencial, é o pensamento crítico e o pensamento criativo. Mas como é que isso pode ser feito na prática?

A forma como se desenvolve esta área de competências, vai estar relacionada com o sistema de ensino que é praticado, porque "Interessa-nos, pois, equacionar o papel que a criatividade desempenha ou pode desempenhar no espaço do sucesso ou do insucesso dos alunos e na qualidade do nosso sistema de ensino. Interessa-nos ainda discutir, se a escola, como expressão do sistema social, estiola ou favorece a aptidão para a criatividade" (Martins, 2004, p. 295), mas mais do que isso, interessa-nos a forma como é praticado o ensino, porque será durante o mesmo que "a escola pode desempenhar um papel fundamental para o desenvolvimento da criatividade, já que a frequência da escola é um momento chave do desenvolvimento

crucial para a livre expressão do pensamento criativo” (Valquarema & Coimbra, 2013, p. 132).

A grande dificuldade de colocar em prática, prende-se com o facto de o mundo ter sofrido grandes alterações, mas a escola não ter acompanhado essa evolução e atualmente, está a ensinar sobretudo a ler e a escrever, “mas não ensina a pensar, a questionar ou a procurar novas fontes” (Lima, 2017, p. 30) e é desse tipo de competências que serão necessárias para as características do mundo do trabalho que anteriormente referimos.

Importa perceber que a criatividade não é uma competência inata, “não é algo de geneticamente pré-determinado. Nos genes existe apenas uma potencialidade que cada indivíduo concretiza e desenvolve ao longo da vida através de sucessivas experiências, acidentais ou deliberadas, de iniciativa própria ou impostas pelo meio” (Ribeiro, 2018, p. 256), ou seja, não está “escrito” que seremos criativos, mas existe uma potencialidade e como tal, há margem de evolução. É uma competência que deve ser estimulada desde sempre e “é um processo contínuo de perguntas e respostas na nossa mente” (Gompertz, 2016, p. 106)

Esta competência referida pode e deve ser ensinada, mas de que forma?

Há que ter em atenção que mesmo que estimulemos a criatividade de todos os alunos da mesma forma, isso não trará os mesmos resultados, porque cada aluno é único e além disso há variantes, como a sua própria experiência fora do ambiente escolar.

A escola, nos modelos que conhecemos hoje, pode-se tornar no melhor e no pior local para desenvolver a criatividade. Por um lado, como é que se pode criar num local onde passamos horas

sentados, alinhados, a olhar para um quadro, fechados dentro de uma sala?

"A escola tem sido acusada, com sobejas razões, de bloquear a criatividade em vez de a apoiar. Isso acontece porque o que se faz na escola é adquirir conhecimento, que é por si autoritário" (Ribeiro, 2018, p. 124) e como se pode criar num ambiente autoritário e cheio de regras, onde se procura e valoriza o silêncio, onde as perguntas só podem ser exclusivamente sobre os temas lecionados no momento? "A autoridade coerentemente democrática está convicta que a disciplina verdadeira não existe na estagnação, no silêncio dos silenciados, mas no alvoroço dos inquietos, na dúvida que se instiga, na esperança que desperta" (Freire, 2002).

Debono, citado por Ribeiro (2018) refere que a existência de uma crença que "decorre da confusão entre inteligência e pensamento: a de que os alunos muito inteligentes "serão automaticamente bons pensadores", enquanto os alunos pouco inteligentes "nunca poderão ser bons pensadores", como se não fosse necessário que se ensine a pensar aos muito inteligentes e fosse inútil ensinar os alunos pouco inteligentes.

Por outro lado, será na escola que iremos receber ferramentas que farão com que libertemos as nossas ideias, onde nos poderão ensinar a pensar e nessa altura estaremos numa idade precoce, favorecendo a criação, porque apesar da criança/adolescente não ser necessariamente mais criativa que o adulto, tem menos conhecimento e experiência e assim "Tem certamente uma imaginação mais livre" (Ribeiro, 2018, p. 185).

Quando entramos no desenvolvimento de competências ligadas à criatividade e pensamento crítico, quando pretendemos usar determinadas práticas pedagógicas, podem surgir algumas

dificuldades/entraves, que iremos referir abaixo, “psicólogos e pedagogos tinham consciência de que desenvolver a criatividade não era tarefa fácil, mas a crença nessa possibilidade significava efetivamente um passo revolucionário em oposição à teoria dos dons” (Ribeiro, 2018, p. 25).

No quotidiano e do que experienciamos ao longo dos anos, seja enquanto aluno, professor ou até mesmo encarregado de educação, há um perfil do bom aluno criado e construído pela sociedade, que já era altura de ser desconstruído. A ideia do bom aluno como aquele que obtém os melhores resultados nas avaliações, mesmo que seja apenas bom a memorizar, mas “O talento, em definitivo, não se resume ao aluno brilhante, a um curriculum cheio de títulos académicos e outras formas de estatuto. O talento tem de ser exprimido, no local próprio, tem de ser visível e facilmente reconhecido” (Marques, 2011, p. 135). Mais tarde, isto cria divergências entre quem quer concorrer a um determinado curso porque tem efetivamente vontade e vocação para tal e quem concorre porque tem as melhores classificações. Desse modo, as pessoas “mais inteligentes, prosseguem os estudos e habilitações, as outras têm de lutar por si mesmos. Só utilizamos um critério, o da realização intelectual que é avaliado através dos exames. As pessoas são entrevistadas por algumas universidades, mas só quando conseguiram passar por essa primeira seleção intelectual” (Handy, 1992, p. 201).

Os rankings são outro entrave, porque “Um sistema de ensino centrado em resultados, em rankings, em avaliação quantitativa das aprendizagens gerou uma preocupação excessiva com o que os alunos devem aprender em cada ano de escolaridade” (Lima, 2017, p. 199) e mais do que a preocupação com aquilo que de facto o aluno apreendeu, é sobre aquilo que ele memorizou.

Será que os professores estão preparados para um ensino com este tipo de práticas? Têm formação adequada para tal? “A revolução tecnológica e a velocidade a que as mudanças tem processado nos últimos dois decénios, quer no âmbito das relações entre indivíduos, quer na forma como estes interagem e participam na sociedade, obrigam, hoje, o professor a mudar todos os lados da sua profissão” (Lima, 2017, p. 24).

Mesmo sem a formação adequada, o papel do professor não deve ser desvalorizado, pelo contrário, “Quase todos nós nos lembramos de pelo menos um professor que se interessou por nossa vida e aspirações, que nos ajudou a entender quem somos e a descobrir as nossas paixões e que nos ensinou a gostar de estudar” (Schleicher, 2018, p. 87). Serão sobretudo os professores que ajudarão a dar sentido àquilo que aprendemos enquanto alunos, “os estudantes que relataram que seus professores se dispõem a ajudá-los e se interessam por sua aprendizagem tinham 1,3 vezes mais probabilidade de sentir que fazem parte da escola” (Schleicher, 2018, p. 114)

Outro problema está relacionado com os currículos aplicados, “Muitos dos currículos atuais são concebidos para equipar os alunos para um mundo estático que já não existe” (Schleicher, 2018, p. 291).

Outra situação relevante é, como vamos avaliar a criatividade? Como podemos saber se esta competência foi ou não adquirida?

Primeiramente importa distinguir a avaliação sumativa de formativa, “A sumativa normalmente avalia alunos no final da unidade de estudo, a formativa tem uma abordagem de diagnóstico, realizada enquanto os alunos estão estudando e pretende mostrar o que precisa de ser melhorado” (Schleicher, 2018, p. 304), ou seja, a avaliação formativa é um processo contínuo e é feito ao

longo do processo de ensino, com o objetivo de melhorar a aprendizagem do aluno, enquanto a avaliação sumativa diz respeito a uma nota atribuída que demonstra se a aprendizagem foi ou não alcançada.

O ideal é encontrar uma forma de combinar estas duas, porque a criatividade não pode ser avaliada de forma exclusivamente sumativa, "A avaliação sumativa incentiva a que os alunos se preparem para o dia do exame, e não tanto para a vida" (Cardoso, 2019, p. 99) e isso não é o pretendido, porque esta competência é essencial no processo de ensino, mas também será um importante elemento para a vida adulta, nomeadamente em contexto laboral.

Em termos de avaliação, "algumas vezes, levam em consideração na composição da nota final trabalhos que não poderiam ser realizados em um exame com tempo cronometrado" (Schleicher, 2018, p. 78). A avaliação não tem de ser uma coisa exclusivamente individualizada e "as provas futuras não deveriam desqualificar alunos por colaborarem uns com os outros, mas em encontrar modos para que possam fazê-lo" (Schleicher, 2018, p. 302).

Se a avaliação for individual, poderá ser feita através de testes de consulta, dado que "grande parte das provas escolares de hoje em dia podem ser respondidas em segundos com a ajuda de um smartphone" (Schleicher, 2018, p. 302). Se mais importante que o conhecimento, é a forma como o usamos, poderia ser uma hipótese válida? Acabavam-se assim as conhecidas *cábulas* e as ações de copiar pelo colega do lado.

Focando-nos na avaliação de competências criativas, temos primeiro de referir que as competências não são coisas que se adquiram de um momento para o outro, exigem todo um processo, "há diferentes níveis de competências, pelo que a mesma competência pode ser trabalhada ao longo de todo um ciclo, ou

mesmo de vários ciclos. Trata-se assim de um processo continuado, com diversos níveis ou graus de desenvolvimento" (Santos, 2003, p. 17), por isso, a própria avaliação tem de ser feita ao longo de todo o processo e não apenas em momentos específicos.

Para acompanhar a evolução de determinado aluno, começamos pela observação, porque "é através da observação que muito se pode saber sobre o aluno e, em particular, o modo como é ou não capaz de activar recursos face a uma situação nova" (Santos, 2003, p. 18), depois passará pela interpretação desses mesmo dados, de forma a darmos feedback aos alunos. Aqui, o aluno fará parte do processo e ele próprio terá consciência do seu desempenho, aperfeiçoando o seu trabalho mediante o que percebeu que estaria menos bem.

Uma das formas de ser feita a avaliação por competências, é através dos projetos ou situações-problema. "A abordagem por competências leva a fazer menos coisas, a dedicar-se a um pequeno número de situações fortes e fecundas, que produzem aprendizados e giram em torno de importantes conhecimentos" (Perrenoud, 2009, p. 90)

Quando surge uma determinada situação-problema, proposta pelo professor ou pelo aluno, o foco passa a ser a resolução do mesmo e logo aí, passa a existir um propósito, algo que se pretende resolver. Isso fará com que haja interação entre os pares e permitirá que seja feita uma aprendizagem mais positiva do que se fosse exposto ao aluno determinado conteúdo e depois fossem realizados exercícios do manual, porque "As escolas ensinam-nos coisas- depois testam-nos. Na vida somos testados e isso ensinam-nos algo. Essa é a única forma eficaz de aprender" (Judkins, 2016, p. 117)

Uma das coisas que vai distinguir a avaliação por competências da avaliação de conhecimentos, será a forma como o aluno se posicionará em cada uma. Na avaliação por competências, em que existe uma pedagogia mais direcionada para as situações problema, o aluno tem um papel mais ativo, porque "O papel do aluno é implicar-se, participar de um esforço coletivo para elaborar um projeto a construir, na mesma ocasião, novas competências" (Perrenoud, 2009, p. 65), enquanto que na avaliação de conhecimentos, o aluno torna-se mais passivo no processo, "o contrato do aluno é escutar, tentar entender, fazer os exercícios com aplicação e restituir suas aquisições por intermédio do referencial de testes de conhecimento" (Perrenoud, 2009, p. 65).

A avaliação por competências pode parecer um procedimento difícil, mas é possível. Pela observação do quotidiano, temos o exemplo da disciplina de Educação Física, onde temos constantemente avaliação de competências, por exemplo, quando se leciona a modalidade de ginástica, avaliam-se as competências do aluno individualmente, em ginástica de solo, mas também se avalia em grupo, quando se realiza algum esquema de ginástica.

A avaliação é feita ao longo das aulas, onde dá para perceber a evolução de cada aluno, logo, a classificação final será o resultado de todo o processo e não de apenas uma aula dedicada à avaliação, porque se focarmos só a avaliação num dia único, poderá acontecer que os alunos não tenham um resultado que reflita as suas competências, "a observação pormenorizada ao nível das componentes críticas das habilidades tem lugar em todas as aulas, no acompanhamento da atividade dos alunos, com o propósito de fornecer feedbacks, modificar tarefas" (Carvalho, 1994, p. 146).

Mas se é possível realizar este tipo de avaliação em Educação Física, poderá ser possível ser aplicado nas restantes áreas?

São várias as vantagens do desenvolvimento da criatividade ainda durante o processo de ensino. Uma delas prende-se com o facto de termos a necessidade de questionar as coisas, ou seja, é apresentada ao aluno uma determinada situação e a ideia é que ele se questione acerca da mesma e de que forma(s) a pode resolver e desse modo, será também uma boa forma de aprender, porque "A verdadeira aprendizagem, viria a compreender mais tarde, começa com a curiosidade, com um problema ou desafio, uma pergunta a que precisamos de responder" (Handy, 2015, p. 216).

É também necessário despertar a curiosidade, levar a que os alunos se questionem sobre o que lhes é dito, "A curiosidade é a ferramenta imaterial que molda a obra de qualquer artista, tanto como qualquer pincel ou cinzel" (Gompertz, 2016, p. 68).

A relação com o erro/ato de errar também será alterada, porque a ideia é ver o erro como uma tentativa e não como um fracasso, "As crianças devem, desde cedo, ser estimuladas a aceitar o erro como algo inevitável ao longo de um percurso de aprendizagem" (Lima, 2017, p. 81). Se as coisas forem feitas sempre da mesma maneira, a probabilidade de errar é menor, enquanto se formos sempre procurar soluções diferentes para determinado problema, a probabilidade de errar é maior, mas perante as diferentes tentativas, podemos encontrar uma melhor solução, porque há menos medo de tentar. Mais importante que a suposta falha, é aquilo que aprendemos com isso, "Em vez de encarar os erros como provas de incompetência e desleixo, tente vê-los como uma parte integrante da sua vida" (Noyes, 2006, p. 91).

Quanto menos receio tivermos de errar, mais criativos seremos porque "A insegurança psicológica, que se exprime no medo de

errar, do insucesso, de não ser aceite ou de cair no ridículo é um dos bloqueios emocionais que mais frequentemente afetam a criatividade” (Ribeiro, 2018, p. 96) e mesmo que resulte num erro, “As ideias surgem quando encorajamos o nosso cérebro a combinar de maneira diferente” (Gompertz, 2016, p. 86).

Importa também estarmos, enquanto aprendizes, interessados e entusiasmados naquilo que estamos a aprender, isso levar-nos-á à curiosidade e daí “Dá-nos o ímpeto para a investigação que gera o conhecimento capaz de conduzir a imaginação às ideias. Estas levam a experiências que podem resultar na produção de um conceito concreto. E assim se trilha o caminho para a criatividade” (Gompertz, 2016, p. 66).

Permitir valorizar o que é diferente, “Queremos uma escola em que as abordagens construtivista e colaborativa se sobreponham à tradicional abordagem intrucionista” (Cardoso, 2019, p. 73), ou seja, em vez de dar apenas as instruções de como se faz, será muito mais interessante e desafiador indicarmos aos alunos «Tens estes elementos, inventa e cria à tua maneira uma coisa tua». “Inovação e solução também dependem cada vez mais da capacidade de reunir elementos díspares e então sintetizá-los para criar algo diferente e inesperado. Isso envolve curiosidade, mente aberta e estabelecer conexões entre ideias” (Schleicher, 2018, p. 259).

“Se nós despendermos toda a nossa vida apenas a uma disciplina, não obteremos as habilidades imaginativas para ligar os pontos e desenvolver a próxima invenção que pode mudar a vida” (Schleicher, 2018, p. 259) A interdisciplinaridade do currículo vai ser mais uma forma de despertar as competências criativas, não só do professor, como também dos alunos, “proporcionando uma aprendizagem prática e aplicada, extra-sala de aula e não centrada nos manuais” (Crosling et al., 2014, citado por Diogo,

2017, p. 38). Por exemplo: durante uma aula direcionada para Português, podem sempre ser incluídos conteúdos de Matemática e situações do quotidiano. Se mostrarmos aos alunos uma receita de um bolo (que inclui ovos, açúcar, leite, farinha e laranjas), em que eles terão de ler e interpretar os ingredientes e quantidades para a sua confeção. Além disto, o professor pode colocar outro tipo de questões como «se só tivermos metade da quantidade de ovos necessária, o que podemos fazer para confeccionar o bolo?» ou «se uma pessoa não puder comer produtos derivados do leite, o que pode ser feito?»

Com este exemplo acima, podem ser ensinados conteúdos que estão descritos no currículo, mas ao mesmo tempo, são colocados a pensar nas diferentes situações se fossem reais, de forma a conseguirem soluções para resolvê-las, “é importante ter em mente que na sociedade do conhecimento, “o modo de produção da ciência e da tecnologia” se vem desvinculando das regras, fronteiras e hierarquias próprias aos contextos académicos, tendendo a valorizar-se a interdisciplinaridade, bem como a utilidade social e instrumental da produção científica” (Caria, 2005, citado por Diogo, 2017, p. 31).

Além disto referido, vai ser gerada a necessidade de nos autoconhecermos, não só de questionarmos o mundo e os outros, mas também nos questionaremos a nós, ficaremos a conhecer os nossos pontos fortes e fracos, “Quando os sistemas educacionais ajudam os estudantes a escolher um campo de estudo que corresponda a suas paixões, no qual possam ter excelência, e que permita que contribuam para a sociedade, colocam esses estudantes no caminho do sucesso” (Schleicher, 2018, p. 277).

Para além do autoconhecimento, é importante reconhecermos a existência do outro e “nos dias de hoje, a inovação raramente é produto de indivíduos que trabalhem sozinhos, mas um resultado

de como mobilizamos, trocamos e conectamos conhecimento” (Schleicher, 2018, p. 263). A cooperação pode ser uma forma de aprendizagem e criação, porque ao observarmos alguém a fazer algo de determinada maneira, podemos refletir sobre isso e pensar noutros modos de como realizar essa coisa.

A educação e a aprendizagem não devem terminar no último dia de aulas. Nesse dia, pode terminar a educação formal, caracterizada por “objetivos claros e específicos e é representada principalmente por universidades e escolas... possui conteúdos pré-estabelecidos, ensinados por professores” (Delorenzi, 2019, p.636). Além desta educação, os alunos podem prosseguir com a educação não formal, que permitirá que se tornem “cidadão do mundo e vão o construindo...por meio da experiência e em espaços de ação coletivos fora da escola” (Delorenzi, 2019, p. 637). A educação que sempre se manterá em toda a vida é a informal, aprendida em “diferentes centros sociais durante o processo de socialização, produzidas nas relações entre famílias ou conhecidos” (Delorenzi, 2019, p. 637).

“A noção de que o ensino formal termina quando nos tornamos adultos parecerá particularmente estranha no futuro” (Gompertz, 2016, p. 201). Aí será apenas um novo início, já com algumas competências adquiridas, que nos permitam procurar uma aprendizagem ao longo da vida, “... os alunos precisam de ser capazes de apreciar o valor da aprendizagem, muito além da escola, além da graduação; eles têm de se responsabilizar por sua própria aprendizagem e colocar energia nesse processo” (Schleicher, 2018, p. 275).

Para a promoção de uma educação mais criativa, podemos observar o funcionamento de uma escola de artes, em que “A mentalidade de uma escola de artes pode ensinar os alunos não apenas a ter boas ideias, como também contribuir para germinar a atitude

empreendedora necessária para as concretizar” (Gompertz, 2016, p. 199).

Pelos vários motivos mencionados e com algumas propostas para potenciar a criatividade, o que realmente importa é a preparação dos alunos para um mercado de trabalho volátil, independentemente da profissão que escolherem exercer.

Há profissões que se mantêm ao longo dos tempos, mesmo que se tenham alterado alguns métodos de trabalho com a introdução da tecnologia, outras que, entretanto, surgiram ou ainda vão surgir. Segundo o Fórum Mundial Económico, “Ao todo, 23% das ocupações devem-se modificar até 2027” e ainda menciona que algumas das profissões que surgirão são: piloto e controlador aéreo de drones, especialista em clima e meio ambiente, especialistas em impressão 3D, especialistas em tráfego automatizado e veículos sem motorista, intérpretes de Big Data e especialistas em criptomoedas”.

Mesmo que a escola proporcione o desenvolvimento da criatividade, não quer dizer que as profissões escolhidas pelos alunos no final do ensino obrigatório requeiram principalmente este tipo de competências. Por exemplo, um indivíduo em que o seu primeiro emprego seja como marceneiro, requer competências mais técnicas, como saber analisar um desenho técnico, para depois efetuar o corte e montagem da madeira para construir um móvel, enquanto um indivíduo que inicie o seu percurso laboral como designer do produto, requer competências mais criativas para elaborar uma coisa nova/diferente do que já existe.

A criatividade não está apenas relacionada com a profissão que exercemos, mas também com a forma como nos movemos no mundo do trabalho. “Sabe-se que desapareceu o emprego para a vida toda” (Batty & Paysant, 1995, p.76) e o próprio conceito de carreira

está a ser desconstruído e alterado, deixando cada um de nós com maior responsabilidade sobre as escolhas profissionais que pretendemos fazer.

Carreira “expressa a ideia de um caminho a ser seguido, algo estruturado e organizado” (Melo et al., 2009, s.p.). Até a década de 70, a carreira do trabalhador estava muito vinculada à organização. Esta garantia-lhe segurança, benefícios e o indivíduo ajustava-se à carreira que lhe apresentavam, mas “as crescentes transformações do mundo corporativo têm contribuído para o surgimento de novas modalidades de carreira” (Melo et al., 2009, s.p.) e no séc. XXI, com o aumento da globalização, feminização do mercado de trabalho, maior flexibilidade e aumento do grau de instrução, permitiu uma redefinição deste conceito de carreira e passou de um caminho a ser seguido, para um caminho a ser construído, ou seja, “a carreira não é determinada a priori, é algo a ser construído, sugerindo um papel mais ativo do trabalhador no decorrer do processo” (Kilimnik et al., 2006, p. 260), ou seja, a pessoa não está presa a um ofício dentro da organização.

A principal diferença entre a carreira mais tradicional e a carreira mais atual prende-se no vínculo que se estabelece com a organização e atualmente “o profissional passa a ter uma relação de autonomia no desenvolvimento da sua carreira, o que na visão tradicional era da responsabilidade da organização” (Melo et al., 2009, s.p.).

Neste contexto de mudança e nesta era do conhecimento, surge um tipo de carreira denominado *proteana*, “O termo é derivado do deus Proteu que, na mitologia grega, possuía a habilidade de mudar de forma ao comando da sua voz” (Kilimnik et al., 2006, p. 262), ou seja, a carreira é gerida pela própria pessoa e torna-

se num processo contínuo, em que tenho de me atualizar conforme as circunstâncias.

Com esta realidade atual e de futuro, "o universo de trabalho já não se reduzirá a frequentar a tempo inteiro e durante toda a vida uma mesma empresa e que também já não se limitará ao exercício de um único trabalho assalariado" (Batty & Paysant, 1995, p. 122), ou seja, além de existir maior oscilação profissional, no sentido de não exercermos a mesma profissão desde que entramos no mercado de trabalho até que saímos, ou seja, podemos aprender e exercer várias funções ao longo do nosso percurso laboral, em várias áreas, ainda há a possibilidade de sermos trabalhadores por conta de outrem ou independente.

De forma sucinta, o trabalhador por conta de outrem "são as pessoas que exercem uma atividade remunerada ao serviço de uma entidade empregadora", enquanto que o trabalhador independente "Pessoa singular que exerça atividade profissional sem sujeição a contrato de trabalho ou a contrato legalmente equiparado, ou se obrigue a prestar a outrem o resultado da sua atividade, e não se encontre por essa atividade abrangido pelo regime geral de Segurança Social dos trabalhadores por conta de outrem.", segundo o site da Segurança Social.

Neste mundo do trabalho em que vivemos, temos uma série de possibilidades à nossa escolha e "A gestão da carteira de competências torna-se primordial e a sua situação assemelha-se cada vez mais à de um independente" (Batty & Paysant, 1995, p. 122), daí voltarmos a referir a importância da escola em fornecer-nos ferramentas que nos permitam conhecer os nossos pontos fortes e fracos, ou seja, desenvolver as várias áreas referenciadas no Perfil do Aluno à Saída do Ensino Obrigatório, nomeadamente a área do desenvolvimento pessoal e autonomia, para que de forma mais ou menos criativa, possamos avançar minimamente

preparados para o mercado de trabalho. "Pensar criativamente não é uma atividade profissional - é uma forma de nos relacionarmos na vida" (Judkins, 2016, p. 16).

2. FUNDAMENTAÇÃO METODOLÓGICA

Este projeto vai situar-se no paradigma sociocrítico, com o intuito de trazer para debate o tema deste projeto, provocando a sua discussão, de forma a incitar mudanças sociais e educacionais.

Com base na pergunta de partida, *Em busca da criatividade: da escola para o mundo do trabalho, por onde começar?*, definiram-se como objetivos gerais deste projeto:

- Conhecer as visões dos professores e especialistas em gestão de recursos humanos, sobre o conceito de competência, e especificamente a criatividade, enquanto competência;
- Compreender a perspectiva dos professores sobre o desenvolvimento da criatividade ao longo do processo de ensino obrigatório;
- Averiguar qual a visão do professor e especialista em gestão de recursos humanos acerca do mundo do trabalho atual e futuro.

Esta é uma pesquisa qualitativa. Este tipo de pesquisa, que aumentou depois do séc. XX, caracteriza-se, ao contrário da pesquisa quantitativa, pelo uso maioritário de formas de inquérito com perguntas abertas, para que possamos compreender, em profundidade, as representações e as opiniões dos participantes e “é um meio para explorar e compreender o significado que indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano” (Creswell, 2009, p. 4)

Tendo em conta o tipo de pesquisa pretendido, foi escolhido como método de recolha de dados: o inquérito por entrevista. Este

"distingue-se pela aplicação dos processos fundamentais de comunicação e interação humana" (Campenhoudt & Quivy, 1998, p. 191), tornando-se numa forma de aproximar o investigador do entrevistado e permite uma recolha de informação com maior grau de profundidade. Este método permite ainda alguma flexibilidade, no sentido de, caso alguma resposta do entrevistado não seja suficientemente esclarecedora, o entrevistador consegue intervir e reformular ou pedir esclarecimentos adicionais.

Segundo Lakatos & Marconi (2003) existem vários tipos de entrevistas: padronizada ou estruturada, onde existe um guião pré-definido com perguntas a colocar aos entrevistados da mesma forma e com uma certa ordem e também a entrevista despadronizada ou não-estruturada, que se caracteriza pela maior liberdade no desenvolvimento das questões colocadas e flexibilidade na ordem pela qual são realizadas, sendo possível conduzir a entrevista na direção que se pretender, tornando-a uma conversa mais informal.

Para este projeto de investigação optou-se pela entrevista não-estruturada, porque, apesar de existir um roteiro pré-definido, a conversa não tem de seguir rigorosamente a ordem estabelecida.

As entrevistas terão como público-alvo professores de diferentes níveis de ensino e especialistas em gestão de recursos humanos.

Os objetivos das entrevistas realizadas aos professores serão: perceber de que forma é que a escola consegue ou não potenciar o desenvolvimento de competências criativas por parte dos alunos, tendo em conta a evolução do mercado de trabalho; averiguar se o currículo em vigor está de acordo com as competências exigidas pelo mercado de trabalho atual; compreender se o que é referenciado no Perfil dos alunos à saída do ensino obrigatório é cumprido; perceber como é ou pode ser

desenvolvida a criatividade ao longo do processo de ensino; entender quais as dificuldades na aplicação de métodos de ensino direcionados para a criatividade, inclusive a nível de avaliação.

Para as entrevistas realizadas aos profissionais de recursos humanos pretende-se perceber quais as competências que procuram num candidato/futuro trabalhador; averiguar quais as soft skills que possuem os candidatos a 1º emprego; entender quais os métodos de recrutamento para avaliar as competências criativas.

3. ANÁLISE DE RESULTADOS

Após a realização e transcrição das entrevistas a um professor e a um especialista em recursos humanos, procedeu-se à análise de conteúdo, “conjunto de técnicas de análise de comunicações” (Bardin, 2016, p. 37).

A primeira entrevista foi realizada a uma professora, com mais de 20 anos de trabalho na área da docência. O seu percurso passou pelo ensino secundário na área das ciências económico-sociais, enquanto frequentava o conservatório de música e era membro de um grupo de teatro amador, onde também dava formação. No ensino superior ingressou no bacharelato em contabilidade e gestão e depois realizou a licenciatura em gestão financeira. Devido à sua formação no conservatório, começou logo a dar aulas de música enquanto estudava e foi aí que percebeu que o seu percurso laboral não ia passar pela área da licenciatura que concluiu, pelas suas palavras “não queria estar fechada num escritório todo o dia, em frente a um ecrã, em frente a um computador. Lá está, porque sempre me considerei, me considero uma pessoa muito criativa e aquilo, para mim era matar-me”. Acabou por ingressar numa segunda licenciatura em Educação Musical, na ESE e a partir daí sempre trabalhou nessa área, como professora de música, expressão dramática e teatro e afirma “sou muito feliz a fazer aquilo que faço” e referiu que foi precisamente pela questão da criatividade, tema central deste projeto, que a fez escolher este caminho profissional.

Voltando-nos para as duas noções centrais desta investigação, foi perguntado à entrevistada o que entendia por competência e criatividade. Definiu competência como “alguma coisa que tu desenvolves para conseguir fazer alguma coisa ... Para realizar determinada tarefa, para alguma atividade”, “capacidade para

alguma coisa" e ainda acrescentou "as competências adquirem-se". Considerou criatividade como "competência de saber criar", "é uma das nossas competências, ou uma daquelas que se pretendem desenvolver, neste caso, nas nossas crianças" e na sua opinião, "é uma das mais importantes".

Em relação ao facto da criatividade ser uma competência inata ou que se vai construindo, a professora fala da sua própria experiência de ensino a crianças de tenra idade, "eu trabalho música com crianças desde o berçário, desde os seis meses... E trabalho até ao final do primeiro ciclo", "trabalho com meninos desde os seis meses até aos nove, dez anos por aí". Menciona que existem *miúdos* (termo usado pela própria, em que parece que já nasceram muito criativos, pela forma como resolvem os problemas, desenrascados e com uma inteligência prática muito grande, mas ao mesmo tempo também acredita que se desenvolve, "Se tu trabalhares com uma criança desde muito cedo e provocares situações que estimulem o pensar, o criar, a criança vai desenvolver essa mesma competência, certo? Porque a criança nasce, digamos assim, que nasce com o pack inicial, não é? E se for estimulada a desenvolver, desenvolverá. Se não for estimulada, aí será com mais dificuldade".

Acrescenta também que, mesmo que tenha competência inata, se não a desenvolver também vai acabar por perder e refere a importância do estímulo, "o estímulo, desde muito cedo, desde tenra idade, é fundamental", "Se for estimulado, desenvolvem. Se não for estimulado, não vai desenvolver", daí a importância da escola neste processo, "a escola pode desempenhar um papel fundamental para o desenvolvimento da criatividade" (Valquarema & Coimbra, 2013, p. 132).

Quando questionamos a entrevistada acerca da escola, enquanto inibidora ou estimuladora da criatividade, inicialmente refere

que já existe a preocupação de desenvolver essa competência comparado com há anos atrás, "Se estivéssemos a falar aqui há uns anos atrás, em que este assunto nem sequer era tocado e o que era importante era a criança saber ler, escrever e fazer contas, por exemplo" e que agora, referindo o Perfil do Aluno à Saída do Ensino Obrigatório, "Com o tal perfil do aluno no final de vários ciclos, ou final da escolaridade, isso veio, foi chamado à discussão. Agora, se a escola já está a fazer alguma coisa para isso, já está. Se é suficiente? Acho que não". Mencionou ainda a questão da sala de aula, "Se analisarmos a sala de aula dos anos, por exemplo, do Estado Novo, falamos dos anos 70, para agora, pouco ou nada mudou. A mesma sala de aula, as mesmas disposições de mesas e de cadeiras".

Foi perguntado à professora de que forma é que poderia ser desenvolvida a criatividade, mesmo que tivesse pouca liberdade para o fazer e começa por dizer que a "postura do professor é decisiva", destacando o professor como um exemplo na medida em que, "o exemplo não é a melhor maneira de ensinar, é a única".

A própria forma como o professor desenvolve as suas aulas pode fazer a diferença, usando como exemplos: "falar, por exemplo, com tons de voz diferentes. Não ser que é o professor monocórdico"; "proporcionar problemas para que os miúdos resolvam, desafiá-los"; "mostrar que há formas diferentes de... De fazer coisas". E sintetiza esta resposta com "A forma de estar do professor pode ser um ponto de partida. Ainda que a escola, como um todo, não é? Seja ainda muito resistente às novas propostas".

Quanto à forma como a criatividade poderá ser avaliada começa por dizer "se queremos ser criativos, nós não podemos ser normais", especificando que não iremos conseguir avaliar a criatividade com instrumentos de avaliação tradicionais,

exemplificando "Tu não consegues avaliar uma criança, se numa prova de matemática de primeiro ano, pintas quadrículas com o número 3 de vermelho, as quadrículas com o número 2 de azul e as quadrículas com o número 7 de verde", onde não é dada a liberdade à criança e sugere ainda que uma forma de conseguir avaliar, é proporcionar primeiro que a criança tenha liberdade criativa, para depois avaliar, por exemplo "agora vais ter que escrever um texto, escreve sobre que tu quiseses". Menciona ainda que, mesmo em disciplinas mais objetivas e supostamente que não requerem criatividade, como a Matemática, mesmo assim pode ser estimulada, "num teste matemático, em vez de colocar o problema à própria criança, apresentar a solução e dizer-lhe, *agora, para esta solução, cria tu o problema*, não é? Ou em vez de resolver problemas com o algoritmo, por exemplo, da soma, arranja outras maneiras. Resolve, não é preciso ser pela conta. Resolve. Desenhos, pinturas, faz o que tu quiseses, tens é que resolver este problema".

Há uma frase que destacaremos desta entrevista: "criatividade não é mais do que um exercício de liberdade", a pessoa só poderá usar essa competência se lhe derem "permissão" para tal, podendo dessa forma escolher como quer resolver determinada situação, não ser restringido a uma só solução, mas existir a possibilidade de escolher qual a sua própria forma de a resolver.

Voltando-nos para a parte do mundo do trabalho e em relação ao desenvolvimento da criatividade ser ou não uma mais-valia para tornarmo-nos bons trabalhadores, a professora respondeu sem dúvidas que sim, "Porque criatividade também te ajuda a resolver problemas" e acrescenta "E essa é uma das principais competências que nos são pedidas hoje em dia no mercado de trabalho".

Relembra que "Aqui há uns anos falava-se das hard skills, lá está, as tais competências cognitivas", sendo as hard skills "um

conjunto de aptidões técnicas que o indivíduo possui para desenvolver uma certa tarefa" (Parsons citado por Travassos, 2019, p. 17), considerando "O ser inteligente, mais técnico". Atualmente, "fala-se nas soft skills e as hard skills vêm no fim", referindo soft skills como "competências transversais, isto é, revelam conhecimentos que podem ser amplamente aplicáveis em diversos contextos" (Travassos, 2019, p. 20) e diz que a criatividade é uma das principais soft skills necessárias agora "Porque te ajuda a pensar em formas diferentes de resolver problemas" e "no mundo do trabalho há problemas todos os dias, todos os dias". Esta competência acaba por ser transversal a qualquer que seja a profissão, "Nós já vimos, por exemplo, profissões tão, entre aspas, sérias como, por exemplo, os médicos, não é? Nós já vimos em filmes, por exemplo, tem que fazer um... tem que furar aqui a traqueia, não tem nada à mão, pega numa caneta".

Para concluir a entrevista, foram pedidas sugestões à professora para dar às próximas gerações de professores que se estão a formar agora, para que estes sejam impulsionadores no desenvolvimento da criatividade, mas também de outras competências necessárias no mundo de trabalho cheio de incertezas. Para começar mencionou que a própria formação dos professores "ainda é muito débil" e que ainda vêm muito formatados, isto como um relato da sua própria experiência quando trabalha com estagiários e diz que "já na formação de professores, devia ser estimulado isso aos próprios futuros professores" e acrescenta que "vêm muito formatados... geração após geração de professores e de futuros professores, as coisas fazem-se da mesma maneira" e "as propostas serem sempre as mesmas, ano após ano".

Em conclusão destaca ser necessário "Mais liberdade de escolha" e "que os professores fossem mais criativos, ok? E pelo exemplo,

os miúdos também acabavam por ser mais criativos” e que devem dar muito mais liberdade às crianças, porque “ainda são muito amarradas a uma cadeira, a uma mesa, todo o dia”.

A segunda entrevista foi realizada a um especialista em gestão recursos humanos (EGRH), que iniciou o seu percurso profissional aos 15 anos, enquanto realizou a sua licenciatura em Filosofia e mais tarde uma pós-graduação em Gestão de Recursos Humanos. Desempenhou várias funções, em que mais de 20 anos foram na área de recursos humanos, nomeadamente como diretor de recursos humanos em empresas nacionais e multinacionais e só mais tarde ingressou na docência, onde atualmente desempenha funções como professor e coordenador do CTESP em gestão administrativa de pessoal, onde leciona as unidades curriculares de Formação Profissional, Gestão Administrativa de Recursos Humanos I e II, Recrutamento e Seleção e Integração.

Avançando para as questões previamente elaboradas, iniciou-se com o conceito de competência, em que O EGRH descreveu competência como “um conjunto de valências que as pessoas têm”, abordou o facto de ser algo que é desenvolvido ao longo do tempo “vão cultivando ao longo da sua vida, seja através dos contactos que tiveram, os professores que tiveram, da família” e ainda refere que são fundamentais para o desenvolvimento do indivíduo, “são características essas que os habilitam para poder desempenhar com maior ou menor qualidade, ou rigor, o seu desempenho na função que desenvolvem e executam”.

Quando solicitado a falar acerca da criatividade como competência, o EGRH voltou a reforçar o conceito de competência, “há um conjunto de potencialidades que o ser humano tem desde a sua nascença”, mas que tem de ser estimulado “o tipo de relações que ele vai estabelecendo na sua vida, vão fazendo que ele aprimore essas potencialidades num ou noutro sentido”. O EGRH

menção o exemplo de Mozart como forma de demonstrar que existe uma pré-disposição para a criatividade, mas que tem de ser desenvolvida, "Mozart, por exemplo, não nasceu... a tocar piano, com essa competência inata, mas naturalmente que quando Mozart estava no útero da mãe, ele ouvia a tia a tocar piano, e portanto, depreende-se que, durante esse período ele foi fazendo a sua gestação, com essa informação a ser processada".

O entrevistado acredita que as competências como a criatividade dependem "do tipo de educação, do tipo de contactos e pessoas com quem eu lidei ao longo da minha vida" e que vamos aprimorando essa competência ao longo da vida.

Passando para a vertente laboral, ao questionar o EGRH de quais as competências que procura num trabalhador, independentemente da função, este refere logo que as competências que importam hoje, não são as mesmas de há anos atrás, "houve alguma mudança naquilo que eram as competências", refere que "por volta de 1990, as competências técnicas, ou as hard skills, era aquilo que verdadeiramente se procurava nas pessoas", "as competências técnicas eram aquilo que mais procuravam" e acrescenta que a própria criação da gestão de recursos humanos com esse nome, surgiu nessa altura (1990) pela preocupação com outras competências como as soft skills.

Ainda em resposta à pergunta acerca das competências que procura num trabalhador independentemente da função, o EGRH afirma que uma das principais "é a capacidade que o profissional tem, seja ele de que área for, de se adaptar às mudanças", referindo as transformações que acontecem no mundo do trabalho devido à tecnologia e transformação digital. Menciona ainda a "capacidade que o profissional tem de se adaptar a esta mudança", de forma que "consiga estar sempre em evolução permanente", ou seja, é necessário que o trabalhador aprenda a aprender, não se

vinculando apenas aquilo que aprendeu há anos atrás, mas atualizando-se ao longo do tempo, "Ele pode ser um excelente profissional, se não evoluir é um excelente profissional no passado". Um bom profissional "tem que ter uma mente aberta", "disponível para a mudança" e "tem que estar centrado, não no problema, mas nas soluções".

Outra competência é a capacidade de trabalhar em equipa, "capacidade e a disponibilidade para trabalhar com outras pessoas, não se isolando, mas indo beber informação a outras pessoas".

Quando questionamos o EGRH acerca da preparação dos jovens para o mercado de trabalho, ele fala da articulação necessária entre quem já está nas organizações e os jovens que vão iniciar o seu percurso, "Eu acho que na osmose ou numa conciliação desses dois, dessas duas vertentes, estará a verdadeira... o verdadeiro sucesso das organizações".

Retomando a questão da criatividade e pedindo ao entrevistado para referir profissões que requerem efetivamente mais criatividade, este começa por referir "Eu penso que basicamente todas as empresas exigem criatividade", mas refere que o marketing é uma dessas profissões, justificando com "porque o marketing... implica vender ideias às outras pessoas e para vender às outras pessoas é preciso encontrar soluções que muitas vezes funcionam, muitas vezes não". Quando questionado com outras profissões que não exigem criatividade de forma óbvia, refuta dizendo "mesmo que não pareça óbvio, só não existe criatividade nessas funções porque não é dada, não é dado às pessoas a possibilidade de inovarem ou de serem criativos na sua função".

Em relação ao processo e métodos de recrutamento para as funções que exigem explicitamente criatividade, o EGRH declara que “existem testes psicotécnicos” e também “há provas”, mas pela sua experiência nem sempre são os mais confiáveis porque os candidatos podem ser “suficientemente inteligentes, para saberem interpretar as questões que lhes eram colocadas e dar as respostas que eles sabiam que levariam a que eles fossem selecionados” e considera que a entrevista é um melhor método, “nós conseguimos aferir muita informação do candidato desde o momento em que ele fala ao telefone, até o momento em que ele entra nas instalações”.

Em relação à pergunta acerca das soft skills necessárias para o mundo do trabalho atual e do futuro, o EGRH destaca: capacidade de adaptação à mudança, resiliência, autoliderança e inteligência emocional.

A capacidade de adaptação à mudança, “é uma questão prática e quase como uma necessidade de sobrevivência”.

A resiliência, fala como uma competência que era mais visível nas gerações anteriores e que se foi perdendo, da sua experiência pessoal refere que viveu numa época em que as famílias tinham muitos filhos e que, pelas dificuldades financeiras, eram obrigados a começar a trabalhar muito cedo e afirma que a geração atual “não está habituada a lutar para ter um conjunto de objetivos, porque eles lhe aparecem naturalmente” e há a necessidade de “de estar no lugar da solução e não estar no problema”.

A autoliderança, aliada ao autoconhecimento, “perceber muito bem quais são as limitações, quais são os meus pontos fortes”, com isto tornarmo-nos inteligente emocionalmente e dessa forma “sou eu que construo o meu destino. E se nós formos capazes de fazer

isto, enquanto profissionais, parece-me ser essa a skill mais importante, não ficar à espera que sejam os outros a controlar o nosso destino. Essa autoliderança, para mim, é um ponto fundamental”.

Na parte final desta entrevista, o EGRH refere que quando entrevistava pessoas, às vezes fazia perguntas acerca de qual a profissão dos pais, aparentemente nada a ver com a função que iriam desempenhar, mas assim “saber o que os pais fazem, o que a família faz, ajuda-nos a enquadrar a pessoa que nós temos” e ainda afirma “. Nós conseguimos ver que a pessoa pode ser criativa se tiver pais criativos, por exemplo. Há um passado, há uma história que faz com que a pessoa possa seguir esse caminho”.

Em forma de síntese, apresentamos abaixo uma tabela onde colocaremos as perspetivas dos entrevistados em relação aos temas focados nas entrevistas:

Tema abordado	Perspetiva Professora	Perspetiva Especialista em gestão de recursos humanos
Definição de competência	“alguma coisa que tu desenvolves para conseguir fazer alguma coisa ... Para realizar determinada tarefa, para alguma atividade”	“um conjunto de valências que as pessoas têm” “são características essas que os habilitam para poder desempenhar com maior ou menor qualidade, ou rigor, o seu desempenho na função que desenvolvem e executam”
Competências: algo inato ou adquirido?	“as competências adquirem-se”	“vão cultivando ao longo da sua vida, seja através dos contactos que tiveram, os professores que tiveram, da família”

Definição de criatividade	"competência de saber criar"	-
Criatividade: competência inata ou adquirida?	"Tu dizes, ai esta miúda tem muita criatividade... Parece que, pronto, nasce" "Se tu trabalhares com uma criança desde muito cedo e provocares situações que estimulem o pensar, o criar, a criança vai desenvolver essa mesma competência" "Se for estimulado, desenvolvem. Se não for estimulado, não vai desenvolver".	"há um conjunto de potencialidades que o ser humano tem desde a sua nascença" "o tipo de relações que ele vai estabelecendo na sua vida, vão fazendo que ele aprimore essas potencialidades num ou noutro sentido"
Papel da escola no desenvolvimento da criatividade	"Se estivéssemos a falar aqui há uns anos atrás, em que este assunto nem sequer era tocado e o que era importante era a criança saber ler, escrever e fazer contas, por exemplo" "se a escola já está a fazer alguma coisa para isso, já está. Se é suficiente? Acho que não"	-
Como desenvolver a criatividade em sala de aula	"falar, por exemplo, com tons de voz diferentes. Não ser que é o professor monocórdico" "proporcionar problemas para que os miúdos resolvam, desafiá-los" "mostrar que há formas diferentes de... De fazer coisas"	-

Avaliação da criatividade	"se queremos ser criativos, nós não podemos ser normais" "se estás à espera de fazer uma avaliação da criatividade por testes... esses instrumentos de avaliação tradicionais, se calhar tu não vais conseguir"	"existem testes psicotécnicos" "há provas" "uma entrevista de recrutamento, na entrevista nós conseguimos aferir muita informação do candidato desde o momento em que ele fala ao telefone, até o momento em que ele entra nas instalações"
Criatividade em contexto laboral	"Porque criatividade também te ajuda a resolver problemas"	"capacidade de adaptação à mudança"
Evolução do mercado de trabalho ao nível das competências exigidas	"Aqui há uns anos falava-se das hard skills, lá está, as tais competências cognitivas" "fala-se nas soft skills e as hard skills vêm no fim"	"houve alguma mudança naquilo que eram as competências" "por volta de 1990, as competências técnicas, ou as hard skills, era aquilo que verdadeiramente se procurava nas pessoas" "as competências técnicas eram aquilo que mais procuravam"
Competências importantes no mundo do trabalho atual e do futuro	"E essa é uma das principais competências que nos são pedidas hoje em dia no mercado de trabalho" (referindo-se à criatividade)	"é a capacidade que o profissional tem, seja ele de que área for, de se adaptar às mudanças" "consiga estar sempre em evolução permanente" "tem que ter uma mente aberta" "capacidade e a disponibilidade para trabalhar com outras"

		pessoas, não se isolando, mas indo beber informação a outras pessoas" "resiliência" "autoliderança" "inteligência emocional"
Criatividade como competência transversal às várias profissões	"Nós já vimos, por exemplo, profissões tão, entre aspas, sérias como, por exemplo, os médicos, não é? Nós já vimos em filmes, por exemplo, tem que fazer um... tem que furar aqui a traqueia, não tem nada à mão, pega numa caneta"	"Eu penso que basicamente todas as empresas exigem criatividade" "mesmo que não pareça óbvio, só não existe criatividade nessas funções porque não é dada, não é dado às pessoas a possibilidade de inovarem ou de serem criativos na sua função"

Tabela 1-Perspetivas dos entrevistados

Ao analisarmos a tabela acima, percebemos que a professora e o especialista em gestão de recursos humanos coincidem na definição de competência e no facto de ser algo que se vai desenvolvendo ao longo do tempo e especificamente na criatividade, ambos assumem que há uma pré-disposição à nascença, mas há a necessidade de ser estimulada, o que não está de acordo com Ribeiro (2018), "não é algo geneticamente pré-determinado. Nos genes existe apenas uma potencialidade".

Na parte da avaliação da criatividade, tanto em contexto académico, como profissional, existem provas ditas tradicionais, mas que não serão as adequadas para avaliar esta competência.

Em contexto laboral, ambos destacam que as soft skills são mais valorizadas atualmente do que hard skills, mencionando que a criatividade é uma forma de resolver problemas e facilitadora na adaptação à mudança. Acrescentam ainda que a criatividade deve

ser algo transversal a todas as profissões, "Pensar criativamente não é uma atividade profissional- é uma forma de nos relacionarmos na vida" (Judkins, 2016, p. 16)

4. PLANO DE AÇÃO

Após o desenvolvimento da investigação , ponderando a sua contribuição para a transformação da realidade, voltamos à pergunta de partida: *Em busca da criatividade: da escola para o mundo do trabalho, por onde começar?*

Assim, considerámos que seria pertinente começar com alunos do 12º ano, porque são aqueles que se encontrarão na transição entre o fim do Ensino Obrigatório e início do seu percurso laboral/continuação do percurso académico no Ensino Superior, sendo que este projeto é mais direcionado para a componente laboral. Fazemos aqui o esboço de um projeto que poderá ser desenvolvido com esse público-alvo, ao qual damos o título provisório de "CRI(A)TIVIDADE".

Os principais objetivos são:

- Objetivo geral (OG) 1: Ajudar os alunos a autoconhecer-se (os seus pontos fortes e pontos fracos), incluindo as suas áreas de interesse e também áreas vocacionais;
- OG 2: Verificar quais os conhecimentos que os alunos possuem acerca do mercado de trabalho e quais as suas principais dúvidas;
- Objetivo Específico (OE) 2.1: Ensinar quais os elementos essenciais na construção de um currículo;
- OE 2.2: Permitir que os alunos construam o seu próprio currículo;
- OE 2.3: Fornecer informação aos alunos acerca de como procurar emprego, quais as formas, como se apresentarem para uma entrevista;
- OE 2.4: Realizar simulações de entrevista.
- OG 3: Desenvolver a sua criatividade em contexto prático, levando-os a pensar em soluções para problemas concretos sugeridos pelos alunos ou responsável pelo projeto.

A organização do projeto CRI(A)TIVIDADE estará estruturada em cinco sessões de duas horas.

SESSÃO	ATIVIDADES DESENVOLVIDAS
1	Apresentação dos alunos Realização do teste de personalidade 16PF²
2	Análise dos resultados do teste de personalidade 16PF, como forma de o aluno se autoconhecer. Pedir a cada aluno da turma apresente uma característica positiva e um aspeto a melhorar de cada um dos outros elementos da turma. Dar a conhecer a cada aluno o que os restantes consideram sobre ele.
3	Criar um <i>focus group</i> em sala de aula, permitindo que os alunos falem das suas perspetivas acerca do mercado de trabalho e apresentem dúvidas que tenham. Apresentação de vários problemas³ que envolvam uma resolução criativa.
4	Ensinar como elaborar um currículo e permitir que cada aluno construa o seu tendo em conta as suas áreas de interesse.

² O teste 16PF ou questionário fatorial de personalidade, foi desenvolvido por Raymon Cattell e é baseada na teoria dos traços de personalidade de Allport e Odbert. Esse teste identifica dezasseis fatores ou traços de comportamento.

³ Aqui, com problemas referimo-nos a, por exemplo, uma situação hipotética em que dizemos aos alunos "imaginem que ficavam presos na escola durante um mês sem qualquer acesso ao exterior, como é que se iriam viver nesse tempo?" -isto era feito com intenção de fazê-los pensar criativamente e estrategicamente, como fariam em relação à comida, tomar banho, carregar as baterias dos telefones, se só um aluno tivesse carregador, como é que iam organizar para carregar à vez.

5	Fornecer informação aos alunos acerca de como procurar emprego, bem como expor formas adequadas de se apresentarem para uma entrevista. Realizar simulações de vários tipos de entrevista (online, presencial, de grupo...)
---	---

Tabela 2 - plano de ação

"A análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análises de cenário (ou análises de ambiente), sendo usada como base para a gestão e o planeamento estratégico de uma organização" (Daychouw citado por Baptist et al, 2004). Para a realização da análise SWOT temos de ter em conta quatro variáveis: dois fatores internos (forças e fraquezas) e dois fatores externos (oportunidades e ameaças).

Assim, para sustentar o desenho deste projeto, realizámos uma análise SWOT que expomos abaixo:

FORÇAS	FRAQUEZAS
▪ Falta de informação acerca destas temáticas na escola. ▪ Interesse por parte dos alunos em conteúdos mais práticos e úteis na sua vida futura.	▪ Não haver tempo disponível, nem disciplinas onde se possam inserir estas sessões. ▪ Dificuldade na aceitação deste projeto nas escolas por parte das direções. ▪ Custos associados.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
▪ Alterações nos documentos oficiais que expressem estes conteúdos como obrigatórios no currículo.	▪ Legislação que contemple a realização deste tipo de projetos.

- Trazer conteúdos do mundo do trabalho para o contexto académico.

-

Segundo Catro et al (2008), as forças correspondem aos recursos e capacidades, ou seja, aquilo que nos diferencia e as fraquezas constituem-se nos pontos mais vulneráveis, o que interfere negativamente; as oportunidades são fatores externos que podem favorecer a sua ação estratégica desde que conhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto durarem e as ameaças criam obstáculos.

Como forças, referenciamos a falta de informação acerca destas temáticas na escola e ao mesmo tempo, o interesse dos alunos em conteúdos mais práticos e úteis na sua vida futura, porque vai ser a partir destas necessidades que se potencializará o sucesso do projeto, porque se puséssemos em prática num local onde já exista este tipo de práticas, não seria viável.

As fraquezas associadas a este projeto, ou seja, aquilo que pode interferir negativamente, a nível interno do contexto escolar, serão: a falta de tempo disponível para a sua realização, tendo em conta as cargas horárias já definidas para cada unidade curricular; a dificuldade na aceitação deste projeto nas escolas por parte das direções, porque podem não considerar uma mais-valia para os seus alunos e ainda os custos associados, não só o facto de ter que pagar aos responsáveis pelo projeto e além disso, o próprio teste 16PF tem de ser adquirido pela escola.

Quanto às oportunidades, como fatores externos à organização, referimos as alterações nos documentos oficiais orientadores da educação, o próprio documento do perfil do aluno à saída do ensino obrigatório, onde são referidas as várias áreas de competência e também trazer para contexto académico, conteúdos relacionados com a vida prática e mundo do trabalho, de forma a facilitar a transição entre as duas realidades.

Ainda à escala externa à organização, a principal ameaça referenciada prende-se com legislação que contemple a realização deste tipo de projetos, que podem criar obstáculos para que seja concretizado.

O conhecimento dos pontos fortes e fracos servirá para “definir e encarar a situação externa em busca das oportunidades, criar defesas para as ameaças, trabalhar o momento presente e focar o futuro” (Filho, 2014)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento deste projeto, desde o enquadramento teórico, passando pela parte metodológica e de investigação, com a realização das entrevistas e posterior criação de um plano de ação, tem como objetivo levar o leitor a refletir sobre a escola que temos hoje e a forma como deveria formar os alunos em algumas competências, nomeadamente a criatividade, para um mundo do trabalho que conhecemos, mas que ao mesmo tempo é desconhecido, pelas rápidas mudanças que temos assistido ao longo dos tempos.

Atualmente, muito mais do que o conhecimento, é a forma como o utilizamos, porque todos temos fácil acesso ao mesmo. O uso criativo do conhecimento vai ser a maneira de nos distinguirmos, “A criatividade não é um interruptor que se liga ou desliga; é uma forma de nos envolvermos e de respondermos ao mundo à nossa volta” (Judkins, 2016, p. 20).

É necessário e urgente que a escola comece a priorizar o que realmente interessa transmitir aos alunos, é importante que lhe seja atribuído um sentido, “para que serve ir à escola, se não se adquire nela os meios para agir no e sobre o mundo?” (Perrenoud, 2009, p. 14).

Condensando aqui as ideias dos entrevistados, “criatividade não é mais do que um exercício de liberdade”, segundo a professora e “só não existe criatividade nessas funções porque não é dada, não é dado às pessoas a possibilidade de inovarem ou de serem criativos na sua função”, segundo o especialista em gestão de recursos humanos, referindo-se à transversalidade da criatividade às diferentes profissões.

No desenvolvimento deste estudo, as principais limitações prenderam-se com a realização da pesquisa empírica, na qual idealizávamos um número de entrevistas maior do que aquele que foi conseguido, de forma a termos mais conteúdo para analisar. O facto da mestranda não estar enquadrada em nenhum dos contextos em foco neste estudo, nem em escolas nem na GRH favoreceu essas limitações, que se agravaram devido à sua ocupação laboral.

Teria sido ideal realizar um estudo de caso, por exemplo, analisando as perspetivas de vários professores de uma dada escola e as perspetivas de gestores de recursos humanos de empresas que acolhessem estagiários dessa escola. No entanto, não foi possível em tempo útil encetar contactos de modo favorável para chegar a esse cenário.

Para uma futura investigação, seria interessante perceber também a perspetiva dos alunos em relação ao desenvolvimento da criatividade durante o seu processo de ensino e de que forma veem o mundo do trabalho, pois como defendem Manso e Pereira (2019, p. 69), "o meio escolar é o espaço natural onde o indivíduo se insere na sociedade, um espaço que não pode ser fechado, mas que deve apresentar desde muito cedo aos seus protagonistas, os alunos, os desafios de uma sociedade plural em contínua mudança em que eles mesmos são já os autores do amanhã, construído no hoje de existência".

Além disso, o plano de ação sugerido, CRI(A)TIVIDADE poderia ser um projeto-piloto a iniciar numa dada escola, após o seu desenvolvimento e devida avaliação de todo o processo e dos resultados obtidos, o seu modelo poderia expandir-se, com as adequações necessárias, noutras escolas, porque "A melhor escola será aquela em que a vida decorre em paralelo com as aprendizagens, onde as experiências são partilhadas e os mais

velhos servem de modelo e estímulo aos mais novos” (Manso & Pereira, 2019, p. 33).

Em suma, quer seja em contexto académico ou profissional, temos de ter e dar a liberdade, para que, enquanto alunos ou trabalhadores, estejamos sempre a criar novas formas, mais ou menos criativas, de resolver situações. Por isso, mesmo que nos tentem restringir ao longo do nosso percurso, devemos continuar sempre em busca da criatividade. Por onde começar? Temos muitos caminhos para descobrir. Quando começar? Agora.

6. BIBLIOGRAFIA/REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albornoz, S. (2012). *O que é trabalho*. Brasilense.
- Almeida, L. & Moraes, M. (2016). Percepções sobre criatividade: Estudo com estudantes do Ensino Superior. *Revista Portuguesa de Educação*, 29(2), 141-162.
- Baptista, J., Barbosa, V., Henrique, M., Silva, A. & Silva, N. (2004). A Utilização da Matriz Swot como Ferramenta Estratégica - um Estudo de Caso em uma Escola de Idioma de São Paulo. [Simpósio]. <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/26714255.pdf>
- Barbosa, R. & Fernandes, L. (2016) A construção social dos corpos periféricos. *Saúde Soc. São Paulo*, 25(1), 70-82
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Almedina Brasil
- Batty, F. & Paysant, M. (1995). *Trabalho assalariado Trabalho independente*. Instituto Piaget
- Cardoso, J. (2019). *Uma nova escola para Portugal*. Editora Guerra & Paz
- Carvalho, L. (1994). Avaliação das Aprendizagens em Educação Física. *Sociedade Portuguesa de Educação Física*. 135-151
- Castro, G., Morch, R., Rodrigues, R. & Ferreira, A. (2008). O uso da Contabilidade Estratégica nas

organizações: um modelo de análise estratégica para o departamento de contabilidade. XV Congresso Brasileiro de Custos - Curitiba - PR, Brasil

- Despacho nº 9311/2016. Educação - Gabinete do Secretário de Estado da Educação. Diário da República nº 139/2016, Série II de 2016-07-21. <https://dre.pt/dre/detalhe/despacho/9311-2016-75007396>
- Delorenzi, K. (2019). Formação discente: Educação formal, não formal e informal. *Revista mais educação*. 2(5), 634-639
- Dias, A. (2010). Competências em Educação: conceito e significado pedagógico. *Revista Semestral da Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional*, S.P, 14, 1, 73-78
- Diogo, V. (2017). Nas teias da intervenção: trabalho social, formação pós-graduada e práticas profissionais na economia social. (Tese de doutoramento). Faculdade de Letras da Universidade do Porto
- Freire, P. (2002). *Pedagogia da Autonomia*. Editora Paz e Terra, SA
- Gompertz, W. (2016). *Somos todos artistas - Pense como um artista e tenha uma vida mais criativa*. Editorial Bizâncio
- Handy, C. (2015). *A segunda curva*. Temas e Debates.

- Handy, C. (1992). *A era da irracionalidade ou a gestão do futuro*. Edições CETOP.
- Filho, O. (2014, outubro, 22-24). *A análise SWOT e a sua relevância para o planejamento estratégico*. III Congresso Internacional de Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento, Brasil
- Forbes (2023). *Futuro do trabalho: 23% das profissões devem se modificar até 2027*
<https://forbes.com.br/carreira/2023/05/futuro-do-trabalho-23-das-profissoes-devem-se-modificar-ate-2027/>
- Fórum Estudante (2019). *Sabes quais são as profissões do futuro?* <https://www.forum.pt/saberes/sabes-quais-sao-as-profissoes-do-futuro>
- Judkins, J, (2016), *A arte do pensamento criativo*. Círculo de Leitores
- Kilimnik, Z., Castilho, I., & Sant'Anna, A. (2006). Carreiras em transformação e os seus paradoxais reflexos nos indivíduos: Metáforas de carreira e de competências. *Comportamento Organizacional e Gestão*. 12, 2, 257-280.
- Krisis, G. (2003). *Manifesto contra o trabalho*. Antígona
- Lima, R. (2017). *A escola que temos e a escola que queremos*. Manuscrito.

- Machado, J.P. (1999). *Dicionário Dom Quixote da Língua Portuguesa*. Publicações Dom Quixote.

- Manso, A. & Pereira, L. (2019). *Educa o teu filho e forma-o bem, para que não te aborreças com a sua insolência*. Estratégias Criativas

- Marques, J. (2011). *G de Gente, a força da natureza humana e os caminhos da neurogestão*. Gestão Plus

- Martins, V. (2004). *A qualidade da criatividade como mais valia para a educação*. Relatório Científico do Instituto Politécnico de Viseu.
<https://repositorio.ipv.pt/handle/10400.19/571>

- Masi, D. (2001). *A Economia do Ócio*. Sextante.

- Melo, K. , Aparício, I. , Oliveira, P., & Calvosa, M. (2009). Desenvolvimento de carreira: o papel da mulher nas organizações. *Cadernos de Administração*. 1, 3, s.p.

- Miranda, L., Morais, M. & Wechsler, S. (2015). *Criatividade, Aplicações práticas em contextos internacionais*. Editora Psico-Pedagógica LTDA

- Noyes, R. (2006). *A arte da liderança pessoal*. Actual Editora

- Pelaes, M. (2010). Uma reflexão sobre o conceito de criatividade e o ensino da arte no ambiente escolar. *Revista educação*, 5(1), 5-13.

- Perrenoud, P. (2009). Construir as competências desde a escola. Artmed
- Ribeiro, A. (2018). O Mistério da Criatividade - Teorias e práticas criativas nas ciências e nas artes, na vida quotidiana e na educação. Edições Afrontamento
- Santos, L. (2010). Avaliar competências: uma tarefa impossível?. Educação e Matemática, 74, 16-21
- Schleicher, A. (2018). *Primeira classe, Como construir uma escola de qualidade para o século XXI*. Fundação Santillana.
- Observador (2021). *Competências do futuro no trabalho*. <https://observador.pt/opiniao/competencias-do-futuro-no-trabalho/>
- Taylor, F. (1995). *Princípios da administração científica*. Editora Atlas S.A.
- Travassos, V. (2019). *A importância das soft skills nas competências profissionais*. [trabalho de projeto de mestrado]. Instituto Politécnico de Coimbra
- Universal (2006). *Dicionário ilustrado português*. Texto Editores.
- Valqueresma, A. & Coimbra, J. (2013). Criatividade e educação: A educação artística como o caminho do futuro?. *Educação, Sociedade e Culturas*, 40, 131-146.
- Vieira, D. & Coimbra, J. (2006). Sucesso na Transição Escola-Trabalho: A Perceção de Finalistas do Ensino

Superior Português. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 7(1), 1-10.

7. ANEXO I – GUIÃO DE ENTREVISTA A PROFESSORES

Ao longo do tempo, a sociedade, a tecnologia e o mundo do trabalho evoluíram. O trabalho, como o conhecemos hoje, não é igual ao de há dez, vinte ou mais anos atrás, como não será igual aquele que teremos no futuro. A escola é um lugar de ensino-aprendizagem dos conteúdos e competências considerados necessários às novas gerações, numa dada sociedade, como tal, está responsável por formar de modo a facilitar a transição para o mundo do trabalho. Uma das competências requisitadas no mundo do trabalho atual e do futuro é a criatividade. Será que estamos a direcionar a educação nesse sentido, será que os alunos terminam o ensino obrigatório com esse tipo de competências?

Esta entrevista tem como objetivos perceber, na perspetiva dos professores: i) de que forma é que a escola consegue ou não potenciar o desenvolvimento de competências criativas por parte dos alunos, tendo em conta a evolução do mercado de trabalho; ii) se o currículo em vigor está de acordo com as competências exigidas pelo mercado de trabalho atual; iii) se o que é referenciado no Perfil dos alunos à saída do ensino obrigatório é cumprido; iv) como é ou pode ser desenvolvida a criatividade ao longo do processo de ensino; v) quais as dificuldades na aplicação de métodos de ensino direcionados para a criatividade, inclusive a nível de avaliação.

Questões:

1. Durante a investigação desenvolvida há duas noções centrais, que são o conceito de competência e criatividade. Primeiramente, o que entende por competência?
2. O que entende por criatividade?

3. Considera a criatividade uma competência inata ou que pode ser aprendida?
4. Na sua perspectiva, neste momento, a escola, estimula ou inibe a criatividade?
5. Promove, propositadamente ou não, o desenvolvimento de competências criativas nas suas aulas?
 - 5.1. Se a resposta for sim, pedir para indicar exemplos.
 - 5.2. Se a resposta for não, perceber os motivos para que não seja desenvolvida essa competência.
6. De que forma avalia ou poderia avaliar a criatividade?
7. Em que medida, julga que do Perfil dos Alunos à Saída do Ensino Obrigatório é adequado para preparar os alunos para a transição para o mercado de trabalho atual?
8. Considera que este perfil está a ser concretizado, na prática?
9. Na sua opinião, qual o nível de importância da criatividade no mundo do trabalho?
10. Dê exemplos de profissões que são mais exigentes ao nível das competências criativas?
11. Considerando as tendências de evolução da sociedade e da economia global, que importância atribui ao desenvolvimento de competências criativas no ensino?

8. ANEXO II – GUIÃO DE ENTREVISTA A ESPECIALISTAS EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Ao longo do tempo, a sociedade, a tecnologia e o mundo do trabalho evoluíram. O trabalho, como o conhecemos hoje, não é igual ao de há dez, vinte ou mais anos atrás, como não será igual aquele que teremos no futuro. A escola é um lugar de ensino-aprendizagem dos conteúdos e competências considerados necessários às novas gerações, numa dada sociedade, como tal, está responsável por formar de modo a facilitar a transição para o mundo do trabalho. Uma das competências requisitadas no mundo do trabalho atual e do futuro é a criatividade. Será que estamos a direccionar a educação nesse sentido, será que os alunos terminam o ensino obrigatório com esse tipo de competências?

Esta entrevista tem como objetivo perceber quais as competências que os empregadores procuram num candidato/futuro trabalhador; averiguar quais as soft skills que possuem os candidatos a 1º emprego.

Questões:

1. Durante a investigação desenvolvida há duas noções centrais, que são o conceito de competência e criatividade. Primeiramente, o que entende por competência?
2. O que entende por criatividade?
3. Quais são as principais competências que procura num trabalhador, independentemente da função que irá desempenhar?
4. Das competências que referiu, considera que as mesmas eram importantes há 10 ou 20 anos atrás?

5. Para o futuro do mundo de trabalho, quais são as competências que acredita serem essenciais para se tornar um bom trabalhador?
6. Considera que os novos trabalhadores, que integram a sua empresa como 1º emprego, estão ou não preparados para a função que vão assumir?
 - 6.1. Se a resposta for não, questionar: consegue identificar a causa dessa falta de preparação? O que pode ter falhado?
7. Da sua experiência enquanto recrutador, pode enumerar algumas profissões que exijam criatividade?
8. Num processo de recrutamento para uma profissão que implica que o candidato tenha competências criativas, como consegue avaliar essa competência?

9. ANEXO III – DECLARAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO DE GRAVAÇÃO DA ENTREVISTA



ESCOLA
SUPERIOR
DE EDUCAÇÃO
POLITÉCNICO
DO PORTO

DECLARAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO

Eu, _____, aceitei a realização da entrevista, no âmbito do projeto de mestrado levada a cabo por Inês Ribeiro, integrado no Mestrado em Administração das Organizações Educativas, da Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico do Porto. Autorizo a gravação da mesma, atendendo a que o seu conteúdo será usado unicamente para fins académicos e tendo sido garantido o anonimato dos meus dados.

_____, ____ de _____ de 2023

(o participante)

10. ANEXO IV – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA A PROFESSOR

Entrevistador (E): Boa tarde! Antes de mais, pronto, queria-te então pedir se autorizas a gravação desta entrevista, que neste caso será só para fins académicos, portanto...

Professora (P): Claro que sim. Sim.

E: Pronto. Esta entrevista tem como objetivo perceber, na perspetiva dos professores, de que forma é que a escola consegue ou não potenciar o desenvolvimento de competências criativas por parte dos alunos, tendo em conta a evolução do mercado de trabalho. Se o currículo em vigor está de acordo com as competências exigidas pelo mercado de trabalho atual, se o que é referenciado no perfil dos alunos à saída do ensino obrigatório é cumprido, como é ou pode ser desenvolvida a criatividade ao longo do processo de ensino e quais as dificuldades da aplicação de métodos de ensino direcionados para a criatividade, inclusive a nível de avaliação. Antes de começarmos mesmo com as perguntas propriamente ditas, queria então que me falasse um bocadinho do teu percurso académico e do teu percurso profissional ao longo do tempo.

P: Ok, olha, então é assim, eu tenho dois caminhos paralelos, digamos assim, porque quando entrei no décimo ano, no secundário, era preciso escolher uma área e eu na altura escolhi as económico-sociais, já há 30 anos atrás era assim que se chamava. Entretanto, eu paralelamente estudei sempre música e teatro e etc. E então eu fui fazendo esse caminho paralelo. Quando cheguei ao fim do décimo segundo ano estava muito indecisa, porque se

por um lado eu estudava música e tinha terminado o conservatório e tinha feito e já fazia parte de um grupo de teatro amador e dar a formação na área do teatro, fiquei ali um bocadinho no limbo.

E por culpa do meu pai, porque ele deu-me a entender, e palavras dele, uma enxada a mais nunca é demais. E portanto ele achava que eu, tendo os dois caminhos, que devia continuar com os dois, com os mesmos dois caminhos. Pronto, e então concorri ao ensino superior e no ensino superior concorri para a contabilidade e gestão. Pronto, acabei por fazer o bacharelato em contabilidade e gestão. Na altura eram aquelas licenciaturas via etápicas, portanto havia o bacharelato e depois concorria-se numa segunda fase para a licenciatura e eu fiz contabilidade e gestão e depois acabei por ingressar no ISCAP para fazer a gestão financeira. Portanto eu tenho esse percurso.

Só que paralelamente a isso, e já desde o décimo segundo ano, porque eu fiz o décimo segundo ano à noite, eu fui dando aulas, como já tinha a habilitação suficiente do conservatório, fui dando aulas. E o que é certo é que me apaixonei.

E: Aulas de música, no caso?

P: Aulas de música, sim. Então, apaixonei-me pela docência e embora tivesse o curso de gestão financeira, acabei por nunca exercer. Pronto, o que se passou depois foi que quando era para entrar no mercado de trabalho a tempo inteiro, porque eu, portanto, embora desse aulas, eram em part-time, pôs-se essa questão. E eu, decididamente, não queria estar fechada num escritório todo o dia, em frente a um ecrã, em frente a um computador. Lá está, porque sempre me considerei, me considero uma pessoa muito criativa e aquilo para mim era matar-me. Ter ali, a fazer aquele trabalho rotineiro, não é?

E: Sempre igual.

P: Lançar documentos financeiros e não sei o quê. Era, eu sei que ia morrer de tédio. Pronto, e então optei pela docência. Como optei por aí, tive que ir fazer uma segunda licenciatura, desta vez no ensino da música. Portanto, na ESSE, na variante educação musical. Pronto, fiz a segunda licenciatura e já estava a dar aulas o tempo inteiro. Entretanto, tive a sorte de ser convidada para trabalhar num colégio cá na Maia, que estava a abrir, que era um novo projeto e era projeto inovador. Pronto, tive a sorte, até hoje não sei muito bem como é que isso se passou, mas convidaram-me para ir dar aulas para lá e eu fui. Pronto, e estou lá até hoje.

E: E já agora há quanto tempo, mais ou menos?

P: Já faz este ano 23 anos. Ok, mesmo já há muito tempo. Sim, sim, desde que abriu. Pronto, e desde aí que sou professora lá de música e de expressão dramática, teatro, pronto, e pronto, e sou muito feliz a fazer aquilo que faço. E é curioso tu trabalhares sobre isso, sobre criatividade, porque foi precisamente um dos principais elementos que me levou a optar por este caminho e não pelo outro, de me recusar a fazer um trabalho rotineiro e...

E: Não deixavas de gostar, se calhar, da parte dos números e assim, só que...

P: E sabes que foi isso, não é? Foi este gosto também pela gestão que me levou também a fazer o mestrado que fiz. Percebes? Ligada à escola, não é, ligado à educação, mas é uma forma de gestão diferente. Portanto, são estes dois amores, digamos assim, como o outro dizia, que eu tenho de amor.

E: Que acabaste por juntar. E realmente...

P: E acabei, sim, no mestrado. E pronto, embora eu não exerça, mas eu costumo dizer que enquanto eu tiver energia para os meninos, eu vou ficar a fazer aquilo que faço. Quando achar que a minha energia, ou seja, que eles já não merecem a minha falta de energia, então eu vou pegar um bocadinho na parte da gestão educativa. Pronto. Portanto, foi este o meu percurso, ou está a ser este o meu percurso até aqui ao longo do tempo.

E: Pronto. Agora voltamos aqui um bocadinho para a parte da minha... Da minha investigação. Pronto, há duas noções centrais, que é a parte das competências e da criatividade. Pronto, eu queria um bocadinho que me falasses sobre o conceito de competência. O que é que entendes por competência e também depois por criatividade enquanto competência, por favor.

P: Então, olha, competência é alguma coisa que tu desenvolves para conseguir fazer alguma coisa, não é? Para realizar determinada tarefa, para alguma atividade. Isto é o que é competência. É uma capacidade para alguma coisa, não é? E as competências adquirem-se.

Criatividade é uma das muitas competências que existem, não é? É a competência de saber criar. Portanto, para mim, criatividade é uma das nossas competências, ou uma daquelas que se pretendem desenvolver, neste caso, nas nossas crianças. E agora, puxando um bocadinho a brasa à minha sardinha, se calhar é uma das mais importantes.

E: Mas, além disso, achas que é uma competência inata? Que se vai construindo? Os dois? Ou também da tua experiência, realmente, enquanto... uma coisa, as crianças que dás aulas, é de que idade, mais ou menos?

P: Olha, eu trabalho música com crianças desde o berçário, desde os seis meses.

E: Mesmo pequeninas.

P: Mesmo muito pequeninas. E trabalho até ao final do primeiro ciclo. Também já tive o segundo ciclo, mas fazem-me o favor de não me entregarem segundo ciclo, porque são as minhas... É a minha faixa etária que eu menos gosto. Aquele hiato ali, segundo, terceiro ciclo, é o que menos gosto. Depois gosto muito dos mais crescidos, de secundário, mas as minhas áreas já não são tão adequadas a essas faixas etárias. Mas, portanto, trabalho com meninos desde os seis meses até aos nove, dez anos por aí.

Mas perguntavas tu se eu acho que é uma competência inata, ou se algo se adquire.

E: Ou os dois.

P: Sim. Isso é uma pergunta muito difícil e eu vou-te dizer porquê. Porque há aquelas crianças que... Tu dizes, *aí esta miúda tem uma criatividade*, não é? Parece que, pronto, nasce. É uma criança que, por exemplo, tem uma competência, é muito capaz de resolver problemas de forma criativa. É uma criança, dito, aquela que se chama desenrascada, com uma inteligência prática muito grande. Pronto. Portanto, com aquelas inteligências que são menos intelectuais, digamos assim, não é? Que é mais desenvolvida. Mas, por outro lado, eu também acho que se desenvolve. Se tu trabalhares com uma criança desde muito cedo e provocares situações que estimulem o pensar, o criar, a criança vai desenvolver essa mesma competência, certo? Porque a criança nasce, digamos assim, que nasce com o pack inicial, não é? E se for estimulada a desenvolver, desenvolverá. Se não for estimulada, aí será com mais dificuldade. Por isso é que eu

também considero que mesmo alguma criança que nasça com muita criatividade, não é, com essa competência, pronto, já bastante desenvolvida, ou seja, inata, se não o usar ela, vai acabar por perder, não é?

Os neurónios lá, aquelas conexões vão acabar por se perder, por se desligar. Portanto, eu acho que o estímulo, desde muito cedo, desde tenra idade, é fundamental.

E: E é que vai fazer a diferença.

P: É que vai fazer essa diferença. Quer essa criança nasça já com essa competência bastante visível, não é? Bastante... Evidente. Ou não. Ou menos evidente. Mas eu acredito, e há vários autores que, pronto, aos quais eu recorro também para me basear, que dizem isso mesmo. É que as crianças nascem com o pack inicial. Se for estimulado, desenvolvem. Se não for estimulado, não vai desenvolver. E depois há aquelas crianças com mais ou menos, que é mais ou menos visível essa mesma competência.

E: Mas neste caso, por exemplo, a escola, a escola no geral, não digo só a escola em que estás inserida.

P: Sim, sim, sim. A escola com E grande.

E: Achas que inibe ou estimula a criatividade, regra geral ou na maior parte do que ouves também.

P: Olha, é assim. Se estivéssemos a falar aqui há uns anos atrás, em que este assunto nem sequer era tocado e o que era importante era a criança saber ler, escrever e fazer contas, por exemplo, primeiro ciclo, não é? A criança tinha que sair do primeiro ciclo a saber ler, escrever e fazer contas. Dá uns anos para cá, e nomeadamente, pronto, com a introdução das... das competências

em final de ciclo, não é? Com o tal perfil do aluno no final de vários ciclos, ou final da escolaridade, isso veio, foi chamado à discussão. Agora, se a escola já está a fazer alguma coisa para isso, já está. Se é suficiente? Acho que não. Acho que não. Olha, se nós analisarmos... Se analisarmos a sala de aula dos anos, por exemplo, do Estado Novo, falamos dos anos 70, para agora, pouco ou nada mudou. A mesma sala de aula, as mesmas disposições de mesas e de cadeiras.

E: O quadro ali.

P: O professor, como figura central, não é? Quase nada mudou, não é? Os documentos e os normativos vão mudando. Agora, a prática, o dia-a-dia, não é? O frente-a-frente com os alunos. Há professores que fazem das tripas, coração, não é? E fazem, e desafiavam-se. Agora, se me perguntas assim, grosso modo, na grande maioria, eu acho que ainda não é feito o suficiente. Não, não é?

E: Por exemplo, imagina que estavas noutra tipo de escola e também não se calhar não te permitiam, pronto, tanto desenvolver a criatividade.

P: Se não tivesse tanta liberdade.

E: Sim, sim. Como é que achas que poderia ser feito? Mesmo com pouca liberdade, o que é que poderia ser feito? Há alguma... Sugestão de alguma coisa que pudesse ser feito?

P: Olha, eu acho primeiro que a postura do próprio professor é decisiva, não é? A forma como tu te apresentas àquela turma, como te comportas com ela, não é? É decisiva, não é? O professor acaba por ser o exemplo, não é? E o exemplo, outra coisa que o meu pai... Eu refiro muito o meu pai, mas eu acho que ele é um

sábio. O meu pai costuma dizer que o exemplo não é a melhor maneira de ensinar, é a única.

E então, se um professor tem uma postura criativa na aula, se por exemplo... Às vezes, olha, basta isto, falar, por exemplo, com tons de voz diferentes. Não ser que é o professor monocórdico e não sei o que é. Por outro lado, proporcionar problemas para que os miúdos resolvam, desafiá-los.

E: Portanto, é o próprio ser criativo.

P: Exatamente. Isto é uma forma que, dentro de sala, ele consiga mostrar que há formas diferentes de... De fazer coisas. O resultado vai ser o mesmo. Por exemplo, as crianças vão aprender a ler e a escrever. Agora, se calhar não é com o manual. Se calhar não é repetir 500 mil vezes a letra E, como as crianças fazem, não é?

A forma de estar do professor pode ser um ponto de partida. Ainda que a escola, como um todo, não é? Seja ainda muito resistente às novas propostas. Eu acho que o professor, dentro da sua sala e no seu mundinho, não é? O seu mundinho de turma e estou a falar de professores titulares. Neste caso, por exemplo, primeiro ciclo. No seu mundinho, conseguem ou poderiam fazer mais a diferença.

E: Isso é uma coisa. E de que forma é que poderia ser avaliada a criatividade? Além de ensiná-la, como é que poderia ser avaliada? Se é possível avaliar, assim, numa forma dita, normal?

P: Eu acho... Pronto, é assim, se queremos ser criativos, nós não podemos ser normais. E se estás à espera de fazer uma avaliação da criatividade por testes e etc ... E esses instrumentos de avaliação tradicionais, se calhar tu não vais

conseguir. Tu não consegues avaliar uma criança, se numa prova de matemática de primeiro ano, *pintas quadrículas com o número 3 de vermelho, as quadrículas com o número 2 de azul e as quadrículas com o número 7 de verde*. E a criança sabe que tem que pintar de vermelho, de azul e de verde. Quer dizer, não é dada a mínima liberdade para a criança escolher, pensar diferente. Por exemplo, quando tu num teste português dizes à criança *agora vais fazer de conta que foste a uma feira popular. Escreve um texto sobre a tua experiência nessa feira popular*. Ok, tu aí abres um bocadinho. A criança pode dizer que viu um lago de tubarões ou pode dizer que viu coisas diferentes, não é? No entanto, se tu deres mais liberdade criativa, *agora vais ter que escrever um texto, escreve sobre que tu quiseres*, por exemplo, não é? Portanto, são estas pequeninas coisas às vezes, que vão permitir avaliar, ou, neste caso, proporcionar primeiro e avaliar depois, a criatividade. Por isso é que eu te digo, se quiseres avaliar com testes iguais para todos, testes muito diretivos, em que as tarefas são... O que é pedido à criança é muito rígido, não é? Não dá liberdade de escolha, não dá liberdade de criação, então vai ser difícil.

Por que não, por exemplo, num teste matemático, em vez de colocar o problema à própria criança, apresentar a solução e dizer-lhe, *agora, para esta solução, cria tu o problema*, não é? Ou em vez de resolver problemas com o algoritmo, por exemplo, da soma, arranja outras maneiras. Resolve, não é preciso ser pela conta. Resolve. Desenhos, pinturas, faz o que tu quiseres, tens é que resolver este problema, não é? Se calhar assim, se o professor, lá está, for criativo na forma como faz a avaliação, e permitir que a criança tenha mais liberdade, não é? Porque criatividade não é mais do que um exercício de liberdade, se pensares nisso, não é? É fazer as coisas à tua maneira, como a tua criatividade deixa e como ela manda. Portanto, se o professor, lá está, caímos

outra vez naquele papel, não é? Se o professor for mais criativo e se abrir, digamos assim, o espectro de liberdade, necessariamente que a criança também vai ser mais criativa e vai ser avaliada essa é a mesma criatividade.

E: E só uma coisa. Agora, mudando um bocadinho a parte da escola para o mundo do trabalho. Acreditas que o desenvolvimento da criatividade pode ser uma mais-valia para se tornar mais tarde um bom trabalhador? Uma pessoa mais bem-sucedida?

P: Sim. Sem dúvida nenhuma. Porque criatividade também te ajuda a resolver problemas, certo? E essa é uma das principais competências que nos são pedidas hoje em dia no mercado de trabalho. Aqui há uns anos falava-se das hard skills, lá está, as tais competências cognitivas.

E: Mais técnicas.

P: O ser inteligente, mais técnico. Agora não. Agora fala-se nas soft skills e as hard skills vêm no fim. O OCDE está à farta de mandar cá para fora a documentação sobre isso. E, portanto, agora, paralelamente ao trabalho em equipa, todas essas competências, a criatividade surge em primeiros lugares. Porquê? Precisamente por causa disso. Porque te ajuda a pensar em formas diferentes de resolver problemas.

E no mundo do trabalho há problemas todos os dias, todos os dias. E para esses problemas temos que arranjar não uma solução, mas duas. Porque se uma falhar, temos a outra. Percebes? Portanto, eu acho que é fundamental. No mundo do trabalho é fundamental, seja qual for a profissão. Nós já vimos, por exemplo, profissões tão, entre aspas, sérias como, por exemplo, os médicos, não é? Nós já vimos em filmes, por exemplo, tem que fazer um... tem que

furar aqui a traqueia, não tem nada à mão, pega numa caneta, não sei o quê. Percebes?

E: O uso da criatividade em alguma coisa que não... não era tão óbvio.

P: Exatamente. É isso. É a liberdade para arranjar soluções, não é? Para pensar em coisas fora da caixa, coisas diferentes, mas que resolvam aquele problema no imediato. Porque é isso que se quer, é a resolução de problemas.

E: Pronto. E só assim uma pergunta final. Pronto. Tu, enquanto professora, não é que conselho ou que sugestão, podias dar às próximas gerações de professores que se vão formar para... ou que mensagens devem passar aos seus alunos, ou que... como é que eles poderão ajudá-los a desenvolverem-se? Não só a criatividade, mas as competências que achas necessárias para este novo mundo de trabalho, cheio de incertezas?

P: Olha, eu acho que, em primeiro lugar, quando estamos a falar de professores, temos que falar no fundo desses professores. E eu acho que essa formação ainda é muito débil. Nesse sentido, percebes? E depois acabamos... e eu posso dizer que todos os dias... todos os dias... não, todos os anos, recebo estagiários, não é? E eu acho que ainda vêm muito formatados. Ainda há muita ideia da ficha, ainda há muita ideia de... não é? De ser muito diretivo, pedir as coisas com todos os pormenores que se querem. E eu acho que se... já na formação de professores, devia ser estimulado isso aos próprios futuros professores, não é? Porque vêm muito formatados, vêm muito... por isso é que a escola não muda. Por isso é que as coisas não mudam, não é? Porque geração após geração de professores e de futuros professores, as coisas fazem-se da mesma maneira. E há outro problema, é que tu olhas para, por exemplo... Agora nos últimos anos já não é tanto assim.

Mas, por exemplo, quando eu estudei na ESE, os professores eram muito envelhecidos, ou seja, muito envelhecidos no sentido de muito formais, muito...formais também não é o melhor termo. Mas muito dentro da caixa, percebes?

E: Muito distanciados dos alunos também? Não sei se será bem isso.

P: Não é bem isso. Não é bem isso. É mais as propostas serem sempre as mesmas, ano após ano, percebes? E eu conhecia pessoas que tinham feito o meu curso há uns anos atrás, tinham tido as mesmas propostas, sair um bocadinho de caixa. E embora, vá, por exemplo, eu tive disciplinas artísticas, mas lá está, é tudo *desenha uma árvore*, mas se eu não me apetece... Olha, eu vou-te dar um exemplo muito simples. O meu filho mais novo, o mais velho, é muito certinho, é assim, um miúdo, muito.... Pronto, lá está, é menos criativo, mas o mais novo é muito criativo, é um miúdo e ele às vezes chega-me frustrado, *correu-te bem o teste?* Ai mãe, *não me ocorreu nada bem. Mas então porquê?* Olha, o texto, *sabes que era o texto? Era, eu descrever uma ida ao shopping. Eu não vou no shopping, que eu detesto ir ao shopping. Porque é que me calha uma coisa dessas?*

E eu ponho-me a pensar, realmente, não é? Realmente. O professor desenha, agora vais lá para fora e vais desenhar aquela árvore. Mas se eu não apetece desenhar aquela árvore? Não é?

E: Deixar mais liberdade para escolher.

P: Mais liberdade de escolha. E eu acho que é isso, que os professores, os meus conselhos seriam, conselhos que eu não sou ninguém uma gente... Sim, sim. Minhas sugestões seriam: que os professores fossem mais criativos, ok? E pelo exemplo, os miúdos também acabavam por ser mais criativos. E depois que deem mais

liberdade às crianças. Mais liberdade acima de tudo. As crianças ainda são muito amarradas a uma cadeira, a uma mesa, todo o dia. Portanto, precisam de mais liberdade. Eram os meus dois conselhos, eram esses. Para serem diferentes, de forma a conseguirem fazer diferente.

E: Muito obrigada!

11. ANEXO V – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA A ESPECIALISTA EM RECURSOS HUMANOS

Entrevistador (E): Esta entrevista tem como objetivo perceber quais as competências que os empreendedores procuram no candidato e futuro trabalhador, averiguar as soft skills que procuram para candidatos a primeiro emprego. Isto é o objetivo geral. Mas antes de irmos para esta parte propriamente dita, eu queria saber primeiro as suas habilitações literárias e um bocadinho do seu percurso enquanto professor e também enquanto trabalhador na parte de recursos humanos.

Especialista em Gestão de Recursos Humanos (EGRH): Eu sou reformado desde o ano passado. Reformei-me aos 60 anos porque tinha uma carreira contributiva muito longa, ou seja, 46 anos de descontos para a Segurança Social. Comecei a trabalhar com 15 anos, fiz a minha licenciatura durante 12 anos à noite e a licenciatura é em Filosofia. Tenho uma licenciatura em Filosofia que concluí frequentando a Universidade do Porto, na Faculdade de Filosofia da Universidade do Porto. Posteriormente, entre 94 e 96 fiz uma pós graduação em Gestão de Recursos Humanos no Instituto de Tecnologias Empresariais, um instituto que entretanto fechou. O ano passado foi-me atribuído o título de especialista pelo ISLA e pelo Instituto Politécnico da Maia e neste momento também estou a fazer o doutoramento, estou no 4º ano da elaboração da tese de doutoramento na Faculdade de Economia do Porto e o doutoramento é em Gestão de Empresas, na vertente de Gestão de Recursos Humanos e o tema do meu trabalho é a transformação digital e os desafios para o diretor de recursos humanos nesta nova área das tecnologias digitais, isto a nível académico. A nível profissional, trabalhei como tecelão e técnico de, digamos máquinas, durante 12 anos. Quando terminei a licenciatura, que eu fiz em regime noturno, fui trabalhar para

uma área de marketing, trabalhei em marketing durante um ano. Depois trabalhei na exportação, no departamento de exportação do Barbosa e Almeida, que é uma empresa de vinhos, durante dois anos e fui convidado para o departamento de recursos humanos e fui chefe de divisão durante 5 anos. A partir daí mudei de empresa e fui trabalhar para uma multinacional alemã e fui diretor de recursos humanos durante 3 anos, depois fui durante mais 2 anos, diretor de recursos humanos noutra multinacional alemã e, entretanto, fui trabalhar 5 anos para uma empresa americana, também como diretor de recursos humanos e finalmente fui diretor de recursos humanos durante 12 anos e meio em outra multinacional alemã. Portanto este foi basicamente o meu percurso profissional.

E: E trabalhou basicamente em recursos humanos, apesar da licenciatura ter sido em Filosofia.

EGRH: Sim. Apesar da licenciatura ter sido em Filosofia, eu entrei para a área dos recursos humanos por convite, porque a minha entidade patronal entendeu que as minhas soft skills seriam adequadas à função RH. Claro que a pessoa que fez esta escolha era um economista e não posso falar por ela, mas ela terá encontrado algumas competências que ela considerou relevantes.

E: E depois, atualmente trabalha como professor?

EGRH: Paralelamente...fui convidado pelo Instituto Universitário da Maia, na altura, entretanto passou há dois anos a Universidade da Maia. Fui convidado para lecionar duas unidades curriculares em 2005 e desde lá, até então, tenho vindo a desempenhar várias funções na área do ensino, a lecionar algumas unidades curriculares como: Tópicos Específicos de Recursos Humanos, Metodologia do Trabalho Científico, Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Teoria da Gestão, este ano, Gestão

Administrativa de Pessoal e também sou professor e coordenador do CTESP em Gestão Administrativa de Recursos Humanos no Instituto Politécnico da Maia e também aí dou a unidade curricular de Formação Profissional, Gestão Administrativa de Recursos Humanos I e II, Recrutamento e Seleção e Integração e é isso. São essas as unidades curriculares.

E: Então, até melhor que ninguém, poderia falar um bocadinho do conceito de competência e também de criatividade.

EGRH: O conceito de competência mesmo na literatura, nós verificamos que há aqui alguma divergência por parte dos autores, no que diz respeito àquilo que é a competência... mas podemos dizer que é um conjunto de valências que as pessoas têm e que vão cultivando ao longo da sua vida, seja através dos contactos que tiveram, os professores que tiveram, da família e são características essas que os habilitam para poder desempenhar com maior ou menor qualidade, ou rigor, o seu desempenho na função que desenvolvem e executam.

E: E criatividade, criatividade como competência, o que é que entende?

EGRH: Eu tenho alguma dificuldade e por força da formação profissional que eu tenho em Filosofia, fui obrigado a fazer várias leituras no que diz respeito àquilo que é o acaso e a necessidade e aquilo que é inato e aquilo que é adquirido. E sempre houve uma dificuldade em definir exatamente o que é uma coisa e o que é outra. Por isso, quando eu falo de competências ou competências como a criatividade, o que eu posso dizer é que, de acordo com os elementos que tenho disponíveis, é que há um conjunto de potencialidades que o ser humano tem desde a sua nascença, que é dada pela genética e que o contacto com o mundo, o tipo de afiliação ou o tipo de relações que ele vai

estabelecendo na sua vida, vão fazendo que ele aprimore essas potencialidades num ou noutro sentido. Quero com isto dizer... que Mozart, por exemplo, não nasceu... a tocar piano, com essa competência inata, mas naturalmente que quando Mozart estava no útero da mãe, ele ouvia a tia a tocar piano, e portanto, depreende-se que, durante esse período ele foi fazendo a sua gestação, com essa informação a ser processada. Ao mesmo tempo, quando ele nasceu, ele teve contacto com esse tipo de atividade, nesse caso, musical. E essas competências foram sendo também cultivadas e desenvolvidas, portanto há uma aprendizagem. Como dizia Platão, aprender não é mais do que recordar. Recordar estas ideias que nós fomos adquirindo ao longo da nossa, da nossa vida. E eu costumo utilizar muitas vezes uma expressão de um autor alemão, que é o Wittgenstein, que diz que os limites do meu mundo são os limites da minha linguagem, ou seja, se eu tiver uma aprendizagem sobre uma determinada área, quanto maior for o meu conhecimento sobre essa área, maior é o meu mundo. O que significa que essas competências, eu também acho, como a criatividade, acho que dependem do tipo de educação, do tipo de contactos e pessoas com quem eu lidei ao longo da minha vida. É um pouco essa a minha ideia, há uma história que condiciona a forma como nós trabalhamos essas competências e no caso da criatividade eu penso que tem esse tipo de efeito, que vem desde que nós fomos contactando com outras pessoas e fomos aprimorando, digamos, essas competências.

E: E para si, quais é que são as principais competências que procura num trabalhador independentemente da função, que seja, pode ser qualquer função. Quais é que são as principais competências que ele tem de ter?

EGRH: As competências transversais a qualquer função?

E: Sim.

EGRH: Há algumas competências que eu não sei verdadeiramente se lhes podemos chamar competências, mas se calhar são mais formas de estar que vão ser aprendidas ao longo do tempo, mas também importa referir que ao longo destes anos, dos 30 anos em que eu fui diretor de recurso humanos, houve alguma mudança naquilo que eram as competências, mas se calhar eu dividiria em duas partes.

Em primeiro lugar, quando eu comecei a minha atividade, enquanto estou a trabalhar na área de recursos humanos, eu estou a falar por volta de 1990. Ora, por volta de 1990, as competências técnicas, ou as hard skills, era aquilo que verdadeiramente se procurava nas pessoas. Independentemente das questões que estavam em causa, ou das funções que estavam em causa, as hard skills ou as competências técnicas eram aquilo que mais procuravam. Mas foi precisamente nesse momento, e não será todo alheio o facto de a gestão de recursos humanos ter surgido cerca de 1990, com esse nome de gestão de recursos humanos, começaram a surgir outro tipo de preocupações sobre outro tipo de competências, nomeadamente as competências, as chamadas soft skills.

Mas então quais são as soft skills que eu acho que são transversais? Para mim a principal, ou se calhar uma das principais, é a capacidade que o profissional tem, seja ele de que área for, de se adaptar às mudanças. Porque toda a gente sabe e tem essa perceção, de que cada vez mais este processo de mudança nas organizações e nas formas de ver o mundo, e com as tecnologias de informação cada vez mais, com esta transformação digital. Portanto, a capacidade que o profissional tem de se adaptar a esta mudança e não ficar preso a um framework, ou uma estrutura de pensamento demasiado rígida, faz com que ele consiga estar sempre em evolução permanente e se adapte à empresa onde está. Ele pode ser um excelente profissional, se não evoluir é

um excelente profissional no passado e deixou de ter interesse para as empresas.

E: Ou seja, um bom profissional, conforme a evolução ou conforme as coisas vão, novos processos, novos métodos, tem que se ir adaptando para continuar a ser um bom profissional ou não é bem isso?

EGRH: É isso mesmo, tem que ter uma mente aberta, tem que ser uma pessoa que tenha a mente aberta e tem que estar disponível para a mudança. É uma pessoa que tem que estar centrado, não no problema, mas nas soluções. Porque se ficar centrado no problema fica demasiado preso, a gastar energias com questões que não se resolvem sozinhas, que é preciso sair, como se diz agora muito comumente, sair da caixa e pensar soluções fora da mundividência. Daí a importância também de trabalhar em grupo, passo já para um outro tipo de competência que é a capacidade e a disponibilidade para trabalhar com outras pessoas, não se isolando, mas indo beber informação a outras pessoas. Mas nós sabemos também que há muitas pessoas que bloqueiam esse acesso, por questões de promoções, de subida na carreira, escondem alguma informação e isso às vezes dificulta o processo.

Mas claramente se a pessoa tiver essa disponibilidade para trabalhar na equipa e souber fazer esse trabalho de dinamizar grupos e dinamizar esse trabalho na equipa, poderá ser fulcral para que vá ganhando competências ou aprendendo de outras pessoas e enriqueça o seu próprio perfil.

E: Mas só uma coisa, considera que isso pode ser válido tanto para aquelas profissões que, por exemplo, no caso de uma indústria, por exemplo, quem trabalha como marceneiro, que os processos são muito... claro que houve evolução, mas é uma coisa muito mais rígida, enquanto por exemplo uma pessoa ligada ao

marketing ou outras coisas, independentemente da função, requer esse tipo de...

EGRH: Eu penso que sim, eu penso que uma própria empregada limpeza e a tradição japonesa vai nesse sentido de criar ferramentas que permitem às pessoas, em primeiro lugar, dar a sua opinião no local de trabalho sobre métodos de trabalhar que possam reduzir os custos, melhorar a eficiência ou melhorar a rapidez, digamos, a eficácia na resolução dessas questões. E uma pessoa que esteja a fazer um trabalho de limpeza pode sugerir ou estar sempre atenta à forma como faz o seu trabalho e pode reduzir os gastos nas luvas, pode reduzir os gastos nos aparelhos auriculares, pode diminuir a sujidade. Ao melhorar os fluxos de limpeza, digamos, a melhoria contínua, está sempre presente em qualquer função. Mas também sabemos que há pessoas que na área do marketing não são nada criativos. Porquê? Porque obedecem sempre aos mesmos padrões e era como eu dizia, eu sou um excelente profissional e passado 20 anos continua a ser o mesmo profissional, só que o contexto onde ele está inserido mudou, ou seja, ele continua a ser o mesmo bom profissional, mas esse bom profissional não serve para o contexto onde ele está inserido, o que significa que ele está fora da esfera da organização. Ele continua a ser bom, mas esse bom que ele chega não serve para aquilo que é pedido, porque é pedido a outro tipo de exigências e se ele não for... não tiver uma agilidade mental, uma plasticidade mental, não consegue fazê-lo.

E: Mas, por exemplo, agora, os que terminam agora o ensino obrigatório, que vão iniciar agora no mundo de trabalho, enquanto primeiro emprego, da sua experiência, sente que eles estão preparados, não estão, estão muito... O que é que está a falhar? O que é que está... O que está a acontecer melhor comparado há anos atrás? Pedia que falasse um bocadinho sobre isso.

EGRH: Eu acho que às vezes as discussões que se tem à volta dessa...das gerações... Eu acho que é um falso problema, de alguma maneira, porque se procura dar nomes, por exemplo, os milénios, a geração X, a geração Z, e nós estamos a atribuir nomes e depois estamos a atribuir um conjunto de competências que, obviamente, nalguns casos podemos dizer que são válidos, mas noutros casos não são, porque o mundo para eles é diferente, portanto a forma como eles fazem a gestão é diferente. Na essência, continuam a ser pessoas. E continuam a ser pessoas com motivações que são diferentes, com expectativas que são diferentes. Portanto, há sempre aqui um desafio por trás aos gestores de recursos humanos e aos gestores em geral, de eles próprios irem adaptando a essas exigências novas que no fundo sempre existiram. Essas exigências sempre existiram, desde que nós temos conhecimento da gestão, desde Taylor e das primeiras conceitos de gestão e de gestor, que essas exigências vão surgindo sempre.

Ou se existiam sempre problemas, sempre pessoas que resistiram à mudança e continua a existir pessoas que resistem à mudança. Portanto, acaba por ser, digamos, o ponto central. Os jovens que saem das organizações são resistentes a algumas mudanças. Porquê? Porque eles veem que a sua forma de ver o mundo é que é correta. Porque as pessoas que os antecederam tinham uma visão antiga, têm uma perspetiva completamente errada, e sempre foi assim. Mas isso faz parte da dinâmica da evolução. O que é preciso é que haja alguém que tenha o discernimento, também que esteja numa função de topo, que tenha o discernimento e a capacidade de fazer a osmose, de fazer a conciliação dessas gerações e que não caia na tentativa de colocar só rookies, só jovens nas organizações, como nós vemos nos anúncios: procura-se jovem e dinâmico, pessoa jovem e dinâmico, o que significa tudo que seja velho e pouco dinâmico deve ser rejeitado.

Eu acho que na osmose ou numa conciliação desses dois, dessas duas vertentes, estará a verdadeira... o verdadeiro sucesso das organizações, aproveitar essas competências, mas também ir formando as pessoas mais velhas, as pessoas que são neste momento os mais jovens, vão ser mais velhas daqui a algum tempo. Ir educando-as que o saber é algo que está em movimento, que não está parado. Então eles agora sabem muito e estão na vanguarda, daqui a uns anos vão deixar de estar, porque os filhos deles vão estar na vanguarda e vão chamá-los a eles de retrógrados e poderão ser eles os velhos do futuro.

E este conceito mais alargado deve ser uma função dos próprios gestores, não cair na tentação de dizer o que é novo é que é bom, o que é velho é para se deixar fora.

E: Ou seja, também eu preciso valorizar um bocadinho a parte do gestor de recursos humanos...

EGRH: Valorizar o gestor em geral e o gestor de recursos humanos em particular, que é essa a função dele.

E: Por exemplo, também não podemos esquecer que... há uns anos atrás, a escolaridade obrigatória, era o quarto ano, sexto ano e agora temos até o décimo segundo ano. Considera que esse tempo, agora existir mais tempo, mais disciplinas, pode ajudar de alguma forma a que eles se adaptem um bocadinho melhor às organizações ou nem por isso?

EGRH: Eu penso que isso é algo mais complexo do que isso. Pode ajudar de alguma forma, mas a pessoa no seu todo continua a ser... prepotente, arrogante, humilde, continua a haver o mesmo tipo de formas de estar perante, uns perante os outros. Nós continuamos a ter pessoas arrogantes agora como tínhamos há não sei quanto tempo. Claro que há filtros que permite, por exemplo,

que não permite estar numa empresa e bater em alguém. E nós sabemos que o assédio era alguma coisa, digamos, de certa forma aceitável, entre aspas e que hoje em dia é muito bem, se alguém fizer qualquer, der qualquer indício que está a assediar, é imediatamente controlado. Mas o assédio não deixou de existir, seja ele porque via for. Portanto, continuar a haver pessoas que assediam. Claro que os filtros e a regulamentação e o rigor que existe nas organizações, face a um conjunto de objetivos que têm a atingir, não é? E tem uma importância muito grande de todos os stakeholders, por quanto... Quanto mais as empresas... Há um autor que é o David Ulrich que introduziu um conceito, o conceito chamado Outside In, em que as empresas que estão no exterior introduzem, têm um impacto muito grande na forma como as empresas internamente funcionam, e esse conceito novo acaba por definir como... todos os stakeholders, nomeadamente os externos, a comunidade, os governos, a sociedade, têm um efeito também de policiamento das ações das empresas. E isso é importante perceber que deixou de ser a empresa como uma célula fechada em si, com os trabalhadores lá dentro que são controlados, mas depois há uma chamada responsabilidade social que tem um impacto muito maior no processo das empresas.

E: Agora, voltávamos aqui um bocadinho para a parte da criatividade enquanto competência. Podia dar alguns exemplos de algumas profissões que considera que requerem, efetivamente, uma pessoa que tenha competências mais criativas.

EGRH: Eu penso que basicamente todas as empresas exigem criatividade. Não tenho dúvidas quanto a isso. E é só uma questão de fazer uma epistemologia ou centrar nessa empresa e nessa função e vamos ver que é necessário, todas elas são necessárias. Mas logo à partida, é quase como paradigmático dizer que a função marketing exige criatividade, porque o marketing... implica vender ideias às outras pessoas e para vender às outras pessoas

é preciso encontrar soluções que muitas vezes funcionam, muitas vezes não.

E: Nesse caso é quase uma função que implica ser quase forçado, entre aspas, a ser criativo, mas acredita que existam outras funções? Vai um bocadinho ao encontro do que disse anteriormente, todas as funções acabam por haver essa necessidade de ser criativo, mesmo que não seja uma coisa óbvia?

EGRH: Sim, mesmo que não pareça óbvio, só não existe criatividade nessas funções porque não é dada, não é dado às pessoas a possibilidade de inovarem ou de serem criativos na sua função. Como eu disse há um bocadinho, um empregado de limpeza pode ser criativo, desde que lhe seja dada a possibilidade de ele ser criativo. Eu ouvi muitas vezes alguns gestores, ainda enquanto também eu próprio gestor de recursos humanos, a dizer coisas desse género, tu és pago para... não és pago a pensar, mas és pago para trabalhar. E este tipo de, digamos, de mundividência ou este tipo de narrativa, acaba por condicionar as pessoas que estão nessas funções, dizer, pronto, se é isso que és que faz, eu faço assim. Mas naturalmente ainda existem muitas empresas, mas também existem muitos jovens que acham que isto é assim, que há pessoas que são pagas apenas para trabalhar, porque é sempre incomodativo, é um incómodo nós termos pessoas que pensam, e que pensem diferente de nós e melhor, que pensem melhor que nós. E porque há pessoas que têm uma tomada de arrogância intelectual, consideram pelo fato de serem gestores, são mais inteligentes do que outras pessoas que não têm uma licenciatura ou que têm uma função diferente e confundem inteligência com saber ou com quantidade de saber, com até competências a nível de...de criatividade e até de inovação e até de saber pensar em abstrato e outras características além dessa.

E: Então, agora, imaginemos que, pronto, tinha um processo de, estava a fazer um processo de recrutamento para uma função que exigia explicitamente criatividade, por exemplo para uma função para um cargo de marketing, ligada ao marketing, de que forma é que poderia avaliar essa parte das competências criativas? Há algum...Não diria método ou alguma forma, como é que podem ser avaliadas?

EGRH: Nós sabemos que existem testes psicotécnicos que são utilizados para aferir várias competências, nomeadamente a competência da criatividade. E essa competência... métodos, alguns mais ou menos científicos, digamos assim, rigorosos, em que as respostas dadas a determinados questionários levam a uma determinada interpretação da criatividade ou não das pessoas. Mas também há provas, eu já tive, já passei por processos desses, mas também tenho provas em como algumas pessoas que apresentaram muito bons resultados nesses testes revelaram-se pessoas não muito criativas. Agora, elas eram criativas, de facto eram inteligentes, suficientemente inteligentes, para saberem interpretar as questões que lhes eram colocadas e dar as respostas que eles sabiam que levariam a que eles fossem seleccionados. Por isso é que eu tenho alguma dificuldade em aceitar uma entrevista apenas baseada em metodologias, ou nesse tipo de testes psicotécnicos ou psicométricos.

Para mim, e esse sempre foi o principal método utilizado, na entrevista, e quando eu digo entrevista, uma entrevista de recrutamento, na entrevista nós conseguimos aferir muita informação do candidato desde o momento em que ele fala ao telefone, até o momento em que ele entra nas instalações. Para isso é preciso que o gestor dos cursos humanos acompanhe esse processo, que seja ele para algumas funções, em geral, ou das duas uma, ou ele ilustra as pessoas que estão a fazer esse trabalho de recrutamento sobre esse tipo de particularidades, e

temos alguém especialista a fazer esse trabalho, ou então ele próprio deve acompanhar o processo do telefonema em si, da convocatória da pessoa para ouvir e perceber como é que a pessoa funciona em termos discursivos, em termos de argumentação, porque por aí nós conseguimos ver se a pessoa é criativa ou não, nas desculpas que arranja, nos argumentos que utiliza, até ao momento em que ele entra na organização e sou eu que vou ter com ele para o acompanhar ao meu gabinete ou à sala onde estou a fazer entrevista e eu perceber todo o não verbal dessa pessoa: a forma como ele me cumprimenta, a forma como ele vem vestido, a forma como... há todo um conjunto de fatores que me podem levar a perceber se ele é ou não uma pessoa criativa. Por outro lado, também posso lhe colocar questões que são questões... que podem... que o levem a dar respostas que sejam criativas ou não. e eu penso que um dos exemplos que são utilizados normalmente em entrevistas de grupo é dizer à pessoa, olha, vai um... a Terra está em colapso e tem que ir um avião para a Lua com x pessoas, para montar lá uma comunidade. Quais são as pessoas que escolheria para ir? Aparentemente inofensivo, e já gastei este exemplo, nós, ao ouvir alguém argumentar sobre as estratégias que utilizaria para fazer este trabalho, pode-me levar a perceber qual é essa criatividade que a pessoa utiliza em termos argumentativos. Se é disso não estamos a falar, não é? A pessoa que seja criativa, criar, imaginar cenários, ser uma pessoa imaginativa, criar condições, criar argumentos... Isto quer dizer o quê? Quer dizer que a criatividade pode ter várias direções. Pode ser meramente argumentativa... pode ser criativa a nível de design, pode ser criativa a nível prático, eu posso criar objetos criativos, posso ser a nível de desenvolvimento de software, desenvolvimento de jogos, essa criatividade tem diversas vertentes, mas é a capacidade que eu tenho de converter uma coisa, uma coisa simples, numa outra mais complexa que faça sentido para um grupo alargado de pessoas.

E: E então, para finalizar, apesar de também já ter falado um bocadinho sobre isso, pedia só que de alguma forma destacasse, ou desse a sua opinião acerca de quais são as competências que acredita que façam sentido ou que sejam mais importantes, mais ao nível das soft skills no mundo de trabalho que temos e também no mundo do trabalho do futuro, isto com a inovação tecnológica e com a esta evolução que temos vindo a assistir ao longo dos tempos.

EGRH: Pois...Em primeiro lugar, eu colocaria provavelmente essa questão da... desta capacidade de adaptação à mudança, porque isso é uma realidade que não podemos fugir. Não há qualquer hipótese e, portanto, é uma questão prática e quase como uma necessidade de sobrevivência. É como beber água e comer, portanto, é uma necessidade de sobrevivência. Mas eu acredito que haja ou que há outras skills, outras competências que... nós não podemos deixar de ter porque se não as tivermos, nós temos problemas.

E, face ao contexto, eu dou uma que é, por exemplo, a resiliência. E falo desta competência, porquê? Porque quem tem filhos e quem viveu na época em que eu vivi, com algumas dificuldades, em que tive de começar a trabalhar muito cedo, dificuldades financeiras para adquirir bens, não havia as facilidades que existia, que existem hoje em dia, e que os nossos filhos, ou a geração Z, por força das circunstâncias, não tem culpa disso, mas não está habituada ao sofrimento, à perda, não está habituada a lutar para ter um conjunto de objetivos, porque eles lhe aparecem naturalmente, e muito bem, mas perdeu esta capacidade de resiliência, ou seja, se eu, se as coisas me correrem mal, eu não choro, não vou para o psicólogo, eu vou tentar encontrar uma solução para resolver. É mais uma vez aquela máxima de estar no lugar da solução e não estar no problema, porque eu posso, se eu me centro no problema, sair de uma

espiral... de uma espiral de negação e há uma narrativa fechada em que nunca vou sair e que não vai ver qualquer evolução. Portanto, esta capacidade de superação, de autossuperação... e o que eu chamo de resiliência, parece-me ser um fator fundamental. Esta é uma skill que parece-me ser crucial.

Depois, outra skill que eu falo muitas vezes, tem que ver com a capacidade que nós temos de nos liderar. Ou seja, a autoliderança, porque ninguém consegue liderar ninguém se não for capaz de se liderar a si próprio. E isso passa porquê? Por nós nos conhecermos muito bem, um ato reflexivo e às vezes pode implicar fazer psicanálise, eu tenho que perceber muito bem quais são as limitações, quais são os meus pontos fortes, tenho que perceber, tenho que ter consciência de todos esses fatores para depois, perante os outros, eu ter esse autocontrolo e ser, digamos assim, inteligente emocionalmente. Porquê? Porque se eu conhecer essas minhas fragilidades, as minhas forças, eu sei que do outro lado também vou encontrar alguém que tem fragilidades e que tem forças. Dessa forma, eu consigo ser inteligente emocionalmente, porquê? Porque sei controlar as minhas emoções e sei que medida perante as reações dos outros, também tenho emoções, eu sou capaz de as gerir. Portanto, a inteligência emocional acaba por ser, provavelmente também... eu colocaria em segundo lugar... soft skill que também nós sabemos que toda a gente fala delas hoje em dia. Quando me falam de liderança, a liderança é uma skill fundamental, eu nem falo disso, eu falo na autoliderança, porque uma pessoa que seja autoliderante é uma pessoa automotivada, ele se lidera porquê? Porque tem consciência das suas fraquezas e tem consciência das suas forças e quem tem consciência das suas fraquezas e das suas forças sabe que as suas fraquezas existem e eu vou tentar superá-las, não vou entrar numa perspetiva niilista de "eu sou um coitadinho", mas tento superá-las. E aquela pessoa que tem consciência das

suas forças, sabe que são forças num conjunto de fraquezas, portanto não sou arrogante, sou uma pessoa que sou humilde, que apesar de saber que tenho estas potencialidades, também tenho outras fraquezas e portanto tenho que utilizar as minhas forças, como diria Olga Catanyer para ser líder do meu próprio destino, sou eu que construo o meu destino. E se nós formos capazes de fazer isto, enquanto profissionais, parece-me ser essa a skill mais importante, não ficar à espera que sejam os outros a controlar o nosso destino. Essa autoliderança, para mim, é um ponto fundamental.

E: Senso assim, não tenho mais nenhuma pergunta e agradeço..

EGRH: Pois não sei se respondi exatamente àquilo que queria ou se me expandi demasiado, mas de facto...

E: Acho que tocam nos pontos centrais que eu tinha estruturado...

EGRH: O que eu posso dizer assim em resumo é que... Eu não caio em radicalismo, eu procuro não cair em radicalismos, em que centra só o passado, é no passado que estavam todas as virtudes, e os jovens do presente são uns ineptos, ou são uns arrogantes, ou são uns incapazes, não entro nesse tipo de radicalismos ou de discurso fácil, e se é um discurso fácil dizer que no passado é que se era bom, mas também não entro no erro, dizer que as pessoas que estavam no passado, que não sabiam o que estavam a fazer. Porque foram essas pessoas que ensinaram os novos, que os educaram e que lhes deram essas ferramentas para poderem evoluir. Por isso, só na convivência das gerações é que nós podemos melhorar essas skills e acabar com, ou tentar eliminar, parece que um conflito de gerações que não acrescenta nada ao conhecimento nem às organizações. No recrutamento, quando eu procurava, ou sempre que eu procurei alguém, eu procurava criar um espaço em que a pessoa pudesse ser igual a si próprio, em que

não viesse formatada com... e isto em resposta àquela pergunta que me colocava de saber qual era a forma que eu poderia utilizar para aferir se a pessoa tinha as skills necessárias. No fundo é a pessoa está, vai a uma entrevista e ela vai com um conjunto formatado de respostas e de expectativas, face àquilo que é normal, que é o standard, e eu faço exatamente ao contrário, procuro provocar as pessoas para que elas sejam quem são e não quem elas querem parecer ou querem que eu pense que elas são, por vezes provocando-as, fazendo com que elas vão além daquilo que é o seu discurso normal, e provocando-as, algumas vezes invadindo um pouco até a sua própria privacidade, para que elas saiam de si próprios, porque se não, estou a correr o risco de ser politicamente correto e de não fazer, e fazer apenas as perguntas by the book, seguindo um guião, e esse guião no fundo dá-me aquilo que... que a pessoa já sabe que vai dar e não dá a pessoa que eu quero. Dá uma pessoa padronizada.

E: E claro que, falando um bocadinho da sua personalidade também, para realmente perceber quem é a pessoa.

EGRH: Outra questão também que é bastante discutida, aliás, eu tive contactos com... que eu tive com a empresa... trabalhei em empresas multinacionais e tive contactos com pessoas de várias, vários posicionamentos a nível mundial, nomeadamente, por exemplo, a nível da Alemanha, a nível da França, a nível americano, pessoas de Singapura, estamos a falar de pessoas que quando ouviam, às vezes alguma estratégia que eu utilizava, elas achavam que eu estava a ir um pouco longe demais, fazendo perguntas, por exemplo, o que é que fazem os pais?

E: Ou seja, aparentemente nada a ver com a com a função, não é?

EGRH: O que é que os pais fazem, o que é que os pais fizeram, mesmo que sejam reformados, o que é que eles fazem, se têm algum

hobby, se não têm, porque nós somos um pouco o resultado das pessoas com quem lidamos e com quem contactamos. Um pouco não, muito. E como somos o resultado das pessoas com quem nós lidamos, conhecendo as pessoas, eu consigo perceber que a probabilidade de eu ser igual a ela é muito grande. Mas a probabilidade de eu ser muito diferente dela também é muito grande. Porquê? Porque eu posso, por força do conhecimento que eu tenho da minha família, de eu contestar as ideias, ou pelo contrário, seguir as ideias. E saber o que os pais fazem, o que a família faz, ajuda-nos a enquadrar a pessoa que nós temos. Porque se eu tiver um pai músico...

E: No fundo, a pessoa cresceu ali no ceio de uma coisa musical.

EGRH: Há, digamos, ali uma tendência, ou pelo menos um contacto muito próximo com questões musicais que me levam a ter a probabilidade de ser também músico, ou ter um gosto especial por questões de música, porque eu nasci naquele meio. Não é em vão que nós vemos grandes advogados com filhos de advogados, que depois venham a ser grandes advogados, médicos idem, engenheiros idem, arquitetos idem. Porquê?

E: Porque em casa, parte da família acabou por...

EGRH: E há quem descure muito essa particularidade. Nós conseguimos ver que a pessoa pode ser criativa se tiver pais criativos, por exemplo. Há um passado, há uma história que faz com que a pessoa possa seguir esse caminho.

E: Uma maior pré-disposição talvez.

EGRH: Desculpa lá, às vezes me estiquei um bocadinho. Eu entusiasmo-me quando começo a falar sobre estas coisas.

E: Isto seria conversa para mais tempo, mas agradeço novamente o seu tempo para participar nesta entrevista!

ESCOLA
SUPERIOR
DE EDUCAÇÃO
POLITÉCNICO
DO PORTO

P.PORTO

M

MESTRADO
ADMINISTRAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS

**Em busca da criatividade: da escola
para o mundo do trabalho, por onde
começar?**

Inês Salomé Nogueira Costa Ribeiro

