

# **Diversidade geracional – Uns com os outros**

HELENA GIL DA COSTA

Lembro-me de que, numa fase muito inicial dos meus estudos de Criatividade, David de Prado<sup>1</sup> nos dizia para fazermos o exercício de abrir um qualquer jornal diário (naquele tempo eram todos impressos em papel) e repararmos quantas vezes e em quantas secções (política, economia, desporto, cultura, entretenimento...) aparecia a palavra “criatividade”. E ia vaticinando que apareceria muitas vezes e em todas as secções. Era sua intenção fazer-nos sentir que, tratando-se de uma característica humana natural, se reconhecia o quanto é, por um lado, marca distintiva e, por outro, premência para enfrentar reptos, problemas e inquietações presentes e futuros.

Ao longo das últimas décadas, o interesse aumentou muito. Ficou na moda. Até cansa. Estamos perante um quadro com duas faces. Numa primeira, lemos e ouvimos falar de criatividade em todos os lugares, a propósito de qualquer coisa, sem critério, sem rigor; lemos e ouvimos apelidar de criativo (e, o que é pior, de inovador) o que quer que seja, por qualquer coisa que seja. Numa segunda, acionando uma postura mais fundamentada e comprometida, percebemos que tudo isto nos indica que é urgente cuidar o que está maltratado e a perder o sentido – enquanto palavras e conceitos desgastados, devolvendo-lhes o seu significado real e complexo; enquanto atitude e enquanto práxis, parindo (com alegrias e dores) o caminho de resposta a muitas situações e problemas que, em tantos campos, nos toca viver.

---

1 David de Prado é uma das referências no mundo científico ibero-americano ligado à criatividade e à educação. Foi diretor do Master Internacional em Criatividade Aplicada Total na Universidade de Santiago de Compostela.

No final do ano passado, para a escrita de um artigo que celebrava 70 anos de formação e pesquisa sobre Criatividade a partir de Buffalo, Scott Isaksen<sup>2</sup> fez aquele mesmo exercício – já não num jornal, mas na internet. Encontrou uns impressionantes 760 milhões de referências a técnicas e métodos destinados a aumentar o potencial criativo de pessoas, grupos e organizações. Mas, tal como refere nesse artigo, se estivermos, de facto, interessados em que alguma coisa aconteça, temos de saber quando, como e com quem aplicar essas ferramentas (Isaksen, 2023). Não sendo assim, sublinho eu, ficam resumidas a receitas mal aplicadas, incapazes de valorizar pessoas e contextos, de dar origem a processos e produtos com valor. Precisamos, com urgência, de nos centrarmos numa abordagem confiável, intencional, estruturada.

Porque estou a fazer esta longa introdução? Porque, enquanto me deixava encantar pela transcrição da comunicação de Piet Naudé no nosso Fórum de Ética (17 outubro 2023) e pelo texto que escreveu para este livro, enquanto lia, com vagar, as narrativas que integram capítulos anteriores, via saltar aos meus olhos muitas palavras e ideias ligadas àquele campo de estudo. Cabe-me, por isso, a tarefa de tentar perceber se, frente às questões de diversidade geracional identificadas, precisamos de criatividade (com tudo o que integra e esforço que implica) ou se, simplesmente, precisamos de fazer o que (desde há muito, em muitos lugares) está dito e escrito pelos sábios da vida.

---

2 Scott Isaksen é o Presidente do Creative Problem Solving Group – Buffalo (EUA) e Investigador Sénior da sua Unidade de Investigação sobre Criatividade. Foi professor e diretor do International Center for Studies in Creativity na State University of New York e é atualmente professor de Liderança e Gestão Organizacional na Norwegian School of Management.

Comecei por fazer aquele mesmo exercício. Com o auxílio da função “procurar” que o *Word* disponibiliza, localizei a palavra “criatividade” e outras que lhe estão associadas (“criativo”, “crítico”, “diferenciador”, “inovação”...). Em 17 páginas encontrei 66 referências. Aliás, o próprio Piet Naudé, bem no início da sua comunicação, propôs a ideia da *creative age diversity* no local de trabalho e, praticamente no fim do seu texto, salienta que “uma sociedade que permite que as pessoas sejam elas próprias acende a cocriatividade que contribui para a solução dos problemas sociais” (Naudé, 2024, pp. 42-43).

O segundo passo foi a construção de um mapa mental. O mapa mental é, como sabemos, uma ferramenta que permite ilustrar ideias e conceitos, traçar relacionamentos, perceber simetrias e/ou similaridades, integrar o aparentemente disperso (Buzan, 2017). Centrei-me nas narrativas. Para lá das palavras-expressões explícitas, identifiquei e organizei, a partir do modelo sistêmico dos 4 Ps da Criatividade<sup>3</sup> (o meu marco teórico), muitas outras ideias que se integram, de forma clara, nesta abordagem.

Apesar de extenso, o resultado a que cheguei, e cuja base reproduzo na figura 1<sup>4</sup>, não esgota o que possa ser dito sobre o assunto, mas representa uma certa forma de ler o que os narradores quiseram partilhar – sobre as suas vivências e sobre o seu modo de

- 
- 3 O conceito de criatividade não se esgota numa única definição. A abordagem sistêmica dos 4 Ps (pessoa, processo, produto, *press*) permite que seja compreendido de forma mais ampla e evidencia a necessidade de atender a todo o sistema para que a criatividade opere melhor (Rhodes, 1961; Isaksen 2023).
  - 4 Porque muito grande, não é possível reproduzir aqui o mapa mental completo. A opção foi colocar, ao longo do texto, excertos e conteúdos relevantes para a abordagem que está a ser feita.

ler o mundo da diversidade geracional e das adversidades (leia-se “problemas”, “mágoas”, “entraves” e “dores”) que nele coexistem. É uma construção feita a partir das situações descritas, que, por muito pessoais que sejam, não se fecham nos seus narradores. São contributos importantes para a compreensão e discussão de um assunto que, não sendo novo, não pode ser ignorado.

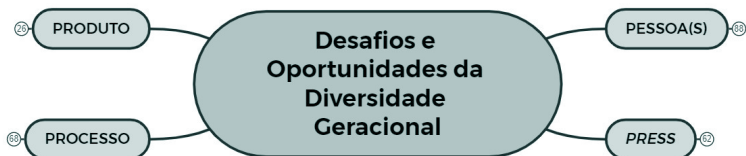


Figura 1. Os 4 Ps da criatividade nas questões da diversidade geracional (base do mapa mental)

Pretendo, por isso, fazer agora o cruzamento entre (1) perguntas essenciais que comandam o estudo da criatividade e as opções tomadas na criação do mapa mental, (2) ideias das narrativas assim organizadas, (3) pontos da reflexão de Piet Naudé e, a partir daí, (4) ver que respostas e novas perguntas podem emergir.

## Produto

Começo com o que, à primeira vista, poderia ser o último ponto a ser tratado – o produto, fim material ou imaterial de um processo, consequência/resultado novo e com valor em qualquer campo, mesmo que possa parecer modesto ou insignificante (O’Quin & Besemer, 1989; Amabile, 1996). Acontece, porém, que o produto

responde a uma pergunta fundamental, a pergunta do “para quê”, de busca de sentido (Gil da Costa, 2012; Gil da Costa & Trigo Aza, 2024). A resposta que se venha a encontrar é a que justifica (ou não) o tempo, a energia e o compromisso que é necessário investir quando se equaciona cuidar a diversidade geracional no espaço dos grupos e das organizações e, com isso, chegar ao intergeracional.

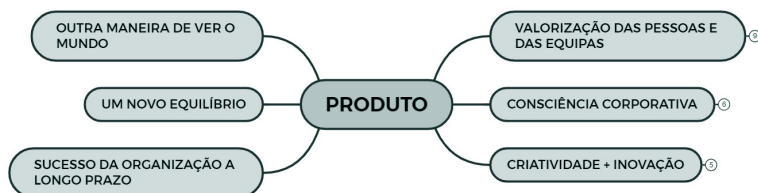


Figura 2. Diversidade geracional e Produto  
– excerto do mapa mental

Percebo uma grande consonância entre a perspectiva de Piet Naudé e o que está descrito nas narrativas. Vejamos estas últimas (figura 2) – valorização das pessoas e das equipas / inclusão, ambiente produtivo e resiliente... (Maria da Graça Barbosa); consciência corporativa / equilíbrio tradição-renovação, cultura de proximidade... (Ana Damião); criatividade e inovação (Patrícia Garcia) / diferentes questionamentos e análises, enriquecimento dos projetos, desenvolvimento de soluções e produtos...; impacto na maneira de ver o mundo, na retenção de talentos (Rita Batista), no sucesso da organização (Susana Maciel). Ou, dito de outra maneira e chegando ainda mais longe:

Pessoal motivado, maior produtividade e maiores lucros, criatividade avançada e resiliência em tempos mais difíceis. Todas estas são boas razões para procurar a diversidade intergeracional.

Mas, além destes benefícios privados “internos”, há a questão mais ampla da criação de um bem público “externo” que beneficie a sociedade em geral.

Uma sociedade que reconhece a particularidade e a humanidade dos “outros” é uma sociedade mais tolerante, pacífica e inclusiva. (NAUDÉ, 2024, p. 42)

Está justificado o tempo, energia e compromisso que o tratamento desta problemática exige? Creio que sim.

## **Pessoa**

Uma segunda pergunta fundamental é a pergunta do “quem”. Quem são a(s) pessoa(s) envolvidas, com todas as suas capacidades, competências e motivações? Quem somos nós / quem sou eu (Gil da Costa, 2012; Gil da Costa & Trigo Aza, 2024)?

Encontro, porém, discrepância entre a forma como as pessoas falam aqui de si próprias e dos “outros” e o que Piet Naudé nos recomenda vivamente: precaução ao trabalharmos o tema da diversidade geracional a partir de coortes etárias, facilmente imbuídos de pressupostos pré-socializados e negativos, de contradições, de proteções da nossa visão do mundo discriminatória, das “lentes” que nos impedem de ver informação e situações que ponham em causa os nossos estereótipos (Naudé, 2024).

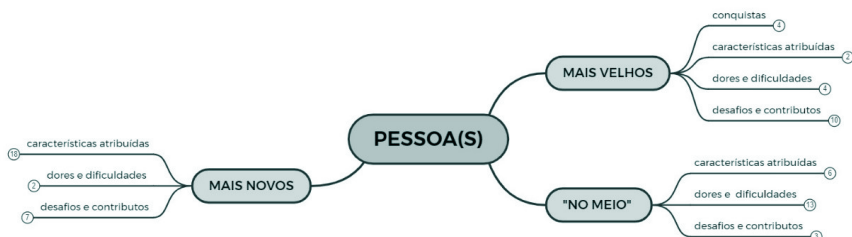


Figura 3. Diversidade geracional e Pessoa(s)  
– excerto do mapa mental

Na maior parte das narrativas, as pessoas são divididas em dois grandes grupos – o dos “mais velhos” e o dos “mais novos” e, nalgumas poucas, os que estão “no meio” (figura 3). Até aqui será consensual. A idade é uma “realidade incontornável”, o desafio é que não seja “fator diferenciador, omnipresente, decisor” (Carlos Ruão).

Quando, porém, reunimos o que é dito sobre cada grupo, vemos que o resultado apresenta generalizações e pré-conceitos. Sintetizo:

- Os “mais velhos”: conquistaram experiência, maturidade, tranquilidade, sabedoria; preferem uma comunicação mais direta e pessoal; investem pouco no futuro; sentem-se ameaçados pelos “do meio”; são capazes de transmitir os valores identitários da organização e de antecipar tendências...
- Os “do meio”: ainda enfrentam grandes mudanças e desafios pessoais; respondem diretamente aos seniores; são a geração dos *workaholics*; vivem em stress; tanto são ignorados como admirados; lidam mal com a lentidão ou inadaptação dos mais velhos e com a falta de compromisso dos mais jovens...
- Os “mais novos”: têm destreza mental, ingenuidade, energia criativa, irreverência, pressa em evoluir; são menos

comprometidos com regras e horários rígidos; estão carregados de teoria; são mais movidos por ideias e propósitos com sentido; têm uma atitude diferente na relação trabalho-vida pessoal e maior consciência social e tecnológica; preferem formas de contacto mais tecnológicas; têm pouca paciência para longos processos de decisão e implementação de soluções; têm de provar que são capazes de acrescentar valor.

Ainda que, nas narrativas, ninguém utilize as coortes geracionais apontadas (e refutadas) por Piet Naudé, quase ninguém define com alguma precisão o que é ser “mais velho”, “no meio” ou “mais novo”. Fica a sensação de que cada um estabelece as categorias a partir da idade que tem ou do contexto em que se insere. Os “mais velhos”, por exemplo, tanto podem ser os que têm mais de 40 anos (anónimo, 29 anos), como os que terão mais de 50-60. As características atribuídas não sofrem, no entanto, alterações em função dessas diferenças etárias.

Os “mais velhos” são repetidamente considerados como tendo mais experiência, mais maturidade e sensatez, mais sabedoria. Será mesmo assim? Podem estas qualidades ser generalizadas? Vem-me à memória um comentário de Freinet (pedagogo francês do séc. XX), de que já perdi a referência, mas que é tão conhecido que o posso trazer aqui mesmo sem ser capaz de o reproduzir textualmente – muitas vezes 20 anos de experiência não são mais do que 1 ano de experiência e 19 de repetição. Ou seja, a idade não traz, por si só, nem conhecimento, nem maturidade, nem sabedoria.

A literatura e a vida não mostram que os mais novos sejam mais criativos do que os mais velhos. Poderão ser mais disruptivos/divergentes, mas não necessariamente mais criativos – se

não há criatividade sem imaginação, também não há criatividade sem conhecimento e experiência, sem capacidade de avaliação e reflexão crítica. Só assim o resultado é novo e com valor e, por isso, criativo (Kaufman, 1993).

Por isso, mais do que atribuir, de forma monocausal, aquelas características a cada grupo etário, podemos melhorar e valorizar pessoas e equipas se entendermos o que está para lá do geracional. A forma como lidamos com situações do dia a dia é condicionada pelo contexto, pelas motivações, pelas tarefas, pelas competências, pelo estilo de resolução de problemas... O estilo diz respeito a preferências, propensão e formas de ser criativo e influencia diretamente: a orientação para a mudança (um estilo mais adaptador ou mais explorador); o processamento da informação (mais externo ou mais interno); a tomada de decisões (mais centrada nas pessoas ou mais centrada na tarefa) (Selby *et al.*, 2003). A combinação destas variáveis, que têm diferentes incidências, dá origem a uma multiplicidade de perfis (individuais e grupais), aparente e potencialmente conflituosos, mas com contributos únicos e inestimáveis.

O geracional divide. [...] Conclui-se muita coisa a partir da distinção entre gerações. É preciso ter muito cuidado. [...] Há que compreender de forma autocrítica a nossa própria posição relativa a questões como género, raça e idade [...]. Há que compreender que a própria identidade é dinâmica [...], precisamos de estar abertos para ser influenciados por outros, de outra maneira, sem nos aproximarmos dos outros com ideias pré-concebidas. (NAUDÉ, 2023)

Retomo a pergunta essencial atrás colocada – quem são as pessoas envolvidas? Conhecemo-nos? Parece que não. Precisamos de tempo, energia e empenho para sabermos quem somos.

## Processo

O processo, que dá resposta à pergunta “como?”, tem subjacente o compromisso com a ação (Gil da Costa, 2012; Gil da Costa & Trigo Aza, 2024).

São muitas as ideias que se encontram nas narrativas para lidar com desafios e oportunidades da diversidade geracional no contexto das organizações. Agrupei-as com base em três componentes do processo de *Creative Problem Solving*<sup>5</sup> (Isaksen, 2023) (figura 4).



Figura 4. Diversidade geracional e Processo  
– excerto do mapa mental

- 5 *Creative Problem Solving (CPS)* é um método para potenciar a criatividade, a inovação e a mudança. Inclui uma estrutura que permite planear a sua abordagem, diretrizes para produzir e focar opções, uma linguagem positiva adequada ao seu propósito e uma variedade de ferramentas e técnicas. CPS pode ser aprendido e aplicado (a nível individual, de grupo ou de equipa e a nível organizacional) numa ampla variedade de desafios e de oportunidades que exijam maior clareza, mais ideias ou mais ação. <https://www.cpsb.com/assessments-tools>.

Porque se trata de uma questão para a qual não há uma resposta única, porque são os implicados (tendo os líderes um papel intransferível) que têm de encontrar o que possa reduzir a distância entre o ponto em que estão e o que desejam, é necessário:

- Compreender o problema (identificar oportunidades e informação relevante, enunciar perguntas-problemas específicos de cada contexto):  
Ex: “questionar os próprios valores; fazer a pergunta essencial ‘quem queremos ser enquanto organização?’” (Ana Damião).
- Produzir ideias (muitas, variadas, invulgares):  
Ex: “articular experiências [...], formação próxima e interativa [...], pessoalizar as relações [...], dar espaço aos mais velhos para contar histórias e aos mais novos para ensinar o que valorizam” (Mariana Oliveira).
- Preparar a ação (desenvolvimento de soluções, definição de critérios de avaliação, construção da aceitação):  
Ex: “adequação permanente” (Ricardo Ricci).

É fácil? Talvez não. Demora tempo? Demora. Vale a pena? Já vimos que sim. Exige conhecimento? Exige – é preciso saber, como referia Isaksen (2023), quando, como e com quem investir em processos estruturados e intencionais. Deixo, como incentivo, o que Piet Naudé também destaca no seu texto:

O primeiro passo para mudar uma visão do mundo é entender que se a tem (!) e aceitar que ela não é um “dado” [...]. Este paradoxo complexo de “identidade e crítica” simultâneas

precisa de ser gerido de forma criativa para garantir uma liderança estável e inspiradora. (NAUDÉ, 2024, p. 140)

## Press

Por último, a pergunta do “porquê” é a que nos remete para o histórico, para o contexto. Tem subjacente o princípio da herança cultural, do testemunho e do contágio (Gil da Costa, 2012; Gil da Costa & Trigo Aza, 2024).

Enquanto dimensão da criatividade, *Press*<sup>6</sup> integra, em termos organizacionais, realidades conceptualmente distintas, mas complementares – cultura e clima, por um lado, e liderança, por outro (figura 5). Relativamente ao papel e responsabilidade dos líderes, tanto é dito por Piet Naudé e nas narrativas, que me limito a copiar aqui dois excertos que levam a pensar-sentir<sup>7</sup>:

O respeito pela idade faz-nos escutar, as perguntas aparentemente soltas desorientam-nos e distraem-nos do automatismo da tarefa. Com o tempo podemos esquecer o que foi dito, o que estava a ser feito, mas nunca esqueceremos como nos sentimos. [...] O olho do pastor engorda a ovelha.  
(PILAR VALINHAS MORAIS)

- 
- 6 Para manter a ideia do modelo dos 4 Ps da criatividade, a tradução direta de *Press* para português seria “pressão”. Esta palavra tem, contudo, uma certa conotação negativa que não está contida no conceito de *Press*. Prefiro, por isso, manter a versão inglesa.
  - 7 Tenho subjacente o conceito de “sentipensar” – a fusão de duas formas de perceber e interpretar a realidade baseadas na reflexão e no impacto emocional, até convergirem num mesmo ato de conhecimento e ação (Moraes & Torre, 2018). Essencial para a aprendizagem, essencial para a vida.

Os meus próprios valores foram postos em causa e tive de os redesenhar. Muitos hábitos e costumes foram postos em causa e tiveram de ser abordados tendo em vista o bem comum. O juízo crítico torna-se dono de uma verdade ancestral: nem tudo o que é novo é bom, nem tudo o que é velho é mau ou descartável. Esta realidade convida-nos a um novo estado de equilíbrio, cuja característica é a complexidade e a instabilidade. Por outras palavras, a própria vida.  
(RICARDO RICCI)



Figura 5. *Press* e diversidade geracional  
(excerto do mapa mental)

No que toca às muitas ideias em que encontrei relação com o clima<sup>8</sup> para a criatividade, inovação e mudança, organizei-as em função dos fatores identificados a partir de Ekvall no estudo sobre organizações inovadoras e organizações estagnadas e considerados

8 Diferente de cultura, o conceito de clima diz respeito a padrões habituais de comportamento, atitudes e sentimentos que caracterizam a vida na organização (Isaksen, 2023).

no *Situational Outlook Questionnaire*<sup>9</sup> (SOQ) (Isaksen, 2023).  
Exemplos:

- “Juntos somos melhores porque nos complementamos” (Cristina Carita) – Confiança e Abertura.
- “Celebrar a conquista” (Maria José Oliveira) – Desafio e Envolvimento.
- “Reuniões informais [...], momentos de lazer” (Carlos Ruão) – Boa Disposição e Humor.
- “Choque de gerações [...], energia estéril e causadora de tensões” (Carlos João Diogo) – Conflitos.
- “Pluralidade de pontos de vista” (Patrícia Garcia) – Debates.
- “Preferências diferentes de ver e de fazer” (Sofia Lessa) – Liberdade.
- “Integrar valores” (Maria Lopes Cardoso) – Apoio a Ideias.
- “Mais-valia da tentativa/erro” (Maria Manuela Ribeiro) – Assunção de Riscos.
- Tempo para as Ideias...

---

9 “O *Situational Outlook Questionnaire* (SOQ) mede as percepções das pessoas sobre o clima de criatividade, inovação e mudança no seu ambiente de trabalho. [...] A investigação demonstrou a relação entre as percepções das pessoas sobre o clima organizacional para a criatividade e a capacidade da organização para implementar iniciativas de mudança bem-sucedidas e duradouras, melhorar o desempenho global dos negócios, melhorar a saúde e o bem-estar dos colaboradores e desenvolver produtos e serviços originais”. <https://www.cpsb.com/assessments-tools>.

Surpreendentemente, ou talvez não, o único fator do SOQ com que não encontrei relação nas narrativas é Tempo para as Ideias. Pode ser que um olhar mais atento o consiga identificar, eu não consegui.

Tempo para as Ideias diz respeito à quantidade de tempo que as pessoas podem ter e utilizam para elaborar ou desenvolver outras possibilidades. Quando acontece regular e intencionalmente, os membros da equipa têm e utilizam tempo para explorar novas propostas e oportunidades, podendo testar sugestões não incluídas nas instruções dadas para as tarefas. Quando não acontece, cada minuto é contado e a pressão do tempo torna impossível pensar fora das instruções e das rotinas planeadas (Isaksen, 2023).

Acredito que aquela falta não acontece por acaso, que é resultado de um esquecimento global de que na vida muitas coisas precisam de ser feitas com calma. Estamos envolvidos numa cultura em que a quantidade prevalece sobre a qualidade; o que não se transforma em números não é válido, não existe; repetimos até à exaustão (para nos desculparmos a nós mesmos, ao que não conseguimos alterar, ou com que somos coniventes) que “mais vale feito do que perfeito”; jogamos no campo da competição; perdemos o horizonte. A criação não se compadece, no entanto, com a falta de tempo e vive da cooperação. Se não abrandarmos o ritmo, se não permitirmos proximidades e distâncias, se não nos dermos tempo para incubação, entramos em ciclos de repetição e de incoerência entre os discursos que fazemos e as práticas que vivemos (Stengers, 2019; Honoré, 2005). Precisamos de calma para consolidar projetos, para descortinar alternativas para um mundo mais decente.

Diversidade geracional indica, numa perspetiva muito restrita, diferentes montantes de tempo *de* vida – vida contada, vida

quantificada. Para que a intergeracionalidade, a sabedoria e a paz aconteçam, há que incorporar tempo lento, tempo saboreado, para nos conhecermos, para estarmos juntos, para encontrar e criar – isto é, tempo *para* a Vida.

Consegui fazer deste texto um contributo para a nossa reflexão? Consegui fazer emergir, como me propus no início, outras observações e outras perguntas? Não sei, me dirão. Sei, porém, que fica por responder a primeira de todas as perguntas que (me) coloquei – será que precisamos de criatividade para resolver os problemas enunciados, ou do que precisamos é, simplesmente, de compromisso e coragem para ganhar consciência, estudar-aprender e, sem auto-enganos, fazermos o que já sabemos, ou o que dizemos que fazemos? Depende – é a minha resposta.

Criatividade está em tudo, mas criatividade não é tudo. É para ser usada-vivida, sim, sem ticanhez e sem medo, com seriedade e lisura, sem nos querermos afirmar apagando/ignorando o passado, sem pretendermos inventar o que já está inventado, o que já foi dito, o que já foi feito. Temos de descortinar, em cada contexto, em que ponto estamos do caminho a percorrer, do que precisamos para avançar. Neste e noutros temas, os tais sábios da vida (famosos ou desconhecidos que sejam) apontam-nos direções. A partir daí, cada um de nós terá de distinguir, em si mesmo e no seu entorno, uns com os outros, o que tem de ser, ou não, criado. Esse é, acredito, o nosso repto, o nosso estímulo.

## Referências

- BUZAN, T. (2017). *El libro de los mapas mentales – como utilizar al máximo las capacidades de la mente*. Urano.
- CREATIVE Problem Solving Group – Buffalo. <https://www.cpsb.com/assessments-tools>.
- GIL da Costa, H. (2012). *Medo, criatividade e desenvolvimento humano – Um processo de investigação*. Instituto Internacional del Saber.
- GIL da Costa, H.; Trigo Aza, E. (2024). *Educação, criatividade e cultura portuguesa: uma experiência com estudantes internacionais*. Universidade Católica Editora. No prelo.
- HONORÉ, C. (2005). *Elogio de la lentitud*. Océano.
- ISAKSEN, S. G. (2023). Developing Creative Potential: The Power of Process, People, and Place. *Journal of Advanced Academics*, Vol. 34(2), 111–144.
- KAUFMAN, G. (1993). The content and logical structure of creativity concepts: An inquiry into the conceptual foundations of creativity research. In S. G. Isaksen, M. C. Murdock, R. L. Firestien & D. J. Treffinger (Eds.), *Understanding and recognizing creativity: the emergence of a discipline* (pp. 141-157). ABLEX.
- MORAES, M.C.; Torre, S. de la (2018). *Sentipensar. Fundamentos e Estratégias para Reencantar a Educação*. Editora Wak.
- NAUDÉ, P. (2023, outubro). Key ethical considerations to optimize the institutional value of generational diversity. In M.H. Gonçalves (Coord.). *Comunicação no Fórum de Ética “Ética e Diversidade Geracional no Trabalho”*. Universidade Católica Portuguesa.
- NAUDÉ, P. (2024). Otimizar a diversidade geracional: considerações éticas. *Ética e diversidade geracional: (Des)Encontros*. Universidade Católica Editora. pp. 30-43

- O'QUIN, K.; Besemer, S. (1989). The Development, Reliability, and Validity of the Revised Creative Product Semantic Scale. *Creativity Research Journal*, 2, 267-278.
- RHODES, M. (1961). An Analysis of Creativity. *Phi Delta Kappan*, 42, 305-310.
- SELBY, E.; Treffinger, D.; Isaksen, S. (2003). *VIEW: An Assessment of Problem Solving Style™ – Practical applications*. Center for Creative Learning, Inc.
- STENGENS, I. (2019). *Otra Ciencia es posible. Manifiesto por una desaceleración de las ciencias*. Ned.



É O NOSSO ROSTO  
E TEMOS?