

**Apetite pela criatividade**  
**o processo criativo de três *chefs* de alta cozinha**

por

Alberto Baldaque

Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão da Inovação

Orientada por

Prof. Manuel António Fernandes da Graça

2015

## **Breve nota biográfica**

Alberto Bessa-Luís Alves Baldaque, nascido a 13 de Agosto de 1974 na cidade do Porto;

MBA com especialização em Marketing e Direcção Comercial pelo Instituto de Estudos Financeiros e Fiscais (IESF) em 2005/2006, com a classificação final de 14 valores;

Licenciado em Relações Internacionais pela Universidade Lusíada do Porto em 1997 com a classificação final de 13 valores;

Exerce funções como Coordenador de Novo Negócio de seguro de créditos na Coface Portugal, desde Setembro de 2011;

Exerceu funções como private banker do Private Banking do Deutsche Bank, do qual foi subdirector, entre Maio de 2006 e Maio de 2011;

Exerceu funções como gestor privado no Banif Privado, entre Junho de 2004 e Maio de 2006;

Exerceu funções como assessor financeiro no BPI Private Banking, entre Novembro de 2000 e Junho de 2004;

Exerceu funções como responsável de conta de particulares no Banco BPI, entre Novembro de 1998 e Novembro de 2000;

Estagiou no Gabinete de Recursos Humanos de Quadros Superiores e Gestores da Sonae Investimentos, entre Janeiro e Julho de 1998;

É mentor da Rede Nacional de Mentores, uma iniciativa do Programa Estratégico +E+I, gerida pelo IAPMEI, para estímulo da ligação entre profissionais experientes e empreendedores que estejam a desenvolver as suas ideias de negócios e projectos empresariais;

É praticante de atletismo (corrida de fundo) pelo Boavista F.C., onde é seccionista;

Ao Senhor Prof. Manuel Graça, pela inspiração que me deu durante as suas aulas e por todo o apoio para a concretização deste trabalho;

Aos *chefs* Rui Paula, Vítor Matos e Marlene Vieira, que tiveram a paciência de aturarem os meus emails e telefonemas incessantes e sem os quais este trabalho não estaria agora feito;

À Joana que ao longo destes três anos nunca me deixou desistir e ao Alberto, que me perguntava à noite como estavam a correr as coisas na “escola de 'economínia'”;

## Resumo

As indústrias criativas valorizam a produção criativa, ou seja, os produtos ou serviços tangíveis, com um valor intangível. Esses produtos ou serviços devem, de alguma forma, ser novidade, originais ou artísticos.

A criatividade e a inovação são consideradas como componentes chave para o crescimento de qualquer negócio, sendo que o caso da gastronomia não é diferente. A literatura corrente sugere que a criatividade, enquanto pré-requisito para a inovação, pode ser desenvolvida se houver um elevado nível de autonomia no trabalho, através um ambiente harmonioso, para que a criatividade possa florescer. No entanto e em contraste com esta realidade, a indústria da restauração, nomeadamente da alta cozinha, é vista como dura quer em termos físicos, quer em termos emocionais.

Coloca-se então a questão de se analisar o processo criativo na alta cozinha. Os restaurantes devem estar numa evolução constante, fornecendo sempre produtos de qualidade, sendo que a pressão externa das críticas são imensas, não deixando lugar para erros.

Dos três *chefs* analisados – Rui Paula, Vítor Matos e Marlene Vieira – conseguimos descortinar pontos comuns, mas também divergências no que toca ao processo criativo de cada um, havendo no entanto um ambiente em que o *chef* é o agente centralizador de toda a criatividade e de toda a inovação.

É neste ambiente de elevada competitividade que se pretende observar qual o fio condutor e as linhas divergentes de cada *chef*, no sentido de se poder aferir até que ponto, consciente ou inconscientemente, cada um segue um modelo de criatividade perfeitamente delineado e estruturado.

## Abstract

The creative industries value the creative output, i.e., tangible products or services, with an intangible value. Those goods or services must, somehow, be a novel, original or artistic.

Creativity and innovation are seen as key components for the growth of any business, and gastronomy is no different. The current literature suggests that creativity, as a prerequisite for innovation, can be developed if there is a high level of autonomy at work, which should have an harmonious environment for creativity to flourish. However and in contrast to this reality, the gastronomy industry, including *haute cuisine*, is seen as hard either physically and emotionally.

This raises the will to analyze the creative process in *haute cuisine*. Restaurants must be in a constant evolution, always providing quality products, and the external pressure of the criticisms are immense, leaving no room for error.

Of the three *chefs* studied - Rui Paula, Vítor Matos and Marlene Vieira – there can be uncovered commonalities but also differences when it comes to the creative process of each. There is however an environment where the *chef* is the centralizing agent of all creativity and all innovation.

And it is in this highly competitive environment that this study will approach the common and diverging threads of each *chef*, in order to be able to access the extent to which, consciously or unconsciously, each one follows a perfectly designed and structured creativity model.

# Índice

1. Introdução .....	1
2. Revisão de literatura .....	6
2.1. Gastronomia e cozinha .....	7
2.1.1. Sobre a gastronomia .....	7
2.1.2. Sobre a cozinha .....	7
2.1.3. A gastronomia enquanto indústria criativa e cultural .....	8
2.2. Sobre a criatividade .....	9
2.3. Modelos clássicos de processo criativo .....	11
2.3.1. Modelo de Wallas para o processo criativo .....	11
2.3.2. Modelo criativo Darwiniano de Campbell e Simonton .....	12
2.3.3. Modelo de criação psíquica de Barron .....	12
2.3.4. Modelo de criatividade de Rossman .....	13
2.3.5. Modelo dos sete passos para o pensamento criativo de Osborn .....	13
2.3.6. Modelo de resolução criativa de problemas (Creative Problem Solving – CPS) .....	14
2.3.7. Modelo do viajante universal de Koberg e Bagnall .....	14
2.3.8. Modelo para o planeamento criativo estratégico de Bandrowski .....	15
2.3.9. Processo para a criação de Robert Fritz .....	15
2.3.10. Ciclo criativo direccionado de Paul Plsek .....	16
2.4. Modelos aplicados à gastronomia .....	16
2.4.1. Modelo de circulação de criatividade culinária de Horng e Hu .....	16
2.4.2. Modelo sistémico de criatividade e inovação na alta cozinha de Stierand, Dörfler e MacBryde .....	18
2.4.3. Modelo das três facetas da criatividade em restaurantes <i>high-end</i> de Bouty e Gomez .....	19
2.4.4. Pirâmide criativa de Ferran Adrià .....	20
2.4.5. Modelo de processo de desenvolvimento de inovação de <i>chefs</i> de restaurante estrelas Michelin de Ottenbacher e Harrington .....	22
2.5. Sobre o processo criativo e os seus modelos .....	24
3. Estudo de caso .....	27
3.1. Análise do caso .....	29

3.1.1. O <i>chef</i> enquanto criador individual .....	29
3.1.2. Estilos e hábitos de trabalho .....	30
3.1.3. Fontes de ideias criativas .....	32
3.1.4. A <i>standardização</i> e a dinâmica da criatividade .....	37
4. Discussão e conclusão .....	43
5. Limitações e ideias para futuros estudos .....	49
6. Bibliografia .....	51

## Índice de figuras

Ciclo criativo direccionado de Paul Plsek .....	16
Modelo de circulação de criatividade culinária de Horng e Hu .....	17
Modelo sistémico de criatividade e inovação na alta cozinha de Stierand, Dörfler e MacBryde ....	18
Modelo das três facetas da criatividade em restaurantes <i>high-end</i> de Bouty e Gomez .....	19
Pirâmide criativa de Ferran Adrià .....	20
Modelo de processo de desenvolvimento de inovação de <i>chefs</i> de restaurante estrelas Michelin de Ottenbacher e Harrington .....	22
As três componentes da criatividade de Amabile .....	25

# 1. Introdução

*“Tell me what kind of food you eat,  
and I will tell you what kind of man you are.”*

Jean Brillat-Savarin (1915)

# 1. Introdução

Apesar da aclamação e reconhecimento internacional, a gastronomia não é considerada uma indústria criativa (Higgs, Cunningham, & Bakhshi, 2008). Existe uma ideia de que algo não é considerado criativo até que alguém o diga que é, ou aliás, que as pessoas certas o digam que é. Esta pode ser a razão pela qual a economia baseada na criatividade surge restrita a algumas indústrias específicas, reconhecidas pelo seu *output* criativo e pelas pessoas que trabalham essas mesmas indústrias. Dada a natureza restrita da economia criativa, há uma aparência de que a produção criativa só é possível para aqueles que são criativos (Caves, 2002).

Uma questão frequentemente colocada a criativos de qualquer área é – *o que o inspirou?* Mas a inspiração pode representar apenas um ponto de partida, não explicitando o processo de chegar do ponto A ao ponto B. O que acontece quando a inspiração termina? Se de facto a criatividade é vista como um processo completamente orgânico (Abente, 1981; Strasberg, 2000), então não é um processo que possa ser gerido, encorajado ou até mesmo passível de ser utilizado enquanto ferramenta estratégica para ganhos de vantagens competitivas.

Um dos mitos que abarca as indústrias criativas prende-se com o facto de que o seu sucesso é possível porque essas indústrias não estão restringidas às regras das outras indústrias, tendo portanto uma maior autonomia e liberdade de criação (Florida, 2014). No entanto, este mito parece ter algumas falhas conceptuais. No teatro, por exemplo, nenhum dos actores é guiado pela autonomia ou liberdade. Encarnam uma personagem pré-definida, seguem um guião e sabem exactamente o que fazer e quando. No entanto, trata-se de uma arte reconhecida como uma indústria criativa (Higgs et al., 2008).

A produção e a organização na gastronomia é hierárquica, guiada por regras, muito estruturada e tradicional. E é nesse sistema muito estruturado que os restaurantes de alta cozinha produzem um resultado criativo - pratos esteticamente atraentes, inspirados sazonalmente como uma colecção de moda, desenhados como uma estrutura arquitectónica apresentada visualmente para abrir o apetite e composta como uma sinfonia para evocar emoções (Pedersen, 2012). Estes pratos são preparados meticulosamente, com várias horas de trabalho na cozinha antes do resultado final poder ser apresentado. Mas uma vez terminado, é teatralmente apresentado – como uma experiência (Pedersen, 2012).

A gastronomia pode portanto ser o exemplo de uma indústria na qual a criatividade se move com regras e linhas orientadoras e não com uma autonomia total. Se a criatividade não é vista como um processo inteiramente orgânico, é tida em conta como uma habilidade humana que pode ser melhorada através de competências, educação e conhecimento extensivo.

Surgem então as seguintes questões:

- Existirá um modelo de processo criativo nos *chefs* de alta cozinha?
- Quais as semelhanças e as diferenças no seu processo criativo?
- Com base nos modelos existentes de processo criativo, podemos elaborar um modelo que caiba no processo criativo dos *chefs* de alta cozinha?

Este estudo serve dois propósitos. Em primeiro lugar, explorar e apresentar uma perspectiva diferente sobre a criatividade, especificamente aplicada à gastronomia. Em segundo lugar, contribuir para a literatura no campo das indústrias criativas na generalidade e da alta cozinha especificamente.

A relevância deste estudo prende-se com o facto da alta cozinha ser uma área que tem sido cada vez mais observada e estudada. Trata-se de uma indústria considerada de grande importância para o crescimento económico<sup>1</sup>, e não sendo uma indústria com grandes margens de lucro, até porque muitos restaurantes lutam pela sobrevivência, a alta cozinha gera uma atenção considerável por parte dos meios de comunicação social em relação aos prémios nacionais e internacionais que são atribuídos,

Para analisar esta temática, a dissertação terá a seguinte estrutura:

## **Capítulo 1: Introdução**

Neste capítulo, introduz-se a motivação para escrever esta dissertação, tal como os argumentos para a sua relevância, apresentando-se as questões de estudo, tal como o propósito de contribuir para o campo teórico das indústrias criativas.

---

1 Torna-se relevante fazer-se uma alusão ao Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT), que defende, entre outros, a consolidação e desenvolvimento de ofertas distintivas na gastronomia e vinhos, através do aproveitamento das condições e recursos naturais e culturais do Douro, Alentejo e Centro, a adequação dos museus e caves à actividade turística, a estimulação da venda de produtos de denominação de origem (vinhos, queijos, entre outros) e a oferta de refeições gastronómicas de demonstração (*Plano Estratégico Nacional do Turismo - propostas para revisão no horizonte 2015, 2010*)

## **Capítulo 2: Revisão de literatura**

Este capítulo está dividido em três secções:

1. Breve abordagem histórica da gastronomia. Análise dos conceitos de gastronomia e cozinha;
2. Revisão da literatura relativa à criatividade e análise de modelos de processo criativo na sua generalidade;
3. Revisão da literatura relativa ao processo criativo e análise de modelos de processo criativo específicos para a gastronomia;

## **Capítulo 3: Estudo do caso – o processo criativo dos *chefs* Rui Paula, Vitor Matos e Marlene Vieira**

Neste capítulo faz-se uma análise de um fenómeno específico dentro da indústria da restauração – a criatividade na alta cozinha - com um foco em três *chefs* considerados criativos e inovadores - Rui Paula (Casa de Chá da Boa Nova, em Leça da Palmeira, Restaurante DOP, na cidade do Porto e Restaurante DOC, na Folgosa), Vitor Matos (Restaurante Largo do Paço, em Amarante) e Marlene Vieira (Restaurante Avenue, em Lisboa e Restaurante Marlene Vieira, no Porto);

## **Capítulo 4: Discussão, conclusão e perspectivas potenciais de estudo**

Neste capítulo discute-se a gastronomia enquanto indústria criativa, tendo em conta os factores que influenciam o trabalho gastronómico, tal como a aplicabilidade prática dos modelos criativos no três *chefs* analisados. Também se afloram outras questões levantadas ao longo da pesquisa e que poderão ser abordadas no futuro;

A definição de um conceito a partir de uma ideia escolhida representa, regra geral, a continuação do processo criativo. Esse conceito agrega a ideia inicial numa palavra ou numa temática, podendo surgir sob a forma de uma pergunta – o *chef* Rui Paulo questionava-se como podia fazer arroz de lulas a saber a arroz de lulas, mas sem parecer o típico arroz de lulas, tendo criado um dos seus pratos mais conhecidos, que é um arroz de lulas pretas.

A criação de um novo conceito pode resultar de algo inimaginável ou à partida difícil de aceitar, passando a ser possível no momento em que se formaliza a ideia. A intenção passa muitas vezes por criar uma disrupção e introduzir um elemento surpresa que altere a percepção do prato, provocando deste modo os sentidos.

Se restaurantes como a Casa de Chá da Boa Nova, DOP e DOC (*chef* Rui Paula), o Largo do Paço (*chef* Vitor Matos) ou o Avenue (*chef* Marlene Vieira) podem produzir continuamente resultados criativos, num ambiente que valoriza o treino e as competências e que são extremamente estruturados e baseados em regras, então se calhar há algo que se pode aprender com este meio ávido de criatividade.

E esse será o principal objectivo deste trabalho.

## 2. Revisão de literatura

*“He who receives friends and pays no attention to the repast prepared for them, is not fit to have friends.”*

Jean Brillat-Savarin (1915)

## 2. Revisão de literatura

Neste capítulo irão ser analisados os conceitos de criatividade e inovação, tal como os vários modelos criativos ditos clássicos e específicos na gastronomia. Irá também fazer-se uma abordagem aos significados de cozinha e gastronomia, como também uma exploração da gastronomia enquanto indústria criativa e cultura.

### 2.1. Gastronomia e cozinha

Como referido na introdução, a gastronomia não é considerada como uma indústria criativa. Pode portanto assumir-se que a produção ou o resultado da gastronomia não é visto como sendo criativo. Isto pode, como também indicado na introdução, dever-se ao facto da gastronomia não ser ainda reconhecida como criativa pelo domínio, isto é, pelos guardiões ou críticos profissionais.

No centro da produção criativa é difícil separar-se a arte do ofício e na gastronomia fundir os dois conceitos. Howkins (2013) considera ainda mais difícil separar a criatividade da arte, mas refere que a criatividade é a mesma, sendo os produtos diferentes.

Torna-se então relevante explorar o campo da gastronomia para se compreender a arte e o ofício, tal como as perspectivas históricas e culturais que afectam ambos.

#### 2.1.1. Sobre a gastronomia

Pode definir-se a gastronomia como o conhecimento racional de tudo o que se relaciona com o Homem enquanto ser que se alimenta (Brillat-Savarin, 1915), havendo também quem a defina como a arte e a ciência de comer bem (Berchoux, 1876). O termo gastronomia deriva do grego – *gastér* (estômago) e *nómos* (conhecimento) – significando literalmente o *conhecimento do estômago*.

A gastronomia está ligada à história natural, através da sua classificação de bens alimentares; à física e à química, por via da investigação da composição das substâncias alimentares; à cozinha, enquanto arte de preparar comida e torná-la mais agradável ao paladar; ao comércio, através da compra e bem dos alimentos e afins; à política económica, através dos recursos que são taxados e pelos meios de troca que são estabelecidos entre países (Brillat-Savarin, 1915).

Ainda no âmbito da gastronomia, há que diferenciar-se o gastrónomo - aquele que conhece a arte ou a ciência de bem comer - do gastrónomo - aquele que combina activamente a teoria com a prática

da gastronomia, sendo portanto aquele que cozinha (Katz & Weaver, 2002).

### **2.1.2. Sobre a cozinha**

Outro conceito importante é o de cozinha, muitas vezes confundido com o de gastronomia. Cozinha é o resultado da preparação de alimentos em bruto (Trubek, 2000), podendo fazer-se uma subdivisão entre alta cozinha – cozinha fina que a aristocracia do séc. XVIII começou a codificar através dos livros de cozinha – e a cozinha francesa, que marca a passagem da preparação tradicional dos alimentos para os restaurantes, dando-se então a profissionalização dos cozinheiros, com o surgimento do *chef de cuisine* (Trubek, 2000).

É difícil determinar-se quando é que a cozinha foi inventada, tal como é difícil determinar-se quando é que o Homem descobriu o fogo e aprendeu a controlá-lo. Segundo Richard Wrangham (2009), cozinhar é uma parte essencial da evolução humana, numa grande transição que passou do controlo do fogo para o advento das refeições cozinhadas, que aumentaram o valor da nossa comida, alteraram o nosso corpo, o nosso cérebro, a utilização do nosso tempo e a nossa vida social. Tornou-nos consumidores de energia externa e como consequência, criou um organismo com uma nova relação com a natureza, dependente de combustível.

A teoria proposta por Wrangham (2009) propõe que o facto do Homem ter começado a cozinhar a sua comida é o que o separa das outras espécies. Esta ideia também propõe que a preparação da comida é mais do que uma mera necessidade humana e do que uma mera questão de sobrevivência, sendo também uma preocupação com o prazer de saborear, que acaba por ser uma parte essencial da cozinha.

### **2.1.3. A gastronomia enquanto indústria criativa e cultural**

Enquanto procura sistemática de criatividade e excelência culinária (Ferguson, 1998, cit. por Svejenova, Mazza, & Planellas, 2007, p.543), tem surgido mais recentemente um debate quanto ao facto da gastronomia pertencer (ou não) às indústrias criativas e culturais, como já referido anteriormente. A indústria criativa pode ser definida como aquela que fornece bens e serviços associados a valores culturais, artísticos ou de entretenimento (Caves, 2002), podendo também ser vista como uma agregação de todas as instituições mais directamente envolvidas na produção de um sentido social (Hesmondhalg, 2012). Ora um produto criativo pode ter valor cultural, mas um produto cultural pode não ter valor criativo.

A gastronomia quase não é referida nos estudos sobre as indústrias criativas e culturais, ao contrário do cinema, da música, da pintura, entre outras artes, apesar de envolver o consumo de activos culturais herdados, quer tangíveis, quer intangíveis. Isto pode dever-se ao facto da verdadeira inovação ter ocorrido apenas nos anos 70, com o surgimento da *nouvelle cuisine*, caracterizada pela leveza e pela apresentação, apesar de haver também um ponto de vista que esse surgimento foi apenas uma alteração ao paradigma na gastronomia (Pedersen, 2012).

A criação e a inovação foram sempre características decisivas na gastronomia, sendo que nos dias de hoje a gastronomia conhece bem os conflitos e oposições entre produtores. Por um lado, alguns *chefs* querem reproduzir pratos tradicionais, no sentido de poderem conservar uma prática também ela tradicional. Por outro lado, a nova geração de *chefs* procura renovar a oferta, através de novos métodos de cozinha, associando sabores, utilizando a gastronomia molecular, entre outros métodos.

Considerar os *chefs* de topo como actores das indústrias culturais e criativas implica reconhecer as suas reivindicações de criadores de arte (Chossat, 2008). Certamente que a prática gastronómica é mecanicamente diferente de outras disciplinas, tais como a literatura ou a música. Mas porque negar ao paladar a capacidade de alimentar uma arte, quando essa faculdade é dada à audição e à visão? (Chossat, 2008).

## **2.2 Sobre a criatividade**

A criatividade é geralmente vista como uma expressão artística, sendo que se tende a associá-la às artes e a vê-la como uma expressão de ideias originais (Amabile, 1998). As ideias originais não são um conceito novo no mundo dos negócios, mas a originalidade não é suficiente. Para uma ideia ser criativa deve também ser apropriada, útil e accionável (Amabile, 1998). A criatividade e a produção criativa são vistas como pertencendo àqueles que são cultivados, como os artistas, *designers*, actores, cantores, entre outros, percebidos como tendo um talento especial.

Neste sentido, a criatividade é um recurso limitado, se necessitar desse talento especial. Se, por outro lado, a criatividade é percebida como uma habilidade humana que todos possuem e que podem cultivar, poderá então tornar-se num recurso muito mais abrangente, recurso esse que poderá gerar ideias novas e originais.

É vulgar confundirem-se os conceitos de criatividade e inovação. No entanto, são bastantes

diferentes.

Para Theodore Levitt (2002) a criatividade é pensar em coisas novas, enquanto que a inovação é fazer coisas novas. Deste modo, enquanto que a criatividade pressupõe ideias, já a inovação pressupõe ideias e acção. Mas as ideias são normalmente julgadas mais pela sua novidade do que pelo seu uso potencial, seja por consumidores, seja por empresas. Assim sendo, enquanto que a criatividade pressupõe a novidade, já a inovação pressupõe, para além da novidade, o conceito de valor (Levitt, 2002).

A produção criativa é vista como um recurso económico. Neste sentido, o foco está no resultado da criatividade, pelo que se supõe que essa criatividade é inerente ao *input* fornecido pelas pessoas criativas. Como foi referido num artigo publicado pela UNCTAD (2010), não existe uma simples definição de criatividade que acompanhe todas as dimensões deste fenómeno, sendo que no campo da psicologia, não há um consenso sobre se a criatividade é um atributo de pessoas ou um processo pelo qual são geradas ideias originais (UNCTAD, 2010).

Não é fácil encontrar-se uma definição de criatividade que tenha em conta todos os elementos do tema. Segundo Howkins (2013), a criatividade é a habilidade de gerar algo novo, através da produção, por uma ou mais pessoas, de ideias e invenções que são pessoais, originais e com sentido, sendo um talento e uma aptidão (Howkins, 2013). Com esta definição, pode concluir-se que a criatividade é uma habilidade natural, ou seja, um talento e uma aptidão. No entanto, o talento implica que só alguns o têm, enquanto que a aptidão implica que a criatividade é algo que todos os humanos possuem.

Se a criatividade é vista como uma habilidade natural, isso só implica que os humanos são capazes de serem criativos, mas não necessariamente que o são. Deste modo, a criatividade não é obrigatoriamente uma questão de ser-se capaz, mas mais uma questão de fazer-se. Todos os humanos têm a capacidade de serem criativos, mas nem todos têm a consciência que podem ser criativos, sendo o contrário de criatividade a monotonia e o vulgar (Caves, 2002). Para Csikszentmihalyi (2009), a criatividade não acontece dentro da cabeça das pessoas, mas na interacção entre os pensamentos das pessoas e o contexto sócio-cultural, sendo um fenómeno sistémico e não individual.

Argumenta-se que a criatividade é uma habilidade natural inerente a todos os seres humanos, mas

esta habilidade permanece intangível, sendo portanto reconhecida e determinada com base no resultado. É portanto determinada de acordo com o resultado tangível, mas valorizada com base no intangível. A identificação de um processo como sendo criativo depende na sua essência do fruto desse processo – um produto ou uma resposta (Amabile, 1996). Deste modo, a autora defende que um produto ou uma pessoa não são criativos até que esse mesmo produto ou resposta sejam percebidos como sendo criativos.

Para percebermos a total amplitude da criatividade, torna-se relevante explorarmos os diversos modelos de processo criativo, importantes para uma completa definição de criatividade.

## **2.3. Modelos clássicos de processo criativo**

### **2.3.1. Modelo de Wallas para o processo criativo**

Um dos primeiros modelos do processo criativo é atribuído a Graham Wallas (2014)<sup>2</sup>, que propôs quatro fases neste mesmo processo:

1. preparação: definição da questão, observação e estudo;
2. incubação: colocar a questão de lado durante algum tempo;
3. iluminação: momento em que a nova ideia emerge;
4. verificação: confirmação crítica;

Torrance (1988) afirma que o modelo de Wallas é a base para a maior parte dos programas de treino de pensamento criativo que existem hoje em dia. A inclusão da incubação seguida da iluminação, neste modelo popular, pode explicar porque é que muitas pessoas vêem o pensamento criativo como um processo mental subconsciente, que não pode ser direccionado.

Relativamente à primeira e última fase do modelo de Wallas, a noção de que o pensamento criativo começa com uma preparação e termina com uma verificação crítica, sugere que a criatividade e o pensamento analítico são complementares e não opostos. Os pensadores criativos estudam e analisam. No entanto, têm mecanismos de percepção treinados para se aperceberem de coisas que falham aos outros. Os pensadores criativos verificam e julgam, mas esperam surpresas e evitam julgamentos prematuros.

A teoria implícita do modelo de Wallas – o processo criativo é subconsciente e não pode ser

---

<sup>2</sup> Trata-se de um modelo desenvolvido na sua obra “*The Art of Thought*”, publicada em 1926, com reedição em 2014.

direccionado, sendo que o pensamento criativo e analítico são complementares – é reflectida em vários níveis de outros modelos de criatividade.

### **2.3.2. Modelo criativo Darwiniano de Campbell e Simonton**

Um conjunto de modelos baseia-se na teoria dos processos mentais subconscientes e em eventos incontroláveis. Campbell (1960) e Simonton (1988) propuseram que as ideias criativas emergem de um processo Darwiniano de variação aleatória e de selecção natural. A ideia principal por trás daquilo a que chamaram teoria da configuração fortuita, remonta a 1880 e aos estudos do psicólogo William James (Deb, 2006). Especificamente, o modelo de configuração fortuita sugere que as variações em ideias e em conceitos surgem aleatoriamente. Por exemplo, os factores aleatórios que levaram ao aparecimento de fungos nas culturas bacteriológicas de Alexander Fleming, originaram a descoberta da penicilina. Do mesmo modo, os factores aleatórios que prendem carrapichos à nossa roupa, levou a que George de Mestral criasse o velcro (Deb, 2006).

Seguindo um evento fortuito, Simonton e Campbell sugerem que a criatividade procede através de um processo de selecção natural que escolhe e adapta a variações aleatórias que são mais úteis. Ao completar o terceiro e último passo do modelo, o criador/innovador de sucesso preserva e reproduz essas ideias de forma concreta, como são exemplos a penicilina e o fecho em velcro. Enquanto que estes dois últimos passos da selecção e preservação são analíticos por natureza, o atributo principal do modelo é que o processo é iniciado por acaso (Campbell, 1960; Simonton, 1988).

### **2.3.3. Modelo de criação psíquica de Barron**

Barron (1988) coloca também uma grande ênfase no subconsciente e em processos fortuitos no seu modelo de criação psíquica, com quatro fases:

1. concepção (numa mente preparada);
2. gestação (tempo, intrinsecamente coordenada);
3. parto (sofrimento para nascer);
4. crescimento (período de desenvolvimento);

O modelo de Barron suporta a visão popular de que a criatividade é um processo que envolve pensamentos subconscientes para além do controlo do seu criador. Em contraste com o papel predominante que alguns modelos dão aos processos subconscientes, Perkins (1981) argumenta que os processos mentais subconscientes estão por trás de todo o pensamento, pelo que não têm um papel preponderante no pensamento criativo. Apenas porque não podemos descrever integralmente

os nossos processos de pensamento, isso não significa que não os controlemos (Perkins, 1981). Por exemplo, não podemos descrever todos os processos mentais utilizados no simples acto de pegarmos num copo de água, mas temos a certeza que controlamos o acto em si. Aliás, argumenta Perkins, só porque os eventos aleatórios têm um papel em alguns actos de criação, isso não deve ser tido em conta para insinuar que eventos aleatórios são a fonte de todos os actos criativos. Weisberg (1993) fez uma análise das vidas de grandes criadores e dos seus momentos de inspiração, suportando o ponto de vista de Perkins através da demonstração de que anos de trabalho consciente e de preparação, fazem parte da criação.

#### **2.3.4. Modelo de criatividade de Rossman**

Apesar de alguns modelos fazerem crer que a criatividade é de algum modo um processo mágico, os modelos predominantes tendem mais para a teoria de que as ideias novas emergem de um esforço consciente de balanceamento entre a análise e a imaginação. Por exemplo, Rossman (1931) examinou o processo criativo através de questionários preenchidos por 710 inventores e expandiu para sete os quatro passos originais de Wallas (2014):

1. observação de uma necessidade ou dificuldade;
2. análise de uma necessidade;
3. levantamento de toda a informação disponível;
4. formulação de todas as soluções objectivas;
5. análise crítica dessas soluções – vantagens e desvantagens;
6. nascimento de uma nova ideia – a invenção;
7. Experimentação da solução mais promissora e selecção e aperfeiçoamento da realização final;

De notar que Rossman envolve o nascimento de uma nova ideia em mistério. No entanto, os passos que conduzem e que seguem este momento de iluminação são claramente analíticos.

#### **2.3.5. Modelo dos sete passos para o pensamento criativo de Osborn**

Alex Osborn (1979), que desenvolveu o *brainstorming*, abraçou uma teoria semelhante de equilíbrio entre a análise e a imaginação no seu modelo:

1. orientação: apontar o problema;
2. preparação: reunir elementos pertinentes;
3. análise: estudar material relevante;
4. ideação: reunir ideias alternativas;

5. incubação: convite ao esclarecimento;
6. síntese: juntar as peças;
7. avaliação: avaliar as ideias resultantes do processo;

De notar que Osborn utilizou a ideação quer neste modelo, quer no desenvolvimento das regras de *brainstorming* como ferramenta também para a reunião de ideias alternativas.

### **2.3.6. Modelo de resolução criativa de problemas (Creative Problem Solving - CPS)**

A combinação sistemática de técnicas para a criatividade direccionada e de técnicas para uma análise contínua é um tema central em diversos modelos mais recentes.

Parnes (1992) e Isaksen e Trefflinger (1985) apresentam seis passos no modelo CPS:

1. procura do objectivo: identificação das metas, dos desafios;
2. procura de factos: agregação de dados;
3. procura do problema: clarificação do problema;
4. procura da ideia: geração de ideias;
5. procura da solução: seleccionar e reforçar soluções;
6. procura da aceitação: plano para a acção;

Os passos três e quatro (procura do problema e da ideia) requerem pensamento criativo, enquanto que os restantes passos requerem um pensamento analítico.

### **2.3.7. Modelo do viajante universal de Koberg e Bagnall**

Koberg e Bagnall (2003)<sup>3</sup> propõem um modelo equilibrado similar:

1. aceitação da situação: desafio;
2. análise: descoberta do mundo do problema;
3. definição: os temas principais e os objectivos;
4. ideação: geração de opções;
5. selecção: escolher entre as opções;
6. implementação: dar forma física à ideia;
7. avaliação: rever e planear novamente;

Mais uma vez, a ideação, o foco tradicional das ferramentas do pensamento criativo, como o

---

3 Trata-se de um modelo desenvolvido na obra “*The Universal Traveler*”, publicada em 1981, com reedição em 2003.

*brainstorming*, é precedido e seguido pelo pensamento deliberadamente analítico e prático. É também de notar a importância que Koberg e Bagnall colocam na situação como um desafio pessoal. Isto é consistente com a pesquisa das vidas de grandes criadores, como são exemplos os estudos de Weisberg (1993), Wallace e Gruber (1989), Gardner (1993) e Ghiselin (1985).

Finalmente, de referir que o último passo deste modelo suporta a noção de inovação contínua.

### **2.3.8. Modelo para o planeamento criativo estratégico de Bandrowski**

O tema do equilíbrio criativo e analítico é tido em conta em modelos propostos para aplicações específicas, como é exemplo o processo para o planeamento criativo estratégico de Bandrowski (1986):

1. análise: planeamento standard e desenvolvimento introspectivo;
2. criatividade: saltos criativos;
3. juízo: criação de conceitos e juízos críticos;
4. planeamento: plano de acção e plano de contingência criativa;
5. acção: implementação flexível e monitorização de resultados;

De notar o papel positivo do juízo neste modelo e a necessidade de se aplicarem competências criativas específicas no desenvolvimento introspectivo, nos saltos criativos e nos planos de contingência criativa.

### **2.3.9. Processo para a criação de Robert Fritz**

O modelo de Fritz (1991) é composto pelos seguintes elementos:

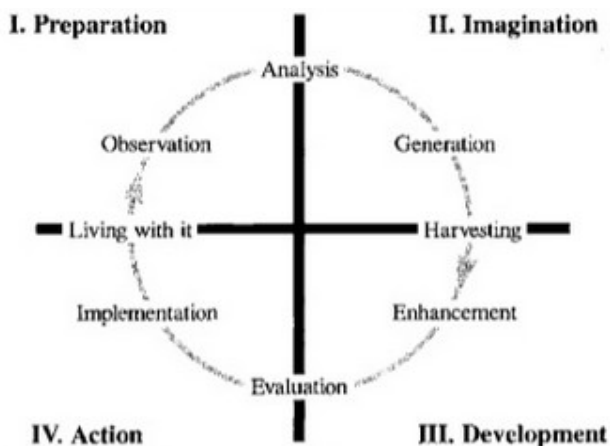
1. concepção;
2. visão;
3. realidade actual;
4. tomada de acção;
5. ajustamento, aprendizagem, avaliação e novo ajustamento;
6. criação do *momentum*;
7. realização;
8. viver com a criação;

Fritz identifica o início do processo como os actos criativos de concepção e visão. Isso é seguido pela análise da realidade actual, acção, avaliação, escrutínio público (criação do *momentum*) e

realização. Fritz defende que o processo criativo é cíclico por natureza e que viver com a criação reflecte uma análise que origina a concepção e visão criativa seguinte.

### 2.3.10. Ciclo criativo direccionado de Paul Plsek

Paul Plsek (1997) criou um modelo que sintetiza o pensamento criativo destes últimos 80 anos, a que deu o nome de ciclo criativo direccionado:



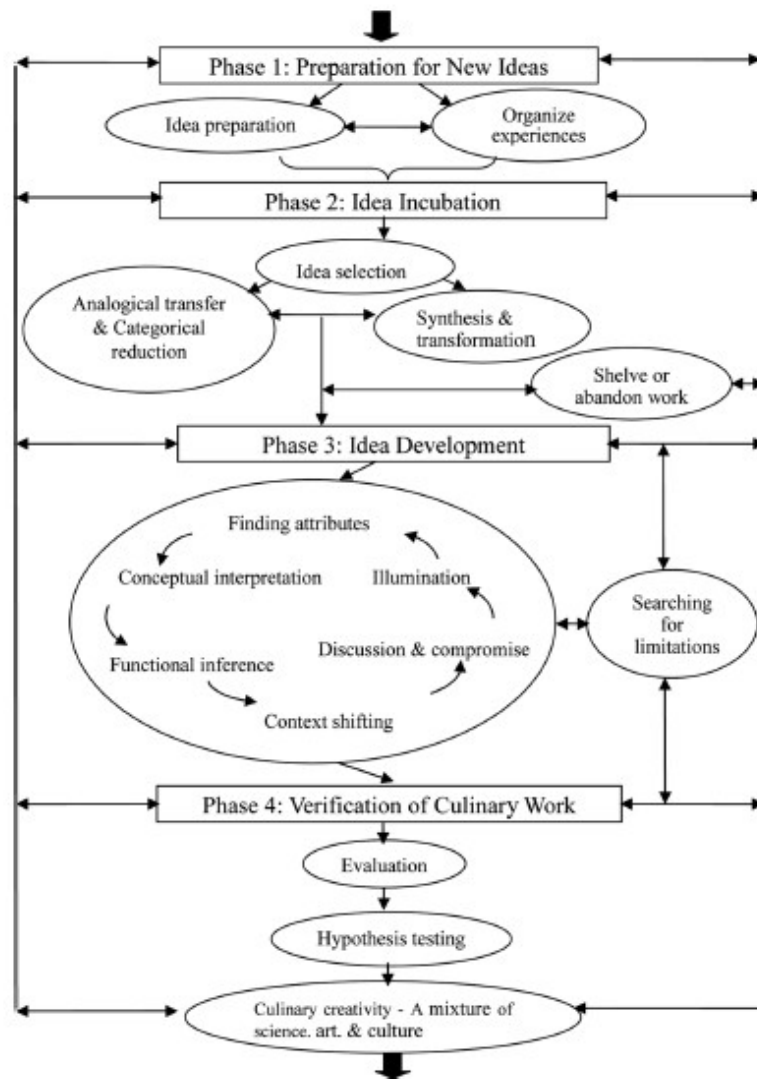
Fonte: Plsek, 1997, p.72

Segundo este autor, vivemos todos os dias no mesmo mundo como qualquer outra pessoa, mas o pensamento criativo começa com uma observação cuidada do mundo, juntamente com uma análise profunda de como as coisas funcionam e falham. Estes processos mentais criam um conjunto de conceitos nas nossas memórias, que geram novas ideias capazes de ir ao encontro de necessidades específicas, através da procura activa de associações entre conceitos. Há muitas técnicas específicas que podemos usar nessas associações: analogias, *brainstorming*, entre outras. A escolha da técnica não é o mais importante, mas sim o esforço para activamente se encontrarem associações.

## 2.4. Modelos aplicados à gastronomia

### 2.4.1. Modelo de circulação de criatividade culinária de Horng e Hu

Este modelo (Horng & Hu (Monica), 2008) é baseado no modelo clássico de Wallas (Wallas, 2014), tendo também quatro fases:



Fonte: (Hornig & Hu (Monica), 2008, p.225)

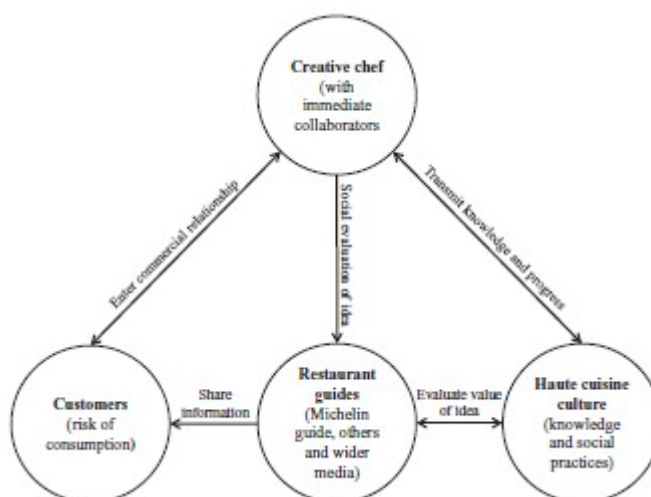
1. preparação para novas ideias: quer através da imitação de outros, antes do desenvolvimento da própria criatividade, quer através da inspiração de conceitos vindos da moda e do *design*, quer através dos gostos dos clientes;
2. incubação da ideia: através da utilização da imaginação, conseguem-se soluções estratégicas que envolvem processos de decisão dinâmicos baseados numa acção criativa dinâmica. De um conceito vago move-se em direcção à claridade através da incubação da ideia;
3. desenvolvimento da ideia: trata-se de um processo complexo de estruturação, extensão e reestruturação de uma ideia culinária em particular, onde se torna importante a exploração de atributos emergentes que resultam das combinações conceptuais, através de um processo de transformação de ideias e imagens abstractas em conceitos concretos;
4. verificação dos trabalhos culinários: através da crítica feita por juízes (clientes, convidados, pares, entre outros), sendo que esse julgamento será sobre a combinação harmoniosa do

*design* visual, dos sabores, texturas, entre outras variáveis;

Uma das grandes críticas que é feita a este modelo prende-se com o facto de não aportar nada de novo ao debate, tendo em conta o facto de que replica o modelo de Wallas<sup>4</sup> (Stierand, Dörfler, & MacBryde, 2014).

#### 2.4.2. Modelo sistémico de criatividade e inovação na alta cozinha de Stierand, Dörfler e MacBryde

Este modelo ajudou na compreensão da criatividade pessoal e do processo de inovação na alta cozinha, através da contabilização da dimensão sócio-cultural da alta cozinha (Stierand et al., 2014).



Fonte: Stierand et al., 2014, p.24

A figura central deste modelo é o *chef* criativo. Existem duas relações do *chef*: uma com o domínio (cultura da alta cozinha) e outra com o terreno (clientes) (Stierand et al., 2014). O *chef* criativo avança o conhecimento do domínio através das suas criações, enquanto que o compromisso com o terreno é de carácter comercial, através das experiências que os clientes têm à mesa. Na alta cozinha existe um *player* adicional, que são os guias de restaurantes, que funcionam como facilitadores e modificadores das relações acima descritas (Stierand et al., 2014).

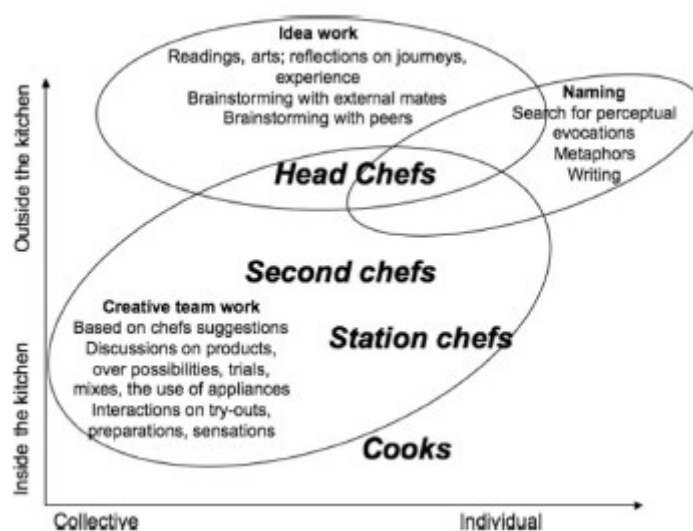
4 A crítica surge, por um lado, pelo facto do modelo de Wallas (2014) ser considerado superficial, como pelo facto de não ter em linha de conta as operações mentais que ocorrem durante o processo criativo, como é o caso do modelo proposto por Horng & Hu (2008).

5 Estas relações estão em consonância com as ideias de Csikszentmihalyi (2009), abordadas anteriormente neste trabalho, quando este autor defende que criatividade surge da interacção entre os pensamentos das pessoas e o contexto sócio-cultural, num fenómeno sistémico e não individual.

Por outro lado, estes guias avaliam as ideias dos *chefs*, influenciando o domínio da alta cozinha e podendo ter um efeito importante na direcção do progresso. Mas também os clientes dão uma grande importância ao facto de, por exemplo, os restaurantes terem estrelas Michelin ou pontuações de outro tipo elevadas, pelo que a viabilidade comercial dos *chefs* depende muito destes guias.

### 2.4.3. Modelo das três facetas da criatividade em restaurantes *high-end* de Bouty e Gomez

Para estas autoras, a criatividade é um fenómeno específico e multifacetado: trabalho da ideia, trabalho criativo de equipa e *naming*<sup>6</sup> (Bouty & Gomez, 2013). Cada uma destas facetas está organizada no tempo e no espaço, envolvendo actores diferentes.



Fonte: Bouty & Gomez, 2013, p.86

1. trabalho da ideia: a criatividade na cozinha é principalmente baseada no trabalho da ideia, sendo uma grande parte dessa criatividade organizada no espaço e no tempo pelos *chefs*, que dedicam um tempo e um esforço específicos no trabalho da ideia. Conduzem o trabalho criativo fora da cozinha, já que o trabalho da ideia beneficia de um ambiente externo à cozinha. Os *chefs* conduzem o trabalho da ideia sem as equipas, sendo portanto um trabalho individual;
2. trabalho criativo de equipa: trata-se de um trabalho em torno de elementos mais concretos do que o trabalho da ideia, sendo que a relação com os produtos e com os sentidos é central neste trabalho criativo de equipa – provam, tocam, observam e cheiram as preparações. Este

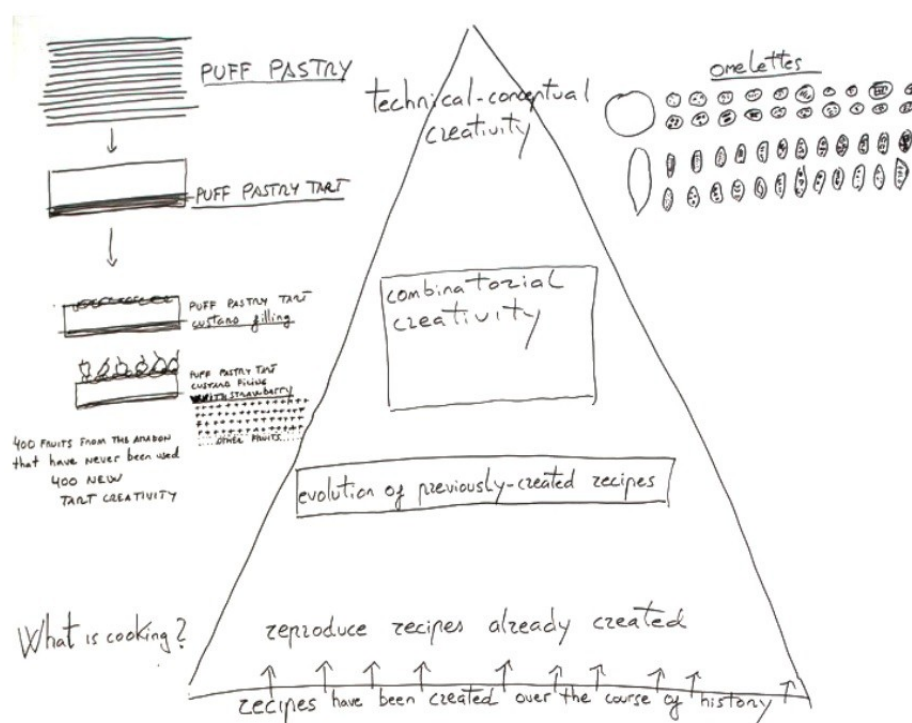
<sup>6</sup> Mantém-se a designação original das autoras visto não ter sido encontrada uma tradução para português que reflecta o espírito do conceito.

processo, enquanto parte da criatividade no restaurante, chega a um fim quando o *chef* decide se a ideia é merecedora de se tornar num prato e integrar o menu;

3. *naming*: os *chefs* e a sua equipa usam metáforas, descrições literárias e evocações para darem um nome ao prato. Os nomes são uma parte integrante dos pratos, sendo um ponto ao qual dedicam grande parte da sua atenção;

#### 2.4.4. Pirâmide criativa de Ferran Adrià

Trata-se de um modelo desenvolvido por Ferran Adrià, considerado um dos melhores *chefs* da actualidade e dono daquele que foi considerado um dos melhores restaurantes do mundo, o elBulli, sendo este modelo baseado na sua actividade prática enquanto *chef*<sup>7</sup>.



Fonte: Kudrowitz, Oxborough, Choi, & Stover, 2014, p.5

No topo da pirâmide está a criatividade técnico-conceitual, que representa o ponto de partida para a inovação, sendo que este tipo de criatividade pode ser considerada como invenção. O exemplo que Adrià utiliza é o da massa folhada, a qual, num determinado momento, foi considerada como uma tecnologia/processo/material no mundo da culinária. Num nível abaixo da pirâmide está a criatividade combinatória, que pode ser vista como a inovação, que neste exemplo é a procura

<sup>7</sup> Este modelo pode ser encontrado na exposição itinerante “Notes on Creativity”, que se foca nos desenhos do *chef* Ferran Adrià, através dos quais tentou expressar a sua noção de criatividade.

menos óbvia de utilização de um material ou tecnologia existente para transformação da massa folhada numa tarte. Descendo mais um nível, encontra-se a evolução de receitas previamente criadas, que podem ser consideradas como inovação incremental.

Podemos encontrar cinco factores determinantes na criatividade organizacional que emergiu da experiência do elBulli (Hatsumi, 2011):

1. criação e criatividade: foco na criatividade e não nos clientes; predominância da exploração de novos caminhos em detrimento da alavancagem de actividades já em curso;
2. diversidade: na composição da equipa; incorporação de novas ideias; habilidade de interpretar a realidade e de elaboração de opções inovadoras;
3. identidade organizacional forte: baseada em valores fortes; generosidade na partilha de conhecimento dentro e fora da organização; trabalho de equipa, sendo que o talento individual funciona em prol da organização;
4. macro-cultura pouco enraizada: sem comparação e sem *benchmark* com concorrentes; visto pelo mercado como uma experiência artística;
5. modelo de negócio aberto: o conhecimento é criado dentro e fora da organização; são criadas parcerias que promovem a aquisição de conhecimento, como por exemplo universidades de renome mundial, como Harvard;

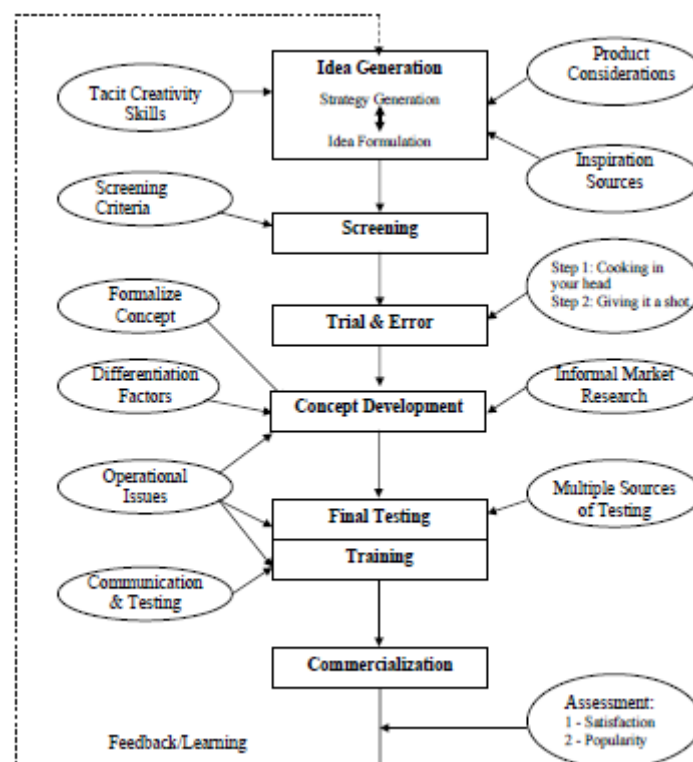
Para Adrià, a criatividade exige método e regras, podendo ser medida e auditada, algo que as empresas não fazem hoje em dia, o que resulta numa perda de milhões de euros sem qualquer controlo (Hatsumi, 2011). Neste sentido, a audição criativa no elBulli foi implementada através da publicação dos seus produtos e invenções, sob a forma de catálogo. Desde 2001, as criações de Adrià e do elBulli foram catalogadas em conjunto com um mapa evolucionário das transformações ocorridas na sua cozinha.

A equipa criativa do elBulli trabalhava seis meses no restaurante e o restante tempo num local equipado especificamente para a criação, teste e procura de novos conceitos e receitas para a temporada seguinte. Durante os meses em que o restaurante encerrava (entre Novembro e Março), havia diversas actividades em curso, como cursos sobre produtos, ferramentas, tecnologias e técnicas. O grupo criativo tentava também encontrar novos produtos e fornecedores, aproveitando também para viajar por todo o mundo, com o intuito de adquirir um conhecimento maior e mais profundo.

Somos todos afectados por influências, sendo nestas que procuramos inspiração. É quase impossível não fazê-lo, tendo em conta que já muito foi inventado, pelo que Adrià considera a honestidade como um outro valor essencial para a pessoa criativa.

#### 2.4.5. Modelo de processo de desenvolvimento de inovação de *chefs* de restaurante estrelas Michelin de Ottenbacher e Harrington

Ottenbacher e Harrington (2007) desenvolveram um modelo de inovação com sete passos, que refere que há um processo claro que afecta a *performance* criativa na gastronomia.



Fonte: Ottenbacher & Harrington, 2007, p.460

1. geração da ideia: os estudos destes dois autores indicam que o ponto de partida dos *chefs* passa por decidirem que produtos utilizarem, sendo que o factor diferenciador não é o produto em si mas sim a qualidade do produto (Ottenbacher & Harrington, 2007);
2. triagem (*screening*): antes de decidirem se uma ideia é ou não apropriada, os *chefs* fazem a triagem da ideia, para poderem decidir o resultado final. Após ter sido estabelecido o formato, o *chef* e a sua equipa começam a trabalhar no prato. Há portanto uma direcção muito clara mesmo antes do prato ser confeccionado uma primeira vez;

3. *trial & error*<sup>8</sup>: este pode ser considerado o passo em que os *chefs* são verdadeiramente criativos. Para estes autores, o *chef* pode imaginar os sabores de um prato, ou pelo menos ter uma ideia clara, antes de o confeccionar. O passo de *trial & error* é um bom exemplo de como os *chefs* usam o conhecimento tácito, combinando-o com novas inspirações para os pratos (Ottenbacher & Harrington, 2007). O conhecimento dos *chefs* dos produtos e da sua preparação é utilizado para a combinação com novas formas de se desenvolverem pratos e desafiar os pratos mais clássicos;
4. desenvolvimento do conceito: enquanto parte do passo de *trial & error*, o prato pode ser preparado vezes suficientes para se garantir a sua replicação de modo idêntico em cada serviço (Ottenbacher & Harrington, 2007), sendo que alguns elementos podem ser ajustados para se garantir que o processo possa ser meticulosamente preparado todas as vezes. Consequentemente, uma vez que o prato tenha sido aprovado, a receita final é escrita e muitas vezes o resultado final é fotografado (Ottenbacher & Harrington, 2007). A grande dificuldade desta fase está precisamente na replicação do prato. A alta cozinha baseia-se em grande parte mais na memória do que em instruções escritas. Deste modo, os *chefs* memorizam o prato através da sua preparação repetida até que cumpra os *standards* do restaurante (Ottenbacher & Harrington, 2007). Esta é portanto uma fase em que a inovação e a criatividade poderão ter menos relevância, ocorrendo uma *standardização* e um processo de trabalho calendarizado e planeado (Ottenbacher & Harrington, 2007);
5. teste final: para passar a aprovação final, o prato deve ser provado pelos vários colaboradores do restaurante, como por exemplo o gerente ou o *sommelier* (Ottenbacher & Harrington, 2007). É neste passo que se determina a validação do produto, sendo que a perfeição toma uma importância relevante nesta fase;
6. treino: uma vez aperfeiçoado e com aprovação final, o prato deve ser treinado. Com esse treino os *chefs* ensinam as diversas secções a preparar o prato, sendo que isso pode ser feito ainda antes do teste final (Ottenbacher & Harrington, 2007);
7. comercialização: o passo final do processo de inovação e desenvolvimento acontece quando o prato é colocado no menu e servido aos clientes. Aqui, o sucesso do prato pode ser avaliado através de *feedbacks* imediatos por parte dos clientes, ou através da quantidade de pratos pedidos;

O estudo destes dois autores foi o primeiro do género, no sentido de desenvolverem um modelo de

---

8 Mais uma vez, mantém-se a designação original dos autores visto não ter sido encontrada uma tradução para português que reflecta o espírito do conceito.

processo de inovação específico para a gastronomia. Para estes autores, as inovações culinárias são normalmente orientadas para o produto, sendo que o processo de inovação também se aplica a inovações no serviço, já que se inserem num *continuum* de produto-serviço. As inovações culinárias, os produtos culinários e o seu desenvolvimento são utilizados de forma indistinta e alternada, já que todos estes conceitos reflectem artigos culinários inovadores consumidos num estabelecimento próprio – o restaurante.

Há no entanto algumas críticas efectuadas a este modelo. Para Stierand e Sandt (2007) a criatividade não pode ser modelada de forma tão estruturada como a que foi efectuada por Ottenbacher e Harrington, defendendo que o processo actual de inovação é mais caótico e impulsivo do que aquele proposto por Ottenbacher e Harrington (Stierand & Sandt, 2007).

## **2.5. Sobre o processo criativo e os seus modelos**

A análise dos vários modelos sobre o processo criativo revelam alguns padrões de consistência:

1. O processo criativo envolve uma análise com um propósito, uma geração imaginativa de ideias e uma avaliação crítica, sendo que o processo criativo global acaba por ser um equilíbrio entre a imaginação e a análise;
2. Os modelos menos recentes tendem a implicar que as ideias criativas resultam de um processo subconsciente, largamente fora do controlo do criativo. Os modelos mais recentes tendem a implicar a geração de novas ideias sob o controlo do criativo;
3. O processo criativo global requer um enfoque na acção e na implementação de ideias, sendo que o criativo deve fazer mais do que apenas imaginar novas coisas, devendo trabalhar para torná-las em realidades concretas.

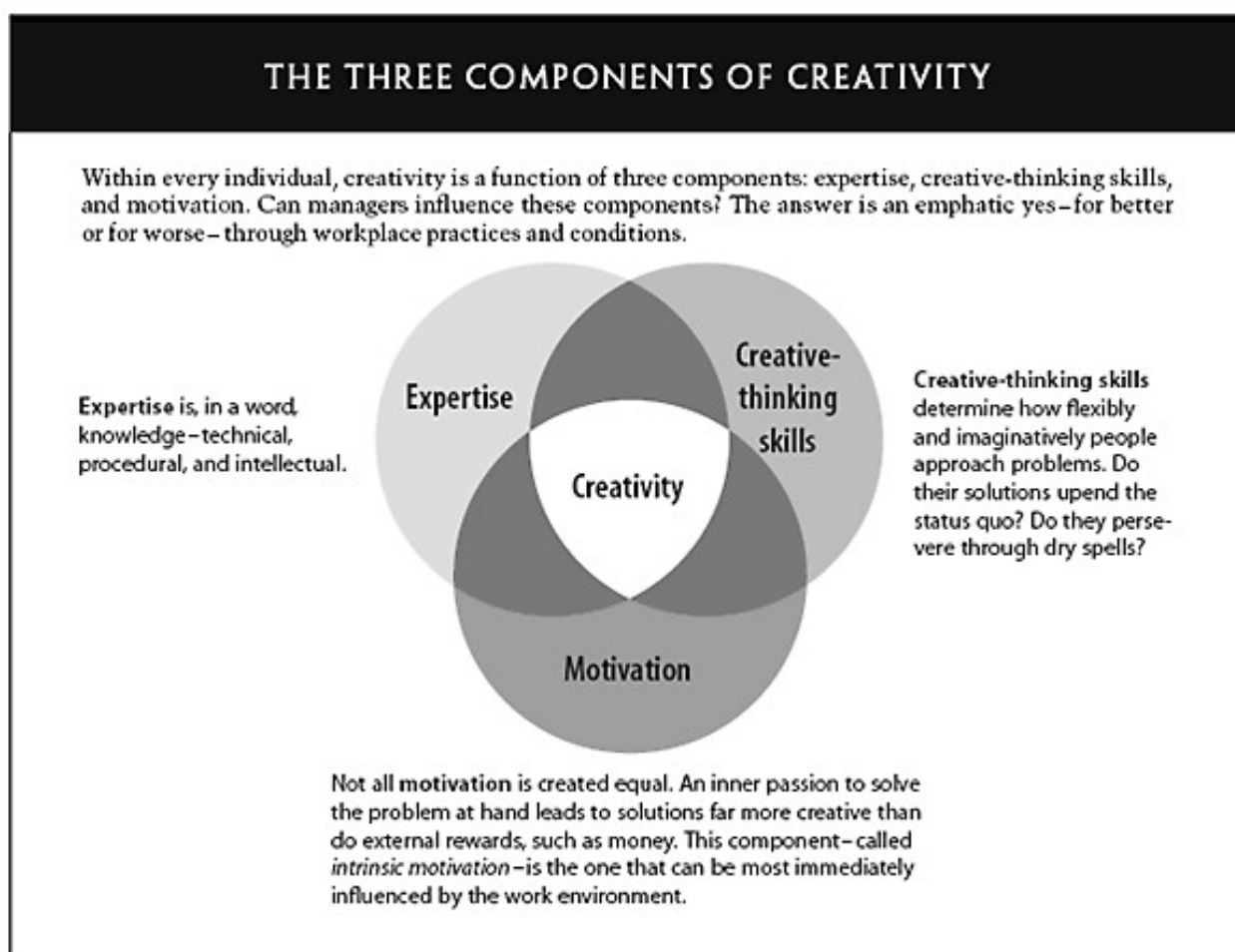
Para Amabile (1996) o estudo da criatividade foi, no passado, muito focado nas características distintivas de personalidade das pessoas criativas, ou nas habilidades especiais cognitivas dos artistas criativos e dos cientistas, tal como nos ambientes sociais que dificultam ou fomentam essa mesma criatividade.

Ora a criatividade pode também ser encontrada na personalidade e nas características cognitivas de diferentes pessoas e não apenas naquelas que são tidas como pessoas criativas (Amabile, 1996).

Neste sentido, a criatividade e o processo criativo não podem ser considerados como pertencendo apenas a alguns escolhidos, mas pelo contrário, às características cognitivas que muitos possuem. Para além disso, Amabile (1996) propõe um conjunto de componentes que afectam a performance

criativa e que devem estar presentes na produção criativa. Csikszentmihalyi (2009) suporta esta noção quando refere que é errado pensar-se que a criatividade ocorre dentro da cabeça de algumas pessoas especiais, argumentando que essa mesma criatividade é um fenómeno sistemático que ocorre na interacção entre os pensamentos das pessoas e o contexto sócio-cultural, como já referido anteriormente neste trabalho.

Amabile (1998) argumenta que a criatividade é uma função composta por três componentes - *expertise*, capacidades de pensamento criativo e motivação – sendo estes os componentes que conduzem à produção da criatividade.



Fonte: Amabile, 1998, p. 13

O estudo de Amabile (1998) refere que num ambiente profissional, a criatividade é mais vezes barrada do que suportada. Uma das componentes essenciais é a *expertise*, o que implica que as pessoas requerem conhecimento ou capacidades. Mas também está implícito no termo que a *expertise* deve ser conhecimento extenso, mas ao mesmo tempo especializado, nas tarefas em mãos,

sendo que isto leva à segunda componente – capacidades de pensamento criativo – que implicam que as pessoas também devem aplicar e usar o seu conhecimento de uma forma original, que permita a criação de algo novo ou diferente. No entanto, para Amabile (1998) as duas primeiras componentes não são suficientes, já que a terceira componente – motivação – irá determinar o que as pessoas fazem. Por outras palavras, com a *expertise* e o pensamento criativo, as pessoas têm a capacidade de serem criativas. No entanto, devem também sentir-se motivadas para o serem.

Csikszentmihalyi (2009) também apresenta três componentes como sendo as fundações da criatividade - domínio, campo e pessoa – sendo que se tratam de componentes que pouco diferem daquelas apresentadas por Amabile (1998). O domínio refere-se à profissão e competências; a pessoa refere-se à utilização, por parte dos indivíduos, das competências para a produção de algo novo dentro do seu domínio. No entanto, uma das componentes difere. Enquanto que Amabile (1998) valoriza a motivação, Csikszentmihalyi defende que o campo é essencial na produção da criatividade, argumentando que a criatividade não é válida até que seja reconhecida pelos guardiões dentro do domínio (Csikszentmihalyi, 2009). Quer o campo, quer a motivação, parecem igualmente importantes, já que deve haver uma razão para que nem todas as pessoas sejam criativas, mesmo que tenham uma habilidade para o serem (motivação). No entanto, parece que mesmo que mesmo que uma pessoa seja criativa algumas vezes, se o seu trabalho não é reconhecido, acaba por não ser relevante (campo). Amabile (1998) salienta a importância de alimentar um ambiente que induza a *performance* criativa e a psicologia social da criatividade<sup>9</sup>. Csikszentmihalyi (2009), pelo seu lado, reforça a importância do domínio e do contexto sócio-cultural. Estas duas visões e as componentes acima apresentadas não são mutuamente exclusivas, podendo complementar-se quando se explora a criatividade de um ponto de vista económico.

Pode haver um desvio substancial de um modelo numa determinada situação, o que não torna esse mesmo modelo inútil. Há no entanto que ter a consciência de que os modelos podem ser uma ajuda na orientação dos nossos esforços, mas não podem ser utilizados de uma forma demasiado rígida, já que não são receitas, mas sim linhas orientadoras.

---

9 Amabile (1983) refere que a motivação intrínseca, isto é, motivação para fazer algo por si só, é um ingrediente essencial na motivação, sendo que a psicologia social da criatividade dá relevância às variáveis sociais que afectam a orientação motivacional.

### 3. Estudo do caso

*“The mistress of the house should always be certain that the coffee be excellent; the master that his liquors be of the first quality.”*

Jean Brillat-Savarin (1915)

### 3. Estudo do caso

O foco deste trabalho está no campo dos restaurantes de alta cozinha. Sendo um estudo de carácter exploratório por natureza e existindo um interesse particular em analisar-se um fenómeno específico dentro da indústria da restauração – a criatividade – numa primeira fase escolheram-se *chefs* de cozinha apenas com estrelas Michelin. No entanto, considerou-se posteriormente que a estrela Michelin não é sinónimo de criatividade ou inovação gastronómica, havendo quem inclusivamente defenda que o *Guide Rouge Michelin*<sup>10</sup> é um guia arrogante, com critérios secretos de atribuição de estrelas, demasiado conservador e mais versado na cozinha francesa clássica (Lockwood, 2001).

Houve então um foco em *chefs* que fossem considerados por diversas fontes (jornais, revistas genéricas e da especialidade), incluindo o guia Michelin, como *chefs* criativos e inovadores, tendo então sido abordados com sucesso os *chefs* Rui Paula (Casa de Chá da Boa Nova, em Leça da Palmeira, Restaurante DOP, na cidade do Porto e Restaurante DOC, na Folgosa), Vitor Matos (Restaurante Largo do Paço, em Amarante) e Marlene Vieira (Restaurante Avenue, em Lisboa e Restaurante Marlene Vieira, no Porto), sendo também de salientar que houve dois *chefs* que não declinaram o convite, mas com quem nunca houve qualquer entrevista, o que por si só acaba por ser um comportamento sobre o qual também se poderiam tirar conclusões.

Este estudo de caso múltiplo visou uma análise comparada das práticas e do processo criativos dos diferentes *chefs*, sendo que os dados primários foram obtidos quer através de observações *in loco* na cozinha, quer através da entrevista semi-estruturada, já que pareceu o método mais adequado, dada a natureza deste estudo, uma vez que as entrevistas são o meio mais eficiente de se obter informação que não é facilmente observável, como é o caso das emoções e opiniões.

As entrevistas e respectivas observações nas cozinhas ocorreram entre Abril e Junho de 2015, tendo havido uma entrevista inicial com uma duração aproximada de duas horas, seguida de contactos posteriores por telefone e por email.

Houve por parte dos *chefs* entrevistados autorização para serem identificados nas suas opiniões.

---

10 O *Guide Rouge Michelin*, cuja primeira edição foi publicada em 1900 pelos irmãos André e Édouard Michelin para motoristas franceses, é o guia de restaurantes e hotéis mais antigo da Europa, que atribui estrelas Michelin a alguns estabelecimentos de excelência, sendo que aquisição ou perda de uma estrela pode ter efeitos dramáticos no sucesso de um restaurante - uma estrela: *une très bonne table dans sa catégorie*; duas estrelas: *table excellente, mérite un détour*; três estrelas: *une des meilleures tables, vaut le voyage* (Collins, n.d.). Portugal tem 14 restaurantes com estrelas Michelin no guia de 2015.

### 3.1. Análise do caso

#### 3.1.1. O *chef* enquanto criador individual

Ao contrário de muitas outras indústrias, a criatividade não se desenvolve dentro das equipas. O aparecimento de uma multiplicidade de *inputs* criativos originados dentro da organização, normalmente associados ao desenvolvimento de novas ideias, não é uma metodologia favorecida por estes *chefs*, que se consideram a principal fonte de criatividade.

Este modo hierárquico de organização do processo criativo acaba por ser uma consequência do estatuto dos próprios *chefs*, sendo muito influenciado pela procura externa e pelas expectativas ligadas a esse estatuto que possuem.

*“Faço contas –' food cost'. Afinal os restaurantes são meus e a minha fonte de receita”*

*Chef Rui Paula*



Cada um destes *chefs* tem uma assinatura individual e um estilo consistente e reconhecidamente original. Os seus pratos de assinatura possuem uma filosofia intrínseca, podendo portanto ser criados apenas pelo mesmo indivíduo ou pequeno grupo.



*“Sou eu que decido. O meu trabalho é íntimo e pessoal.”*

*Chef Vitor Matos*

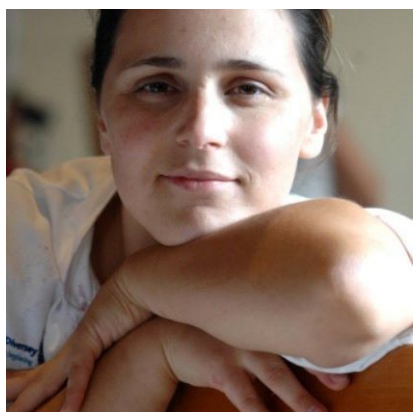
Como resultado, muitos dos membros da brigada são excluídos da etapa da geração da ideia, sendo

que os poucos que são consultados fornecem apenas pequenas contribuições. O *chef* Vítor Matos é aliás muito claro quando afirma que cozinhar é um trabalho íntimo e pessoal, concentrando em si todas as decisões, tal como a *chef* Marlene Vieira, para quem o processo de criação de pratos passa por mostrar quem é, como pensa e de onde vem.

Tendo em conta esta estrutura organizacional orientada pelo *chef*, apenas o *chef* Rui Paula tem na sua vasta equipa quatro elementos a que chama de pensantes, que em conjunto com o *chef* desenham os pratos, sendo que o que é da responsabilidade do *sommelier*, em sintonia com o *chef*, casar os vinhos com os pratos.

### 3.1.2. Estilos e hábitos de trabalho

Esta aparente falta de confiança na criatividade dos funcionários surge também na confecção dos pratos. Na cozinha dos três *chefs*, as equipas estão divididas por secções – peixe, carne, frios e pastelaria – sendo que cada secção é autónoma, havendo portanto uma separação total, por um lado, e uma especificidade por outro lado. As receitas são dadas aos cozinheiros, de acordo com a secção em que estão, que com o tempo vão passando a informação uns aos outros, sendo o *chef* o único a deter quadro final. Isto vai de encontro ao que foi observado por Simon Wright num estudo sobre quatro *chefs* ingleses (2006:12) - “*A chef's first responsibility is to learn a task and keep repeating it in exactly the same way to precisely the same standard*”.



*“Gosto do que faço, gosto muito de ensinar, gosto de aprender também.”*

*Chef Marlene Vieira*



*“Sempre quis fazer cozinha tradicional portuguesa, mas queria evoluir também. Por isso optei pelos sabores portugueses.”*

*Chef Marlene Vieira*

Deste modo, ao contrário da geração da ideia, a etapa da implementação é colectiva, envolvendo toda a equipa. Mesmo que a criatividade não seja esperada por parte dos funcionários, espera-se uma elevada *performance*. Os *chefs* examinam todos os pratos antes de serem servidos, para terem a certeza de que a sua visão foi realizada na sua plenitude, numa equipa altamente coordenada e disciplinada. Nos três casos, toda a equipa conhece e prova os pratos da ementa – desde a cozinha até a quem lida directamente com o cliente final. Aliás, no caso da *chef* Marlene Vieira, o teste do prato final é também feito aos colaboradores, enquanto que no caso do *chef* Vítor Matos, esse mesmo teste final é apenas feito ao cliente final.

Nenhum dos *chefs* se vê como autoritário. No entanto, o *chef* Rui Paula admite que quando é necessário dá dois berros na cozinha para manter o comando na cozinha, devendo haver disciplina, organização e respeito, tal como fronteiras e regras.



*“Defendo a cultura do não erro – busco a perfeição e berro na cozinha quando é preciso.”*

*Chef Rui Paula*



*“O meu método criativo está todo na cabeça. Só o passo para fichas quando o prato está terminado.”*

*Chef Rui Paula*

É entendido e aceite pelos restantes colaboradores que os *chefs* devem ter o monopólio da criatividade, para que possam projectar um estilo consistente na indústria da alta cozinha. Admiram os *chefs* com a esperança de que um dia possam estar na mesma posição, apesar de não apreciarem o estilo hierárquico de desenvolvimento da criatividade, através da mera obediência à implementação *taylorista*<sup>11</sup> das ideias (Lane & Lup, 2014).

11 No sentido em que um dos princípios da gestão científica de Taylor passa pela divisão clara de trabalho e responsabilidades entre a gestão e os trabalhadores. Os gestores concentram-se no planeamento e na supervisão do trabalho, enquanto que os trabalhadores executam-no (Sandrone, 1997).

Um dos atributos dos *chefs* está no facto de não terem abrigo face às pressões operacionais, nem um espaço que permita que a criatividade nasça, tendo que desenvolver novas ideias num ambiente de trabalho repleto de constrangimentos. Em primeiro lugar, o ambiente de trabalho é caracterizado pelo calor, pelo vapor e pelo ruído, num ambiente de sauna cheio de movimento à volta.

Os *chefs* trabalham muito tempo e em horas anti-sociais, entre doze e dezasseis horas por dia, numa organização de modo de trabalho caracterizada por uma elevada velocidade de trabalho, uma divisão de trabalho muito vincada, juntamente com uma coordenação muito apertada entre os membros da equipa. Estas características do ambiente e organização do trabalho originam um tom de interacção caracterizado por um constante praguejar e inclusivamente a alguma violência, se bem que sem danos de maior.

### 3.1.3. Fontes de ideias criativas

Os *chefs* discutem a dificuldade que há em manterem a criatividade num ambiente organizacional como este, numa constante tensão entre o trabalho criativo e alguma monotonia na execução das ideias.



*“Só fazem testes aos pratos aqueles que não sabem o que fazem.”*

*Chef Vitor Matos*



*“Procuro em quase todos os meus pratos mostrar quem sou, como penso e de onde venho.”*

*Chef Marlene Vieira*

Os menus, nos três casos, são alterados trimestralmente, especialmente tendo em conta a sazonalidade dos produtos e tendo como linha mestra o prato português com apresentações originais. Isto significa que deve haver um circuito constante de inovação na cabeça de cada *chef*.

No entanto, o trabalho diário não permite a calma necessária, sendo que o principal problema com a criatividade está na criação de um espaço para si próprio.

Deste modo, tendo em conta este ambiente de trabalho altamente pressionante, como podem os *chefs* encontrar um espaço para o desenvolvimento constante de ideias? O modo dominante para isso está no facto dos *chefs* escaparem à pressão e desenvolverem ideias criativas fora da cozinha e do restaurante.

Quais são então as fontes de criatividade dos *chefs*?

O *chef* Rui Paula é um autodidacta, sendo que o desenvolvimento e a aprendizagem são feitos através de livros, de consultas na *internet* e visitando a concorrência, nomeadamente no estrangeiro, tendo como grandes fontes de inspiração as influências da avó materna e às comidas que esta preparava baseadas em receitas antigas e no uso dos produtos da terra.

O *chef* Vítor Matos é bastante versátil. Para além de cozinheiro, tendo-se formado em cozinha e pastelaria pelo CPLN<sup>12</sup>, é também pintor, já desenhou mobiliário e produz vinho com o seu nome, sendo que todas estas actividades permitem-lhe, por um lado, encontrar outras formas de inspiração, como por outro lado, desligar-se da pressão organizacional. Tem como fontes de inspiração<sup>13</sup> a história, a memória, aquilo a que chama de globalização, ou seja, outros *chefs*, a literatura e o *terroir*<sup>14</sup>.



“Tenho humildade e paixão pelo que faço.”  
Chef Rui Paula

Já a *chef* Marlene Vieira<sup>15</sup>, que trabalha actualmente em dois restaurantes – Avenue, com um

12 Centre Professionnel du Littoral Neuchâtelois.

13 O *chef* Vítor Matos recolhe, citando uma frase sua na entrevista “*inspiração no que os outros fazem, mas sem copiar*”, o que curiosamente vai na mesma linha de uma resposta do *chef* Jacques Maximin à questão colocada por Ferran Adrià sobre o que é a criatividade - “*Creativity means not copying*” (Andrews, 2011, p. 112).

14 *Terroir* é um termo de origem francesa que designa não só a terra enquanto uma extensão com aptidões agrícolas, nomeadamente do ponto de vista vinícola, como também um conjunto de factores tais como a geologia, a topologia e o clima.

15 Formada pela Escola de Hotelaria de Santa Maria da Feira.

conceito de cozinha portuguesa criativa e o Marlene Vieira, no mercado da Ribeira do Porto, que tem um conceito de *comfort food*<sup>16</sup> - como sempre quis fazer cozinha tradicional portuguesa, opta pelos sabores portugueses, que utiliza na geração das suas ideias, tendo como fontes de inspiração as suas memórias, a sua formação e o seu estudo.

O chef Rui Paula vê a identidade do *chef* como um empresário e um cozinheiro que alimenta as pessoas.

Defende uma cultura do não erro, no sentido em que busca a perfeição dos pratos que desenvolve. No entanto, é defensor da humildade e tem uma enorme paixão pelo que faz, sendo que o que o motiva é o reconhecimento - quer seu, quer o da sua equipa.

Já teve pratos que não funcionaram bem, tendo sempre dado a mão à palmatória nesses casos – mais uma vez, a humildade.

O *chef* Vítor Matos, por seu lado, não se recorda de nenhum prato que tenha corrido especialmente mal. No entanto, tem a noção perfeita de que existe um prato de salmão que não teve muito sucesso, apesar de ser uma das suas criações favoritas.

Já a *chef* Marlene Vieira, no seu processo de criação de pratos, passa por mostrar quem é, como pensa e de onde vem, reconhecendo que há pratos que não tenham funcionado tão bem, especialmente aqueles mais complexos onde os sabores não são tão óbvios.

---

16 Este termo, usado pela própria Marlene Vieira para caracterizar o seu restaurante, provém de um artigo de 1966 publicado pelo Palm Beach Post sobre obesidade, em que a certa altura se lê: “Adults, when under severe emotional stress, turn to what could be called 'comfort food' – food associated with the security of childhood, like mother's poached egg or famous chicken soup” (Romm, 2015). Trata-se portanto de comida tradicional que recria um sentimento nostálgico ao consumidor.



*“Já tive pratos que não funcionaram bem e sempre dei a mão à palmatória.”*

*Chef Rui Paula*

O *chef* Rui Paula dá inclusivamente como exemplo o arroz de lulas que criou, tendo na altura levantado algumas questões – como vou fazer isto de modo diferente? De que cor? Com que técnicas? O seu método criativo está todo na cabeça, só passando a receita para fichas quando o prato está terminado.

Toda a equipa do *chef* Rui Paula conhece e prova os pratos da ementa, sendo que os funcionários que lidam directamente com o cliente devem perceber a sensibilidade deste. Mesmo em casos em que um cliente afirma, por exemplo, que um vinho não está bom e o *sommelier* tem a certeza de que está bom, serve-lhe um vinho diferente.

Também na marcação de reservas, no caso do *chef* Rui Paula, há uma preocupação em se perceber o cliente, perguntando-se se existem restrições alimentares (alergias, vegetarianismo, como exemplos), tendo inclusivamente já tido situações em que de improviso necessitam de confeccionar menus para estes casos.



*“Quem vem ao meu restaurante vai propositadamente tomar parte numa experiência, na experiência Vítor Matos.”*  
Chef Vítor Matos

Já o *chef* Vítor Matos, no que toca à marcação de reservas, não questiona o facto de poder haver restrições alimentares, considerando que quem vai ao restaurante vai propositadamente em busca da experiência Vítor Matos, sabendo portanto exactamente ao que vai.

De salientar que o *chef* Rui Paula tem a perfeita noção daquilo a que chama de *food cost*. Afinal os restaurantes são seus e são a sua fonte de receita, pelo que tem um irmão a fazer a contabilidade e a mulher a geri-los.

A sua cozinha assenta em oito pilares (Paula, n.d.):

1. A memória, enquanto principal fonte de inspiração. Memória de aromas e sabores que se recriam em novas combinações para se chegar de uma outra forma às emoções gustativas que se guardam na lembrança - criar para regressar ao básico;
2. Uma raiz emocional da gastronomia, enquanto vínculo ao contexto cultural, sendo que no caso do *chef* Rui Paula esse vínculo é com o universo de Trás-os-Montes e Alto Douro e o Douro Litoral. Faz é uma cozinha etno-emocional, sem limites geográficos à criação e à influência, mas muito ligada às raízes culturais;
3. Produtos de qualidade para uma boa cozinha. A escolha dos produtos é sujeita ao maior controlo e exigência possíveis. O primeiro critério de escolha é a qualidade, não a sua proveniência, sendo dadas preferências aos produtos regionais amigos do ambiente e colhidos na sua época própria, respeitando os ciclos da natureza;

4. Preservação do sabor genuíno do produto, independentemente das combinações que se façam ou dos equipamentos que se utilizem;
5. A comida deve ser saborosa e saudável, privilegiando-se o uso de vegetais frescos, azeite virgem extra, leguminosas, laticínios, peixe de mar e carne em quantidades contidas na concepção dos menus;
6. A tecnologia e as técnicas de cocção<sup>17</sup> devem estar ao serviço da emoção. Na sua essência, sendo que uma refeição deve ser uma experiência sensorial e cultural, em que o ambiente do restaurante e o seu contexto paisagístico desempenham um papel importante;
7. Cada prato deve convocar todos os sentidos. A comida deve ter cor, cheiro, sabor, fazer barulho<sup>18</sup>, ser fresca e poder até ser tacteada e degustada à mão;
8. O serviço tem que ser irrepreensível para que o cliente saia totalmente satisfeito da sua refeição; os funcionários devem primar pela simpatia, pela eficiência na forma de servir e explicar cada prato e pela rapidez;

O teste final aos pratos do *chef* Vítor Matos é feito apenas pelos clientes finais, que por vezes recomendam uma ou outra modificação, que pode ou não concretizar-se. Não existe a figura do pré-teste – o prato é criado e eventualmente ajustado consoante as opiniões dos clientes. Toda a equipa, actualmente com dezasseis elementos, prova os pratos.

A sua cozinha assenta em quatro pilares fundamentais (Matos, n.d.):

1. As influências, enquanto um conjunto de memórias, tradições e costumes de todo um povo;
2. Os produtos, que são a matéria que torna possível a criação de pratos mais ou menos complexos;
3. A vertente sensorial, que tem por base os sentidos, sendo que o *chef* considera que o processo criativo subjacente à conjugação de texturas, cores, aromas e sabores pressupõe o estímulo dos sentidos quer de quem cria, quer do cliente final;
4. As técnicas e a tecnologia, fundamentais para que a cozinha se modernize e evolua constantemente;

### **3.1.4. A *standardização* e a *dinâmica da criatividade***

Pode constatar-se que nestes restaurantes de alta cozinha, quer o *chef*, quer os restantes colaboradores têm um papel claro e uma função na cozinha, sendo que o seu trabalho é muito

---

<sup>17</sup> Cocção ou cozedura dos alimentos.

<sup>18</sup> Ser crocante.

sistematizado. Uma vez concluído o processo criativo de criação de um prato e estando esse prato pronto para fazer parte do menu, deverá ser reproduzido na perfeição várias vezes ao dia. Este processo, a que se pode dar o nome de serviço, não é criativo, mas sim sistemático e repetitivo.

Dizia o *chef* norte-americano Anthony Bourdain que aos *chefs* não é permitido o improvisado na cozinha (Morse, 2002). Temos dois exemplos opostos neste estudo – o *chef* Rui Paula admite a improvisação quando surge um cliente com uma característica diferente (deu o exemplo do cliente vegetariano), enquanto que o *chef* Vítor Matos já não concebe essa improvisação.

Genericamente, o serviço nos restaurantes acaba por ser uma cadeia sistemática de eventos, sendo que se na corrente existir um elo mais fraco, a corrente quebra. A gastronomia e a cozinha deste tipo de restaurantes pode ser então vista como um bom exemplo que processo criativo e de produção criativa, com uma abordagem disciplinada e estruturada a ambos – processo e produção.

Segundo Balazs (2002), a formalização na gastronomia parece fomentar o desenvolvimento da criatividade e não restringi-la, sendo que os restaurantes analisados neste estudo possuem um elevado nível de criatividade e uma forte formalização de processos de trabalho e de produção, estando a chave em saber-se quanto e como *standardizar* sem matar o espírito da criatividade e da inovação. No entanto, é de salientar que isto é apenas aparente na fase inicial de criação de um novo prato, já que uma vez criado e pronto para o menu, a referida *standardização* entra em cena e o processo é duplicado consecutivamente todo o dia e toda a noite, como já referido anteriormente.

No entanto, o prato finalizado cria um valor intangível à refeição. O *chef* deve dominar a arte antes de ser criativo. O serviço, enquanto parte da gastronomia, não é onde nasce a criatividade, mas sim o processo que está subjacente à criação do prato.

Dos vários modelos analisados anteriormente neste estudo sobre o processo criativo, nenhum incluí a investigação no processo criativo, mas sim o produto final. Ora os três *chefs* analisados incluem na sua metodologia investigação – literatura, *internet*, concorrência.

Na gastronomia, o conhecimento é essencial, existindo uma série de técnicas e competências que um *chef* deve dominar. A educação formal é dada nas escolas de hotelaria<sup>19</sup>, onde são adquiridos os conhecimentos sobre os produtos, o sabor, a técnica e a apresentação.

---

19 Recordar-se que dos três *chefs* analisados, Rui Paula é o único autodidacta.

Mas para a produção criativa ser considerada como novidade e original, devem ser colocadas em prática competências criativas específicas (Amabile, 1998). Ora o domínio destas competências específicas determina quais as competências que devem ser aplicadas em cada caso. Os *chefs* têm um estilo ou um ponto de partida que podem escolher para trabalhar, mas sabem, por exemplo, que determinados produtos têm restrições sazonais, pelo que só podem ser utilizados durante um período limitado de tempo, tendo portanto que criar constantemente novos pratos<sup>20</sup>. Por outro lado, a motivação torna-se uma chave importante na performance criativa (Amabile, 1998), sendo ainda mais relevante no caso da gastronomia, onde a repetição ocorre diariamente.

Segundo Ottenbacher e Harrington (2007), os restaurantes devem ser inovadores para que possam manter uma vantagem competitiva. Os pratos e os ingredientes podem ser imitados com alguma facilidade, já que não existe protecção de direitos de autor. Assim sendo, os *chefs* devem ser constantemente criativos. No entanto, Ottenbacher e Harrington (2007) argumentam que este processo não pode ser uma mera coincidência, mas sim o resultado da inovação sistemática.

Hornig e Hu (2009) suportam esta ideia, argumentando que tendo em conta o aumento da competitividade no sector, já não é possível confiar apenas na boa reputação, nos excelentes *standards* e nos pratos mais conhecidos, que devem também ser criativos e inovadores para que possam ganhar a tal vantagem competitiva.

A ideia proposta por Florida (2014) de que as pessoas criativas não gostam de ser geridas não parece vingar no campo da gastronomia. Como visto anteriormente, as competências são essenciais para que se possa dominar a arte e para que os *chefs* tenham a liberdade de ser criativos com um propósito. Tudo o resto é puro experimentalismo. Pode argumentar-se que muitas ideias vêm do nada e surgem por acaso. Mas este é um processo muito raro, por um lado, e a criatividade não tem que ser deixada à sorte, por outro lado. Neste sentido, a criatividade pode ser gerida e encorajada, para induzir e otimizar a inovação a um alto nível.

Não é invulgar que a identidade de uma pessoa esteja intimamente ligada à sua ocupação. Mas no que toca à alta cozinha, este fenómeno parece estar especialmente presente. Há a clara noção de que a indústria da restauração, nomeadamente da alta cozinha, é um local bastante duro em termos de trabalho. No entanto, nota-se um certo orgulho por parte dos *chefs* na reputação da indústria, fazendo-os sentir parte de um clube exclusivo onde pouca gente entra. Aliás, o próprio *chef* Rui Paula refere que tem que se ter paixão pelo que se faz, porque de outra forma pode ser difícil.

---

20 Aliás, os três *chefs* alteram os menus trimestralmente, em grande parte devido à sazonalidade dos produtos.

O próprio Anthony Bourdain escreve que o trabalho enquanto *chef* transmite a sensação de se fazer parte de uma subcultura e de uma sociedade secreta com a sua própria linguagem e costumes (Bourdain, 2011).

Assim sendo, o que faz um *chef* identificar-se tão fortemente com a sua profissão está no facto de ter a sensação de pertencer a algo maior. Trabalhar como *chef* requer resistência física, mas também uma endurance emocional igualmente importante para os níveis exigidos na alta cozinha. No entanto, estes sacrifícios são contrabalançados pela necessidade de actualização, que é realizada tomando parte na criação gastronómica e pelo sentido de pertença a uma equipa excepcional.

Ser *chef* não é apenas fornecer o produto perfeito aos seus convidados, mas também trabalhar sob extrema pressão, como referido anteriormente. Há um elevado nível de interdependência no trabalho de cada um, sendo que o trabalho de equipa é enfatizado como um factor crítico de sucesso.

Do ponto de vista de um estranho, o ambiente de uma cozinha de um destes *chefs* é de aparente caos. No entanto, está tudo devidamente ordenado. Antes de se dar início ao serviço, os *chefs* reúnem para planear o dia e a noite, mas também avaliam o dia após o fim do serviço. Tudo o que puder ser feito para eliminar erros e surpresas será feito, já que os erros surgem normalmente devido a um fraco planeamento.

Hoje em dia, ser-se criativo e inovador é um aspecto tão importante na indústria da restauração como em qualquer outra indústria. No entanto, parece que há uma clara distinção entre ser-se um artista e um artesão – o *chef* é aquele que toma o papel do artista, enquanto que os executantes chamam a si o papel do artesão.

Como referido anteriormente, a reputação de um restaurante está intimamente ligada à reputação do *chef* que está à sua frente e vice-versa. Tudo o que sai da cozinha tem a aprovação do *chef*, que por sua vez tem um controlo directo sobre o processo criativo do desenvolvimento de novos pratos. O *output* criativo do restaurante será portanto o produto da visão e da ambição do *chef*, enquanto que a restante equipa irá centrar-se em dar vida a essa visão.

O *chef* funciona como um chefe de equipa na cozinha, sendo responsável pela formulação de toda a gastronomia e fornecendo a estrutura aos restantes membros da equipa. Para além disso, o *chef* é

normalmente a pessoa com mais experiência e com mais capacidades na cozinha, estando por isso capacitado a identificar novas ideias, tal como a ponderar a viabilidade de novos pratos e as possíveis barreiras à sua execução. Uma liderança forte é muito importante durante períodos mais caóticos do serviço, altura em que as ordens devem ser claras e precisas para que tudo funcione normalmente.

A relutância dos *chefs* em perder o controlo sobre a geração de ideias criativas está intimamente ligada às práticas institucionais da indústria da restauração, chamando a si a autoria e ganhos reputacionais.

Os *chefs* têm um foco claro no desenvolvimento contínuo das suas capacidades na cozinha, tendo expressado um sentimento de necessidade de aprendizagem. Este foco constante no refinamento de capacidades está associado ao facto de pretenderem executar bem o seu trabalho, vendo que a cozinha é um dos últimos lugares onde reina a meritocracia, onde todos são julgados inteiramente pelo trabalho que fazem (Morse, 2002).

O processo de desenvolvimento de capacidades gastronómicas não está só na aprendizagem de diferentes técnicas e receitas, como também no conhecimento tácito. Cozinhar é uma arte que requer *learning by doing*<sup>21</sup>. À medida que os *chefs* vão desenvolvendo as suas tarefas, desenvolvem o conhecimento tácito e explícito. O conhecimento tácito pode ser definido como conhecimento inconsciente e experiência (Hinds & Pfeffer, 2003), sendo que na alta cozinha, o conhecimento tácito está relacionado com as tarefas que são executadas.

Aqui torna-se importante fazer-se a distinção entre o foco na geração de novas ideias que levam à criação de novos pratos e o foco na constante optimização dos pratos existentes. Os *chefs* descrevem o seu trabalho como envolvendo uma grande parte do tempo na repetição e execução do mesmo prato vezes sem conta, sem uma grande variação de um serviço para o outro, já que os clientes esperam ser servidos da mesma forma que leram nas críticas. No entanto e ao mesmo tempo, os *chefs* expressam o foco nos melhoramentos incrementais contínuos nos pratos existentes, significando que o seu trabalho é mais de reconcepção do que replicação.

O desejo de ser criativo e inovador não parte só do *chef*, sendo também uma pressão externa que aumenta à medida que o restaurante atinge uma certo nível reputacional gastronómico e os clientes

---

21 Trata-se de um conceito dentro da teoria económica pelo qual a produtividade atinge-se através da prática, auto-perfeição e inovações menores (Christensen, 1997).

e críticos, tal como os pares da indústria, esperam que o restaurante continue e desenvolver e a conjurar novas ideias. A pressão para sustentar a criatividade e a inovação pende sobre a cabeça do *chef*, que é o responsável pelo desenvolvimento continuado do menu.

## 4. Discussão e conclusão

*“The destiny of nations depends on the manner in which they are fed.”*

Jean Brillat-Savarin (1915)

## 4. Discussão e conclusão

A gastronomia não é reconhecida pelo seu *output* criativo, como noutras indústrias criativas, pelo que não recebe aclamadas críticas pelo valor intangível do produto e serviços. Há críticos que valorizam a gastronomia, como há medidas para o sucesso, como é o caso das estrelas Michelin. No entanto, o problema com estes sistemas de *rating* está no facto de oferecerem uma constelação que apenas permite aos restaurantes atingirem um certo nível de hierarquia. Fica no entanto a questão – o que acontece quando esses mesmos restaurantes atingem o topo? Haverá algo mais a atingir?

As indústrias criativas valorizam a produção criativa, isto é, produtos e serviços tangíveis com um valor intangível. Esses produtos e serviços devem ser novidade, originais ou artísticos. Mas a extensão desses atributos é determinada pelas críticas profissionais, pelo que se pode concluir que os produtos e serviços devem ser reconhecidos como criativos antes de caírem na distinção de produção criativa.

Algum resultado gastronómico é novidade, original e artístico, pelo que só não se considera a gastronomia como uma indústria criativa, por não se reconhecer a produção criativa. A criatividade é uma habilidade humana, que pode ser cultivada através das competências. Na gastronomia, as competências e a motivação são aplicadas de maneira a induzir a *performance* criativa.

Ao contrário de Harrington e Ottenbacher (2007), que vêem a criatividade gastronómica como um estádio distinto e separado da geração da ideia durante o processo de inovação gastronómica, pode concluir-se que a criatividade gastronómica é um processo contínuo através de todos os aspectos do trabalho gastronómico.

Como vários estudos evidenciaram anteriormente (Stierand & Dörfler, 2012; Svejenova et al., 2007), conclui-se também que a reputação é o principal factor institucional que directa ou indirectamente influencia quase todos os aspectos do trabalho gastronómico.

A bibliografia existente sobre criatividade e inovação no âmbito da alta cozinha está centrada em particular nos processos criativos através de modelos e conceitos que giram à volta do indivíduo e do contexto. No que toca à criatividade individual, os estudos centram-se sobretudo nas capacidades pessoais dos *chefs* – conhecimentos, habilitações, experiência – e no exercício da profissão, existindo conceitos como competência ou performance culinária (Horng & Hu (Monica), 2009).

Aliás, estas duas autoras abordam a criatividade culinária a partir do modelo de Wallas (2014)<sup>22</sup> e reformulado por Amabile (1996):

1. Preparação: identificação do problema;
2. Incubação: recolha de recursos úteis e filtragem de informação;
3. Desenvolvimento: criar *feedback*;
4. Verificação: rever o *feedback*;

Este modelo de Horng e Hu (2009) aporta ao contexto da produção culinária o processo criativo dito convencional, isto é, a partir do indivíduo, aplicando-o a diferentes níveis de actividade. Para além de reforçar a ideia de que os *chefs* são indivíduos criativos e que o seu trabalho segue um processo criativo, a introdução do conceito de *performance* culinária, enquanto resultado das etapas da criatividade, associa uma noção de desempenho profissional.

Relativamente à criatividade dos *chefs* reconhece-se que devem possuir a competência para se expressarem criativamente, assentando em três vertentes – conhecimentos de ciências gastronómicas, capacidade para utilizar o pensamento divergente e uma atitude positiva perante o desenvolvimento de novas ideias.

Outra investigação sobre a criatividade e inovação na gastronomia está relacionada com as condicionantes institucionais, nomeadamente a reputação das organizações. Svejenova, Mazza e Panellas (2007) sugerem que a criatividade pode ser o passo inicial para a mudança institucional, dando o exemplo do *chef* Ferran Adrià, que tem um papel fundamental na disseminação de novas ideias, sendo uma força motriz em processos de mudança numa organização.

Já Ottenbacher e Harrington (2007) consideram um modelo com sete passos desde o momento em que são geradas as ideias até à comercialização do prato, concluindo que o processo de desenvolvimento dos *chefs* estudados apresenta semelhanças e diferenças para os conceitos tradicionais de desenvolvimento de novos produtos, não implementando um sistema de avaliação abrangente.

Por outro lado, Stierand, Dörfler e MacBryde (2009) contestam a aplicação de um modelo de criatividade e inovação de produto aos restaurantes com estrelas Michelin, defendendo que a ideia

---

<sup>22</sup> Recorda-se que se de um modelo desenvolvido na sua obra “*The Art of Thought*”, publicada em 1926, com reedição em 2014.

que se trata do desenvolvimento de um produto, por oposição a uma experiência, será desajustado face à natureza complexa destes restaurantes, sugerindo que a criatividade na alta cozinha só pode ser entendida numa perspectiva sistémica, sendo que o processo criativo rege-se pela existência de uma questão ou problema indefinido, ou seja, abstracto, que só se concretiza como inovação quando se transforma num novo valor validado pelo sistema cultural e aceite pelos seus pares.

Deste modo, o processo criativo resulta de uma interação ente o indivíduo e o contexto sócio-cultural, sendo que a criatividade acontece a partir de um conjunto de procedimentos pouco estruturados. Esta noção de processo criativo na alta cozinha, que defende que o trabalho dos *chefs* tem em mente uma experiência e não um produto, surge como oposta ao modelo de inovação de produto de Ottenbacher e Harrington (2007).

O processo criativo de um prato, desde a ideia inicial até à sua entrada no menu, segue uma linha semelhante no trabalho dos *chefs* analisados. De um modo geral, cada *chef* relata o seu trabalho tendo em conta os seus valores e perspectivas pessoais, centrando em si todo o processo criativo – deste a sua mente até à mesa. A ideia inicial desencadeia o processo e está na base de todos os processos inerentes à criação do prato.

Podem então identificar-se quatro grandes momentos no processo:

1. ideia inicial;
2. definição do conceito;
3. procedimentos de desenvolvimento;
4. teste em contexto real;

A criação de qualquer prato começa quase sempre com uma ideia pouco definida, que origina o processo criativo, dando início a um conjunto de procedimentos específicos. Numa primeira fase, há um grande peso das influências, como as experiências passadas e as memórias, sendo que o processo criativo pode ser caracterizado como egocentrado devido ao seu carácter individualista.

Não se pode dizer que haja uma explicação racional ou um plano para o aparecimento das ideias. A noção de que a inspiração pode surgir de diversas fontes – um ingrediente, um livro, uma imagem – é assumida pelos *chefs*, podendo no entanto identificar-se alguns aspectos que contribuem para a geração das ideias:

1. a diversidade de produtos;

2. as experiências profissionais anteriores;
3. as influências pessoais e profissionais;
4. a motivação;

A dimensão sensorial e emocional tem um grande peso inicial no processo criativo. As ideias resultam, em primeiro lugar, da intenção manifestada pelo *chef*, tendo origem na utilização da sua própria dimensão sensorial, sendo determinante na combinação de sabores, texturas, aromas e cores. Já no cliente, essa mesma dimensão sensorial é suscitada quando o prato é servido e a sua relação com a proposta do *chef* é produzida com base nos seus próprios sentidos.

Quando a ideia está delineada e o conceito determinado, o processo de desenvolvimento do prato passa pela definição das necessidades, técnicas e acções necessárias para a sua concretização. Depois de definido o conceito, o desenvolvimento do prato surge de forma pouco ordenada. No processo criativo da alta cozinha, o recurso a suportes escritos – nomeadamente o desenho – determina uma configuração específica no modo como é desenvolvido o conceito.

A multiplicação do prato pela restante equipa introduz a questão da replicação, já que o prato que é replicado de forma idêntica por uma equipa que pode nem ser a equipa normal do *chef* e num ambiente que pode não ser o restaurante. As especificações disponibilizadas à equipa para cada prato visam explicar pormenorizadamente a execução, composição e apresentação.

O processo de criação só se conclui com o período de testes em contexto real, onde se afinam todos os pormenores e verificam-se as possíveis questões técnicas ou de logística, tal como as reacções do público, sendo que as diferentes variáveis são geridas em conjunto para garantir uma uniformidade na reprodução do prato ao longo do tempo.

Também a questão do preço e rentabilidade do prato são considerados na sua implementação, podendo igualmente contribuir para que um prato cumpra quase todas etapas do processo criativo e que mesmo assim não seja incluído no menu.

Como se constata ao longo do processo, para o seu desenvolvimento há a contribuição das diferentes esferas que convergem para a criação na alta cozinha – a dimensão individual (o *chef* e as suas características), a dimensão ambiental ( as condições materiais, humanas e o contexto) e a dimensão pública.

As indústrias criativas valorizam a produção criativa, isto é, produtos e serviços tangíveis com um valor intangível. Esses produtos e serviços devem, em certa medida, ser uma novidade, originais ou artísticos. Mas a extensão até onde têm esses atributos é determinada por críticos profissionais. Conclui-se que os produtos e serviços devem ser reconhecidos como criativos antes de caírem na distinção de produção criativa.

A cultura organizacional encontrada nos restaurantes dos três *chefs* analisados mostra um enfoque constante no desenvolvimento quer das competências gastronómicas, quer dos produtos culinários, tal como um processo constante de desenvolvimento de novos produtos, devido em grande parte à liderança forte dos *chefs*, que são os responsáveis por estabelecer os objectivos e motivar a equipa.

Há também uma cultura organizacional de relutância em não se incluir nos menus pratos que não sejam da autoria dos *chefs*. Isto deve-se ao facto da reputação do restaurante estar intimamente ligada ao próprio *chef*.

Conclui-se também que algum do resultado gastronómico é novidade, original e artístico, pelo que o motivo para que a gastronomia possa não ser considerada como uma indústria criativa deve-se à falta de reconhecimento de produção criativa. Sendo a criatividade uma habilidade humana, pode ser cultivada através do treino formal e informal, induzindo deste modo a *performance* criativa.

# 5. Limitações e ideias para futuros estudos

*“The Creator, when he obliges man to eat, invites him to do so by appetite, and rewards him by pleasure.”*

Jean Brillat-Savarin (1915)

## 5. Limitações e ideias para futuros estudos

Tendo em conta que o foco deste trabalho foi no processo criativo de três *chefs* de alta cozinha, acaba por ser natural uma certa limitação da abrangência do estudo. Deve também salientar-se que não se pode chegar a uma conclusão que represente a totalidade da indústria da alta cozinha.

Apesar de não colocar em questão a sinceridade das respostas dos *chefs*, paira sempre uma suspeita de alguma atitude mais defensiva que evite focar nos aspectos mais negativos da profissão.

Por outro lado, tendo em conta que o sucesso de um restaurante não pode ser baseado apenas no esforço único do *chef*, mas sim num trabalho de toda uma equipa, a perspectiva de todos sobre a criatividade acaba por ser muito importante.

Seria interessante avaliar-se a influência das avaliações externas, como é exemplo o guia Michelin, tal como investigar os efeitos que estas avaliações têm no *output* criativo dos restaurantes e as influências que surgem nos diversos estádios do processo gastronómico de inovação. É espantoso o efeito que um guia como o Michelin tem sobre muitos restaurantes, quando as críticas que lá estão colocadas são curtas e de certo modo brandas<sup>23</sup>.

Finalmente, existe um certo receio que a alta cozinha possa perder a criatividade devido à *standardização*, que ocorre através dos padrões de funcionamento e de reprodução das receitas com perfeição, pelo que seria de se analisar até que ponto a padronização do processo pode dificultar ou terminar com a criatividade na alta cozinha.

A essência da alta cozinha passa por explorar o melhor de cada ingrediente, extraíndo dele sabores, aromas e texturas que resultem numa criação perfeita. E para que essa criação seja perfeita, só uma mente criativa a consegue atingir.

---

23 Sobre o Restaurante Largo Paço, com uma estrela Michelin - “*This restaurant occupies an attractive aristocratic property with an interior that is elegantly classical in style. The kitchen serves contemporary cuisine, including a number of innovative dishes, alongside traditional Portuguese recipes. Great attention to detail, both in its preparation and presentation.*” (Inspectors, 2015).

## 6. Bibliografia

“Gourmandise is an act of our judgment, in obedience to which, we grant a preference to things which are agreeable, over those which have not that quality.”

Jean Brillat-Savarin (1915)

## 6. Bibliografia

Abente, M. M. G. (1981). *Towards Understanding Creativity*. Massachusetts: MIT.

Amabile, T. M. (1983). *The Social Psychology of Creativity*. New York: Springer-Verlag New York.

Amabile, T. M. (1996). *Creativity In Context: Update To The Social Psychology Of Creativity*. Boulder: Westview Press.

Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. Retrieved December 29, 2014, from <https://hbr.org/1998/09/how-to-kill-creativity/ar/1>

Balazs, K. (2002). Take One Entrepreneur: The Recipe for Success of France's Great Chefs. *European Management Journal*, 20(3), 247–259. Retrieved from [http://www.latec.uff.br/mestrado/sg\\_qualidade/artigos\\_turma – segunda/science24.pdf](http://www.latec.uff.br/mestrado/sg_qualidade/artigos_turma – segunda/science24.pdf)

Barron, F. (1988). *Putting creativity to work*. (Robert J. Sternberg, Ed.) (The Nature). Cambridge: Cambridge University Press.

Berchoux, J. de. (1876). *La Gastronomie*. Paris: Librairie des Bibliophiles. Retrieved from <https://archive.org/details/lagastronomiepo00berc>

Bourdain, A. (2011). *Cozinha Confidencial - Aventuras no submundo da restauração* (Livros d'H).

Bouty, I., & Gomez, M.-L. (2013). Creativity in Haute Cuisine: Strategic Knowledge and Practice in Gourmet Kitchens. *Journal of Culinary Science & Technology*, 11(1), 80–95.

Brandowski, J. F. (1986). *Creative planning throughout the organization*. New York: Amacom Books.

Brillat-Savarin, J. A. (1915). *A Handbook of Gastronomy*. Cambridge: The Riverside Press.

Campbell, D. T. (1960). Blind variation and selective retention in creative thought as in other

knowledge processes. *Psychological Review*, 67, 380–400.

Caves, R. E. (2002). *Creative Industries - Contracts between Art and Commerce*. Massachusetts: Harvard University Press.

Chossat, V. (2008). *Author's Right and Creativity Incentives: The Case of Gastronomy*. *Review of Economic Research on Copyright Issues*. Reims.

Christensen, C. M. (1997). Making Strategy: Learning by Doing. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/1997/11/making-strategy-learning-by-doing>

Collins, R. (n.d.). Michelin Guide History - The Michelin Guide Began... Retrieved May 18, 2015, from <http://www.beyond.fr/food/michelin-guide-history.html>

Csikszentmihalyi, M. (2009). *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention* (Reprint ed). New York: HarperCollins e-books.

Deb, T. (2006). *Strategic Approach To Human Resource Management - concept, tools & application*. New Delhi: Atlantic.

Florida, R. (2014). *The Rise of the Creative Class, revisited*. New York: Basic Books.

Fritz, R. (1991). *Creating: A Practical Guide to the Creative Process*. New York: Fawcett Columbine.

Gardner, H. (1993). *Creating minds: an anatomy of creativity seen through the lives of Freud, Einstein, Picasso, Stravinsky, Eliot, Graham, and Gandhi*. New York: BasicBooks.

Ghiselin, B. (1985). *The Creative Process - A symposium*. Los Angeles: University of California Press.

Hatum, A. (2011). elBulli: a creative organization. Retrieved May 24, 2015, from <http://www.managementexchange.com/story/elBulli>

- Hesmondhalg, D. (2012). *The Cultural Industries* (3rd editio). London: SAGE Publications Ltd.
- Higgs, P., Cunningham, S., & Bakhshi, H. (2008, January 31). Beyond the creative industries: mapping the creative economy in the United Kingdom. National Endowment for Science, Technology and the Arts. Retrieved from <http://apo.org.au/research/beyond-creative-industries-mapping-creative-economy-united-kingdom>
- Hinds, P. J., & Pfeffer, J. (2003). *WHY ORGANIZATIONS DON'T "KNOW WHAT THEY KNOW": COGNITIVE AND MOTIVATIONAL FACTORS AFFECTING THE TRANSFER OF EXPERTISE*. Stanford. Retrieved from <http://web.stanford.edu/~phinds/PDFs/Hinds-Pfeffer-2003.pdf>
- Hornig, J.-S., & Hu (Monica), M. L. (2008). The Mystery in the Kitchen: Culinary Creativity. *Creativity Research Journal*, 20, 221–230.
- Hornig, J.-S., & Hu (Monica), M. L. (2009). The Creative Culinary Process: Constructing and Extending a Four-Component Model. *Creativity Research Journal*, 21(4), 376–383.
- Howkins, J. (2013). *Creative Economy: How People Make Money From Ideas*. London: Penguin Books, Ltd.
- Inspectors, M. G. (2015). Michelin Guide Restaurant. Retrieved May 1, 2015, from [http://www.viamichelin.com/web/Restaurant/Amarante-4600\\_017-Largo\\_do\\_Paco-216595-41102](http://www.viamichelin.com/web/Restaurant/Amarante-4600_017-Largo_do_Paco-216595-41102)
- Isaksen, S. G., & Treffinger, D. J. (1985). *Creative problem solving: the basic course*. Buffalo, NY: Bearly Ltd.
- Katz, S. H., & Weaver, W. H. (Eds.). (2002). *Encyclopedia of Food & Culture*. Farmington Hills: Gale Group.
- Koberg, D., & Bagnall, J. (2003). *The all new universal traveler: a soft-systems guide to creativity, problem-solving and the process of reaching goals*. California: Crisp Publications.

- Kudrowitz, B., Oxborough, A., Choi, J., & Stover, E. (2014). the Chef as Designer: Classifying the Techniques that Chefs use in Creating Innovative Dishes. In *Design Research Society Conference 2014* (p. 20). Umea. Retrieved from <http://eprints.qut.edu.au/70958/>
- Lane, C., & Lup, D. (2014). *Cooking under Fire: Managing Creativity and Innovation in Haute Cuisine*. London.
- Levitt, T. (2002). Creativity Is Not Enough. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2002/08/creativity-is-not-enough>
- Lockwood, C. (2001). What's Behind Those Ratings? Retrieved May 18, 2015, from [http://articles.chicagotribune.com/2001-01-14/travel/0101140363\\_1\\_michelin-guides-alain-ducasse-guidebooks/2](http://articles.chicagotribune.com/2001-01-14/travel/0101140363_1_michelin-guides-alain-ducasse-guidebooks/2)
- Matos, V. (n.d.). Vitor Matos - sensory tasting.
- Morse, G. (2002). Management by Fire: A Conversation with Chef Anthony Bourdain. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2002/07/management-by-fire-a-conversation-with-chef-anthony-bourdain>
- Osborn, A. F. (1979). *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Thinking* (3rd Revise). New York: Charles Scribner's Sons.
- Ottbacher, M., & Harrington, R. J. (2007). The Innovation Development Process of Michelin-Starred Chefs. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(6), 444 – 460.
- Parnes, S. J. (1992). *Source Book for Creative Problem Solving : A Fifty Year Digest of Proven Innovation Processes*. Massachussets: Creative Education Foundation.
- Paula, R. (n.d.). Rui Paula.
- Pedersen, L. B. (2012). *Creativity in Gastronomy - exploring the connection between art and craft*. Copenhagen Business School.

Perkins, D. N. (1981). *The Mind's Best Work*. Harvard University Press.

*Plano Estratégico Nacional do Turismo - propostas para revisão no horizonte 2015*. (2010). Lisboa.

Retrieved from

[http://www.turismodeportugal.pt/Português/turismodeportugal/Documents/PENT\\_Revisão.pdf](http://www.turismodeportugal.pt/Português/turismodeportugal/Documents/PENT_Revisão.pdf)

Plsek, P. E. (1997). *Creativity, Innovation and Quality*. Illinois: Irwin Professional Publishing.

Romm, C. (2015). *Why Comfort Food Comforts*.

Rossman, J. (1931). *The psychology of the inventor : a study of the patentee*. Washington D.C.: The Inventors publishing Co.

Sandrone, V. (1997). F. W. Taylor & Scientific Management. Retrieved August 18, 2015, from

<http://www.skymark.com/resources/leaders/taylor.asp>

Simonton, D. K. (1988). *Creativity, leadership, and chance*. (R.J. Sternberg, Ed.) (The Nature). Cambridge: Cambridge University Press.

Stierand, M., & Dörfler, V. (2012). Reflecting on a phenomenological study of creativity and innovation in haute cuisine. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(6), 946–957. <http://doi.org/10.1108/09596111211247254>

Stierand, M., Dörfler, V., & MacBryde, J. (2009). Innovation of Extraordinary Chefs : Development Process or Systemic Phenomenon ? In *British Academy of Management Annual Conference* (Vol. 6093). Brighton.

Stierand, M., Dörfler, V., & MacBryde, J. (2014). Creativity and Innovation in Haute Cuisine: Towards a Systemic Model. *Creativity and Innovation in Haute Cuisine*, 23(1), 15–28.

Stierand, M., & Sandt, J. (2007). Organising Haute-Cuisine Service Processes: A Case Study. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 14(1), 24–36.

- Strasberg, J. (2000). *Accidentally On Purpose*. New York: Applause Theatre & Cinema Books.
- Svejenova, S., Mazza, C., & Planellas, M. (2007). Cooking up change in haute cuisine: Ferran Adrià as an institutional entrepreneur. *Journal of Organizational Behavior*, 28(5), 539–561.
- Torrance, E. P. (1988). *The Nature Of Creativity As Manifest In Its Testing*. (R. J. Sternberg, Ed.) (The Nature). Cambridge: Cambridge University Press.
- Trubek, A. B. (2000). *Haute Cuisine: How the French Invented the Culinary Profession*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- UNCTAD. (2010). *Creative Economy*. Retrieved from [http://unctad.org/es/Docs/ditctab20103\\_en.pdf](http://unctad.org/es/Docs/ditctab20103_en.pdf)
- Wallace, D. B., & Gruber, H. E. (1989). *Creative people at work: twelve cognitive case studies*. New York: Oxford University Press.
- Wallas, G. (2014). *The Art of Thought*. Kent: Solis Press.
- Weisberg, R. W. (1993). *Creativity : beyond the myth of genius* (2nd editio). W H Freeman & Co.
- Wrangham, R. (2009). *Catching fire: How Cooking Made Us Human*. Basic Books (Kindle Edition).
- Wright, S. (2006). *Tough Cookies: Tales of obsession, toil and tenacity from Britain's culinary heavyweights*. London: Profile Books Ltd.