

Como aumentar a criatividade

A criatividade não é apenas uma arte ou uma competência exclusiva de certas pessoas ou para certas profissões. Existem técnicas de gestão que permitem estimular e potenciar o potencial criativo de um indivíduo ou de uma organização. Conheça as principais.

A criatividade é uma qualificação e não apenas um talento inato. Apesar de umas pessoas serem mais criativas do que outras, todos podemos tornar-nos pensadores criativos com algum treino. E esta é cada vez mais uma qualificação essencial em qualquer currículo. Já não é suficiente ter poucas pessoas criativas numa organização; há que ter uma organização de pessoas criativas.

Acima de tudo, é essencial uma cultura organizacional que incentive a criatividade e, para isso, há que ensinar as pessoas a utilizar as suas capacidades, recompensar a criatividade e usar técnicas de geração de ideias em grupo. Ensinar as pessoas a serem criativas implica a utilização, na prática, de diversas técnicas, como as apresentadas em seguida.

1. Técnica 7 x 7

Esta técnica parte de um grande número de ideias sobre um determinado objectivo, geradas de forma não estruturada e reunidas num papel. Em seguida, há que fazer uma selecção e ordenação lógica de todas as ideias e analisá-las. Depois de recolhidas as ideias, resta defini-las e ordená-las, num processo que se divide em nove fases.

- Combinar as ideias similares.
- Excluir as ideias inúteis ou impraticáveis.
- Alterar as ideias, fazendo as combinações que achar relevantes.
- Pôr de parte as ideias não adequadas no momento, mesmo que sejam relevantes para o objectivo.
- Rever as ideias já ordenadas, para ver se geram outras.
- Separar as ideias em sete grupos, com base na sua semelhança ou relacionamento.
- Ordenar as ideias principais, por ordem decrescente de utilidade ou de importância, e colocá-las em sete linhas de uma matriz.
- Atribuir um título a cada uma das sete colunas que reflecta a ideia principal.
- Ordenar as colunas, colocando a mais importante ou mais urgente à esquerda.

2. Técnica das comparações e metáforas

Centre-se no problema e estabeleça uma comparação com algo que tenha semelhanças. Por exemplo, uma empresa decidiu produzir batatas fritas embaladas cujo pacote não ocupasse muito espaço nas prateleiras. Porém, se fosse retirado o ar do interior dos pacotes, as batatas ficariam desfeitas. A solução surgiu de uma analogia: imaginou-se que as batatas eram folhas de árvores, que não podem ser comprimidas quando estavam secas, mas apenas quando tinham alguma humidade. Foi então que o produtor teve a ideia de molhar batatas fritas com pouca humidade em água e comprimi-las até à forma pretendida. Resultado: as famosas Pringles.

3. Técnica de associação de ideias

Permitir que a mente faça associações livres de palavras, conceitos e objectos pode gerar rasgos de criatividade. Recentemente, a marca de sopas Campbell utilizou esta técnica para desenvolver uma nova linha de produtos. Começou com a palavra “manusear”. Surgiram associações com as palavras “utensílio” e “garfo”. Houve quem fizesse piadas sobre comer a sopa com um garfo e quem reflectisse sobre o facto de isso só ser possível se a sopa instantânea tivesse grandes pedaços de vegetais ou de carne. Foi assim que surgiram as sopas com pedaços Campbell’s Chunky.

4. Técnica da inversão dos pressupostos

Ao termos uma imagem invertida dos pressupostos mais básicos, encontramos novas abordagens para os problemas. Apesar de não ser uma técnica que dê uma resposta definitiva, ajuda a chegar até ela. Imagine que vai deixar de prestar um bom serviço aos clientes. O que acontecerá? Deixará de ter necessidade de empregar pessoal tão qualificado, terá menos custos de formação do pessoal, as rupturas de stocks deixarão de ser relevantes e não terá necessidade de personalizar o correio para os clientes. Irá certamente

reduzir os seus custos, porém, os clientes também exigirão preços muito mais baixos. A estratégia de redução progressiva dos preços em resposta a uma redução da qualidade do serviço fez algum sucesso em diversas empresas.

5. Técnica da listagem de atributos

A listagem de atributos obriga-nos a analisar aspectos que normalmente passam despercebidos. Pense: quais são os atributos de uma escova de dentes? É de plástico, tem uma escova numa das extremidades para lavar os dentes e um cabo para a segurar. É muito fácil identificar os elementos principais de um produto ou de um problema e, depois de analisar cuidadosamente cada um deles, basta descobrir novas formas de os melhorar. No caso da escova de dentes, poderá considerar as seguintes hipóteses: fabricá-la num material diferente ou alterar o formato do cabo.

Mas os atributos físicos não são os únicos que pode listar. Basta que olhe para o elemento em análise em diferentes perspectivas, por exemplo, sociais (responsabilidades políticas, liderança), processuais (vendas, marketing, produção, distribuição, prazos), psicológicas (necessidades, motivação, imagem), financeiras (preços, custo para o fornecedor, produtor e intermediários).

6. Técnica de *Brainstorming*

Quando necessita de respostas rápidas a questões relativamente simples, o *brainstorming* é uma das técnicas mais populares e eficazes. Na primeira fase do *brainstorming*, a qualidade das ideias não é relevante. Os participantes lançam ideias à medida que surgem na sua cabeça e estas são escritas num quadro. Regras: não fazer juízos de valor nesta etapa, encorajar todas as ideias, produzir o maior número de ideias possível, combinar as ideias para gerar outras. Só mais tarde é que o grupo se dedica à sua avaliação. Existe um líder, que prepara e organiza a sessão e reúne as pessoas. Na agenda devem constar os objectivos. Aberta a sessão, o papel do líder passa a ser de facilitador, encorajando a produção de ideias e mantendo o grupo centrado na questão principal. Na sessão de avaliação as ideias são divididas em grupos e ordenadas com base na sua utilidade e prioridade. O líder regista as opiniões dos participantes em relação a cada ideia, mesmo as mais absurdas. Se, por exemplo, o grupo acha que uma ideia é boa, mas dispendiosa, o líder deverá orientá-lo para pensar em formas de contornar o problema.

7. Técnica de *Brainwriting*

É a versão silenciosa do *brainstorming*. Ao retirar a interacção oral, elimina a possibilidade de o líder do grupo favorecer determinados participantes mais activos e extrovertidos. No *brainwriting*, todas as pessoas podem ter ideias simultaneamente e são incentivadas a desenvolver as ideias geradas pelos outros participantes. Depois de ser identificado o tema central, os participantes, sentados numa sala, escrevem individualmente as suas ideias durante cerca de cinco minutos. Depois, cada um passa a sua folha de papel à pessoa sentada ao seu lado, que acrescentará as suas próprias ideias. Cinco minutos mais tarde, o processo repete-se. Geralmente, são suficientes três passagens. O líder da sessão recolhe os papéis e, ou lê as ideias ou as escreve num quadro. O grupo avalia então as ideias geradas, reunindo as melhores.

8. Técnica da intuição consciente

Se foi um método bom para Einstein, também é bom para nós. O princípio que lhe está subjacente é o facto de a resposta aos problemas estar na nossa mente; basta relaxar para a descobrir.

Duas das técnicas de intuição consciente mais utilizadas são a visualização e a imaginação. Para a primeira, relaxe, feche os olhos e tente visualizar o problema; imagine cenários de resolução o mais detalhados que for possível. Normalmente, a solução do problema surge intuitivamente. Para a segunda, relaxe, feche os olhos, concentre-se no problema e imagine diversos cenários de resolução. Abra os olhos e aponte o que imaginou; entre todas as imagens e detalhes pode estar a solução.

9. Técnica de Delphi

É uma técnica não interactiva, em que o grupo não se reúne. São enviados questionários a cada especialista escolhido, normalmente sobre um cenário (por exemplo, a previsão das tendências de evolução de uma indústria), e, depois de respondidos, analisados e resumidos, os questionários voltam aos especialistas, que têm oportunidade de rever as respostas e alterá-las, se for necessário. Se uma resposta varia muito em relação às do resto do grupo, o seu autor terá que justificar a sua diferença de opinião. O processo de resumo e revisão repete-se até ao consenso.

10. Técnica da descontinuidade

A mente humana tende a ficar bloqueada pela rotina. Porém, ao actuarmos de forma diferente da habitual, forçamos a nossa mente a encarar o mundo de forma diferente, o que nos incentiva a sermos mais criativos. Um comportamento descontinuo pode ser, por exemplo, chegar ao emprego mais cedo ou ir de transportes públicos em vez de levar o carro. Pensar descontinuamente consiste em incentivar a mente a seguir novas linhas de raciocínio.

11. Técnica dos desenhos

Por vezes, gostamos de fazer rabiscos no papel enquanto estamos ao telefone ou quando queremos explicar algo. Sentar-se e desenhar a sua interpretação do problema — onde colocar os móveis no escritório ou como diminuir os atrasos nas entregas (desenhando as rotas de distribuição, por exemplo) — pode ajudá-lo a encontrar a solução ideal.

12. Técnica da divagação

Deixar a sua mente divagar pode ser muito útil. Esta técnica tem quatro fases: a divagação propriamente dita, em que cada membro do grupo tenta visualizar mentalmente imagens relacionadas com o tema; a criação de analogias entre as imagens visualizadas e o problema em causa; a avaliação das analogias, identificando as suas aplicações práticas para criar soluções para o problema; a partilha das conclusões com o grupo. A NASA, por exemplo, pretendia desenvolver um novo fecho para os fatos espaciais. Resolveu conduzir um grupo de trabalho por uma viagem imaginária pela selva e um dos participantes falou em ervas daninhas coladas ao corpo e exemplificou com as duas palmas das mãos unidas. Os outros membros discutiram o movimento e acabaram por chegar a um fecho de velcro.

13. Técnica da relação forçada

Este conjunto de técnicas tem como objectivo descobrir relações que normalmente passam despercebidas. A mais utilizada é o círculo de oportunidade: desenhe um círculo e marque 12 pontos numerados à sua volta, correspondentes a cada atributo-chave de um produto ou serviço. Escolha dois atributos aleatoriamente — pode, por exemplo, utilizar um dado. Pense em cada um deles separadamente e combinados, imaginando formas pouco usuais para os combinar e desenvolver. Faça associações livres dos conceitos, separadamente e em conjunto. Se escolher as combinações certas, gerará novas ideias.

14. Técnica Gordon/Little

Quando, em 1961, William Gordon, da consultora Arthur D. Little, desenvolveu esta técnica, pretendia evitar que os problemas fossem analisados superficialmente, o que tende a gerar ideias óbvias. Em termos gerais, o objectivo é chegar ao conceito mais abstracto possível relacionado com o problema e irmo-nos aproximando da solução real. Imagine que pretendia reduzir o tempo de distribuição dos produtos de duas semanas para 48 horas. Comece por perguntar: “Como é que posso aumentar a satisfação dos clientes?” Analisadas as respostas, particularize a questão: “Como é que posso melhorar o serviço ao cliente?” Responda e seja ainda mais específico: “O que é que os clientes pretendem do meu serviço de distribuição?” Finalmente, coloque a pergunta real: “Como é que posso reduzir os meus prazos de distribuição de duas semanas para 48 horas?” São normalmente suficientes três níveis de abstracção decrescentes antes da questão original.

15. Técnica das opiniões externas

Provavelmente, uma das técnicas mais criativas e simples de gerar ideias, apelando a quem não está por dentro dos problemas, que poderá pensar com maior clareza, sem influências de qualquer ordem. Um vendedor da Panasonic emprestou câmaras de vídeo a crianças na festa de aniversário do seu filho. Pediu a opinião dos miúdos, até que um deles disse que não havia câmaras para canhotos. A Panasonic foi o primeiro fabricante de câmaras de vídeo ajustáveis para destros e canhotos.

16. Técnica dos dois hemisférios cerebrais

Os dois hemisférios do cérebro utilizam diferentes formas de pensamento: uma criativa e não verbal (hemisfério direito) e outra lógica e analítica (hemisfério esquerdo). Porém, se ambos forem utilizados simultaneamente, as duas formas de processamento interferem entre si, podendo reduzir a sua

performance potencial. A técnica dos dois hemisférios cerebrais ajuda-o a aproveitar ao máximo o potencial de cada hemisfério:

- **Fase 1: Identificar as pessoas criativas.** O primeiro passo desta técnica de grupo consiste em identificar as pessoas mais criativas e as mais objectivas, através de questionários ou pela simples percepção de cada pessoa em relação a si própria e aos outros. Separe os participantes em dois grupos, um para quem privilegia o hemisfério esquerdo e outro para o direito.
- **Fase 2: Gerar ideias.** O líder dá instruções a cada grupo para gerarem ideias em torno de um tema em cerca de 15 minutos e fazerem uma lista.
- **Fase 3: Partilhar as ideias.** Em seguida, constitua dois grupos com metade das pessoas de cada equipa, de forma que cada uma tenha uma cópia das duas listas. Os grupos deverão combinar as ideias de ambas e utilizar as combinações para gerar novas ideias.

17. Intuição inconsciente

O subconsciente é um instrumento criativo e poderoso. Não segue os padrões do pensamento lógico e racional, que usamos conscientemente, e, por isso, está mais aberto ao pensamento criativo. Uma das formas mais fortes de funcionamento do nosso subconsciente é a intuição; há quem confie totalmente nela para tomar decisões, mas é arriscado fazê-lo em relação a assuntos mais importantes.

18. Técnica do mapa mental

O objectivo desta técnica é dar a maior liberdade possível à mente. Não se preocupe inicialmente com o tipo de ideias geradas ou com a sua utilidade; tem tempo para se preocupar com isso mais tarde. Pode começar por escrever o tema principal no centro de uma folha. Desenhe diversas linhas a partir deste com palavras-chave — objectivo, benefícios, desenvolvimento, técnicas e princípios, por exemplo —, a partir das quais gerará ideias. Estabeleça as relações que quiser entre cada uma delas e faça os esquemas que achar úteis.

19. Técnica da construção de cenários

Exige a ponderação de diversos factores para imaginar as tendências de evolução dum negócio. Os cenários são normalmente utilizados para conceber estratégias de actuação alternativas, o que envolve frequentemente uma análise SWOT — *strengths* (pontos fortes), *weaknesses* (pontos fracos), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). O objectivo é identificar estratégias para criar mais pontos fortes e reduzir os pontos fracos da empresa, para maximizar as oportunidades e minimizar as ameaças ao negócio. O primeiro passo é identificar o problema. Em seguida, detectar as tendências que determinarão o futuro do negócio, em torno de cada uma das quais se construirão cenários futuros detalhados, através da análise SWOT. Resuma cada cenário numa história ou narrativa, definindo os impactes que terão na sua empresa, e utilize-as para desenvolver novas estratégias.

20. Técnica dos seis chapéus

Esta técnica identifica seis tipos de pensamento, que deverão ser aplicados individualmente a cada problema. De Bono utiliza a metáfora dos “seis chapéus” para explicar o método: cada vez que “colocamos” um deles, pensamos de forma diferente.

Os “seis chapéus” são:

- **Branco.** Olha para os factos, não fazendo julgamentos.
- **Encarnado.** Utilizado para expressar sentimentos e dar respostas intuitivas.
- **Preto.** O chapéu mais negativo é utilizado para examinar obstáculos e as razões por que determinada decisão não deu certo.
- **Amarelo.** Representa o pensamento optimista, que procura os benefícios de um projecto
- **Verde.** Utilizado para o pensamento mais criativo, é o chapéu das alternativas, das ideias provocadoras e da mudança.
- **Azul.** É o chapéu da reflexão, que o ajuda, por exemplo, a identificar o chapéu que terá que “usar” em cada momento.