

UNIDADE 2: CRIATIVIDADE

AULA 5 - DECISÕES CRIATIVAS

01

5.1 - Hemisférios cerebrais

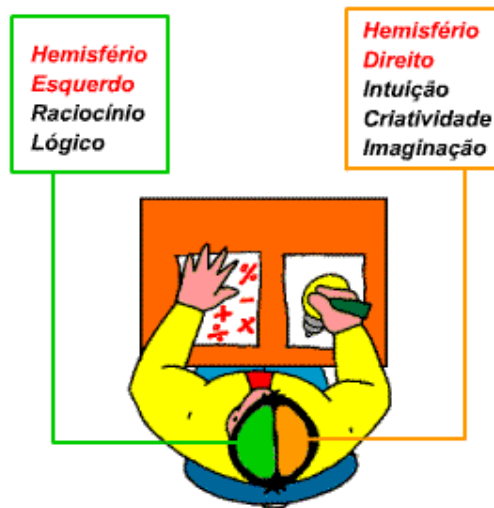
Agora que já vimos como se forma e se altera o mapa mental de uma pessoa, vamos ver de uma maneira simplificada como funciona nosso cérebro.

O cérebro humano possui dois hemisférios, ligados entre si pelo corpo caloso. O hemisfério esquerdo é o responsável pelo raciocínio lógico.

O hemisfério direito é o responsável pelo raciocínio criativo.

O hemisfério esquerdo é organizado, racional, lógico, analítico e se baseia no uso das palavras. Ele emite ordens e combina conceitos.

O hemisfério direito é completamente diferente. É intuitivo, imaginoso e criativo. Ele usa a linguagem do visual, do auditivo e do sensitivo.



02

Na cultura ocidental, até cerca dos 12 anos de idade, as pessoas desenvolvem os dois hemisférios com a mesma intensidade.



Após essa idade, a família, a escola e a sociedade proíbem as crianças de sonharem acordadas.

Elas aprendem que devem ficar no mundo físico, nada de imaginar coisas diferentes do real. Elas deixam de desenvolver o hemisfério direito do cérebro.



03

Na cultura oriental, devido ao sistema gráfico das palavras, o pensamento criativo é muito comum.



Para entender o significado de cada símbolo, a pessoa é obrigada a usar o hemisfério direito do cérebro.

Devido a isso, os orientais têm os dois hemisférios cerebrais igualmente desenvolvidos.

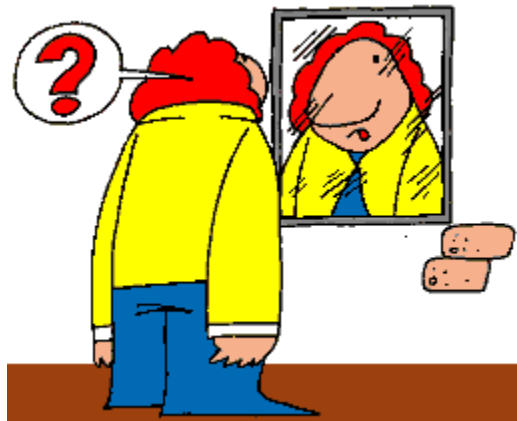
Eles se tornam mais sensíveis à comunicação não verbal das pessoas, uma vantagem que os povos ocidentais não possuem normalmente.

Em função do hemisfério cerebral utilizado, uma decisão pode ser:

- a) lógica, quando se baseia no raciocínio lógico ou matemático do lado esquerdo do cérebro;
- b) criativa, quando se baseia no pensamento holístico ou criativo do lado direito do cérebro.



04



O ser humano consegue examinar como está se sentindo internamente e alterar seu estado de consciência. Os animais não conseguem fazer isso.

Essa capacidade, conhecida por autoconsciência, permite que as pessoas aprendam com a experiência própria e alheia. Permite que uma pessoa crie novos hábitos e elimine hábitos antigos, ou seja, permite que sejam feitas alterações no mapa mental de uma pessoa.

A autoconsciência permite que examinemos a maneira como nos vemos, nossa autoimagem, que afeta nossas atitudes e comportamentos e como vemos as outras pessoas.

De fato, até levarmos em conta como nos vemos e vemos os outros, seremos incapazes de compreender como estes sentem e vêem a si mesmos e o mundo.

Sem a autoconsciência, projetaremos nosso mapa mental no comportamento das outras pessoas, pensando que somos objetivos.

Graças a ela podemos examinar nossos paradigmas e alterá-los se necessário.



05

5.2 - Teorias determinísticas

O paradigma social atualmente aceito afirma que o mapa mental determina o que somos.

Existem três teorias determinísticas, amplamente aceitas, para explicar a natureza do ser humano:

- a teoria genética;
- a teoria psíquica;
- a teoria ambiental.

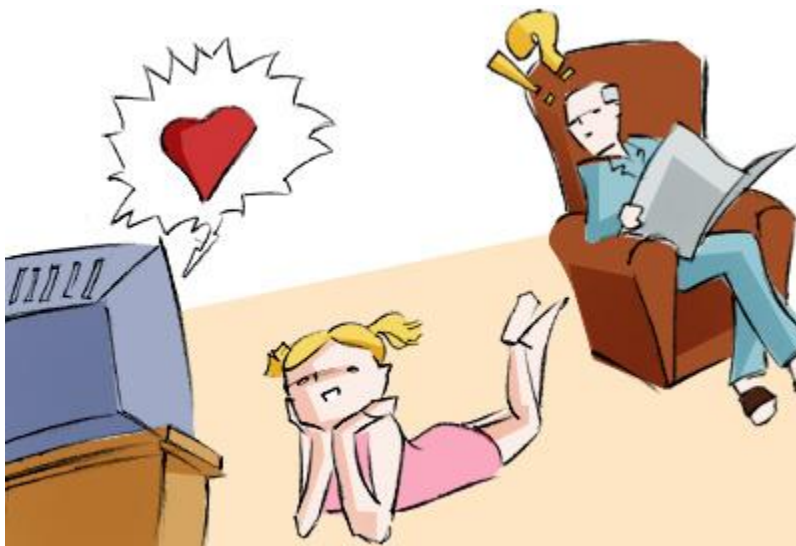
a) Teoria do determinismo genético

O determinismo genético responsabiliza os avós, pois tudo está no DNA, cujas características individuais passam de uma geração a outra, por herança genética imutável.



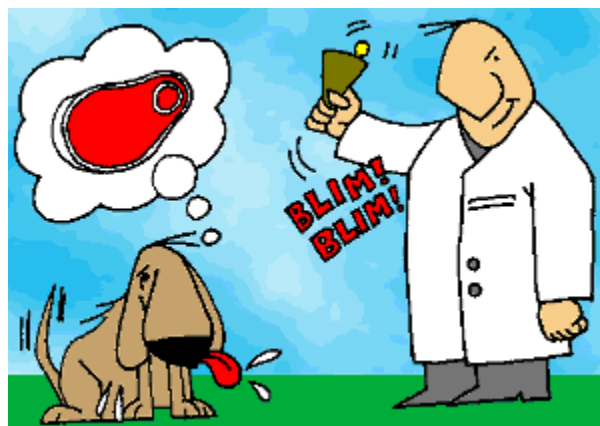
b) Teoria do determinismo psíquico

O determinismo psíquico culpa os pais, cujo sistema de educação, acrescido das experiências da infância, formou as tendências da personalidade e a estrutura do caráter.

**c) Determinismo ambiental**

O determinismo ambiental culpa qualquer coisa do meio ambiente pelo que está acontecendo: o chefe, um colega, a mulher, a economia do país etc.

Os paradigmas sociais baseiam-se na teoria do estímulo-resposta, associada às experiências de Pavlov com os cachorros.



07

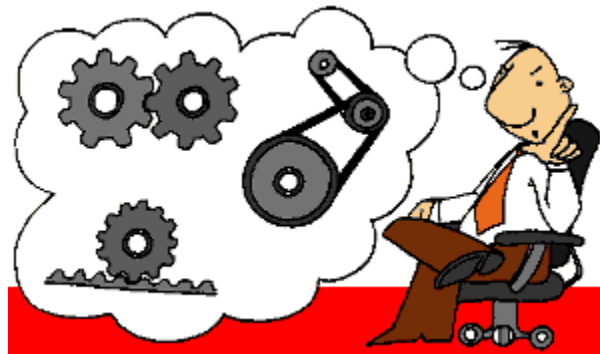
A ideia geral é que somos condicionados a reagir de determinada maneira a um estímulo em particular. Ou seja, a cada estímulo corresponde uma resposta predeterminada.

Para os animais, isso é verdadeiro. Para o ser humano, na maioria das vezes, isso pode acontecer; mas pode deixar de acontecer, pois entre o estímulo e a resposta encontra-se a liberdade de escolha, o livre-arbítrio.



Uma vez que nosso comportamento resulta de nossas próprias decisões, e não de condições externas, possuímos iniciativa e responsabilidade suficientes para fazer as coisas acontecerem segundo nossa vontade.

Chamamos de proativas as pessoas que escolhem conscientemente alternativas de respostas diante de um estímulo.



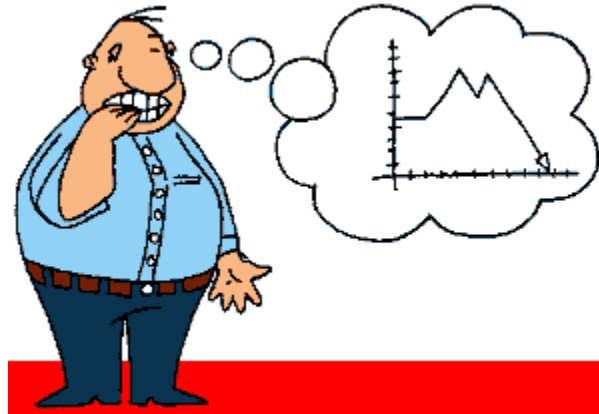
08

As pessoas reativas, que representam a maioria, reagem a um estímulo de uma única maneira, em função de seu mapa mental.

Os proativos não culpam as circunstâncias ou outras pessoas por seu próprio comportamento, pois sabem que ele é o produto de sua própria escolha consciente.

Já que o ser humano é, por natureza proativo, pois é capaz de raciocinar, antever fatos e tomar iniciativas sem que lhe sejam solicitadas, nossa vida só será consequência de nosso mapa mental se deixarmos que ele controle nossa mente, por decisão consciente ou por omissão. Se essa foi nossa opção, tornamo-nos reativos.

As pessoas reativas são conduzidas por sentimentos, circunstâncias, condições e ambiente. Se o tempo está bom, elas se sentem bem. Se o tempo está ruim, ou alguém gritou com elas, mudam de atitude e de desempenho.



09

Uma pessoa reativa constrói sua vida emocional em torno do comportamento dos outros. Ela se preocupa muito sobre o que os outros estão pensando sobre ela.

Os proativos deixam-se guiar por seus valores, cuidadosamente selecionados e interiorizados. Eles continuam sendo influenciados pelos estímulos externos sociais, físicos ou psicológicos. Mas quando respondem a esses estímulos, baseiam-se em seus próprios valores, fazendo uma escolha consciente.

Tomar iniciativa não significa ser agressivo ou insistente, porém reconhecer a responsabilidade de fazer as coisas acontecerem.

As pessoas de iniciativa criam em suas mentes o futuro que desejam.

Depois constroem esse futuro na vida real, usando uma estratégia bem definida.



10

Infelizmente, as pesquisas mostram que cerca de 95% das pessoas são reativas. Essas pessoas ignoram que, no íntimo, todo ser humano é proativo.

Os reativos lamentam-se das circunstâncias externas: o meio ambiente, a economia do país ou seus familiares são as causas de seus fracassos.

Eles não encaram a realidade e estão convencidos que os acontecimentos externos determinam suas vidas e a de suas organizações.



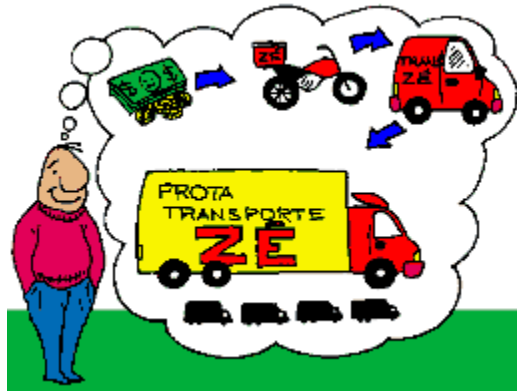
11

As atitudes e comportamentos das pessoas caracterizam seus mapas mentais. É preciso que as pessoas usem a autoconsciência para examinar seus mapas mentais. Só assim os paradigmas que fazem parte desse mapa serão descobertos. Uma vez descobertos, eles podem ser alterados, visando à proatividade.

E a proatividade é a base para a construção de um futuro bem definido.

As pessoas podem melhorar a proatividade de sua consciência percebendo onde concentrar seu tempo e energia.

As pessoas proativas tratam somente das coisas passíveis de serem modificadas.



As pessoas reativas só se preocupam com problemas do ambiente externo. Concentram suas energias em circunstâncias que fogem ao seu controle.

12

5.3 - Importância das metas

As metas simbolizam a chave da produtividade, mais do que qualquer outro fator individual.

Meta não significa apenas "o que deve ser feito". Envolve também o aspecto temporal "quando fazer".

No estabelecimento de metas, a fixação de prazos é tão importante como a fixação do que deve ser feito.

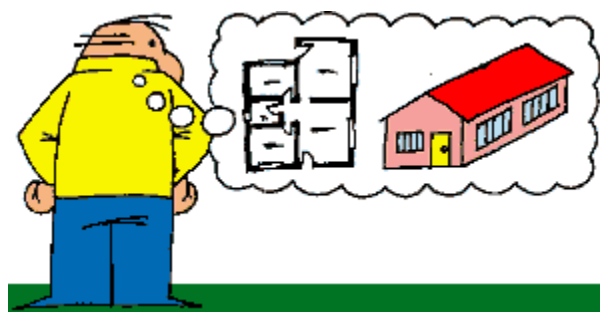
Há um princípio que diz:

"Todas as coisas são criadas duas vezes"

A primeira criação é mental ou inicial.

A segunda criação é física.

Suponhamos que você vai construir uma casa. Você cria mentalmente essa casa, nos mínimos detalhes, antes de comprar o primeiro saco de cimento.



Você trabalha com ideias até obter uma imagem clara da casa que pretende construir.

Depois, chama um arquiteto para colocar suas ideias no papel.

Então, começa a planejar a construção. É preciso ter certeza de que o projeto final é exatamente o que você e sua família desejam. Caso contrário, poderá gastar dinheiro com alterações, quando a casa estiver quase terminada. Somente depois dessa primeira criação, você inicia a obra propriamente dita.

13

Na administração pública ou privada existem também duas criações. Para se começar algum projeto, é preciso ter uma meta bem definida.

A definição clara de uma meta determina se o responsável será ou não bem sucedido.

Muitas vezes são outras pessoas que fazem a criação inicial. Fica a cargo do responsável pelo projeto somente a segunda criação, ou seja, a criação física.



A administração é uma visão dos métodos: qual a melhor maneira de conseguir determinada coisa?

A liderança lida com metas: quais são as coisas que devem ser feitas?

A eficácia não depende apenas de quanto esforço se faz, e sim se estamos realizando o esforço no objetivo certo.

É necessário primeiro a liderança e só depois a administração. Sempre que houver alterações no meio ambiente, a administração deve reestudar o conjunto de metas, para adaptá-las às novas situações.

A pessoa sente-se realizada quando fixa seus próprios objetivos e luta para consegui-los.



14

Na fixação do objetivo, a pessoa cria, no consciente, uma imagem detalhada do que pretende alcançar. O inconsciente, baseado nessa imagem, pode mostrar para a pessoa alternativas que a levem na direção desejada.



O mecanismo criador do homem está situado no lado direito do cérebro. Esse mecanismo opera em termos de resultados. Mas, para agir, é preciso que lhe seja dado um objetivo bem definido. Quando o objetivo é bem definido o sistema de comando automático do cérebro começa a agir. Este comando automático conduz a pessoa ao seu alvo de um modo eficaz. Se esta pessoa utilizasse o raciocínio consciente não teria tão bons resultados.

Muitas vezes não é a pessoa que fixa seu objetivo. Recebe ordens externas para perseguir um objetivo fixado por outra pessoa. O inconsciente, de imediato, desliga o seu comando automático.

O consciente, cuja finalidade é outra, começa a procurar caminhos para atingir esse alvo imposto. A pessoa poderá atingir esse objetivo. Mas não se sentirá realizada, pois o objetivo foi determinado por outra pessoa.



15

5.4 - Resumo

Os hemisférios cerebrais são diferentes entre si. O hemisfério esquerdo é o responsável pelo raciocínio lógico. O hemisfério direito é o responsável pelo raciocínio criativo. Ele usa a linguagem do visual, do auditivo e do sensitivo.

As decisões lógicas envolvem mais o lado esquerdo do cérebro. Já as decisões criativas envolvem o lado direito do cérebro.

As teorias genética, psíquica e ambiental são aceitas para explicar a natureza do ser humano. A genética afirma que a herança genética é determinante no comportamento humano. O determinismo psíquico assegura que a educação e as experiências da infância formam as tendências da personalidade e a estrutura do caráter.

O determinismo ambiental atribui ao meio ambiente o que acontece com o indivíduo.

Estímulos e respostas, internos ou externos ao indivíduo, motivam ou inibem constantemente o comportamento humano.

As pessoas buscam, permanentemente, mudanças em seu mapa mental.

A definição clara de Metas determina o sucesso de algo, a realização e satisfação pessoal.

A liderança trabalha com metas. A eficácia não depende apenas de quanto esforço se faz, e sim se estamos realizando o esforço no objetivo certo.

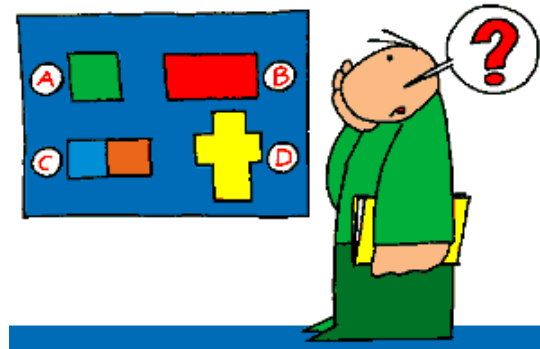
01

AULA 6 - BARREIRAS A CRIATIVIDADE

6.1 - A resposta certa

Já vimos que a criatividade é uma atividade realizada pelo hemisfério direito do cérebro humano. Mas, na cultura ocidental, a partir da puberdade, as pessoas desenvolvem diversas barreiras à criatividade. Essas barreiras devem ser afastadas para se usar, com eficácia, o lado direito do cérebro.

A primeira barreira que vamos considerar se denomina "a resposta certa". Do conjunto abaixo, escolha uma figura que você acha que é diferente de todas as outras.



02

Se você preferiu a figura D, muito bem, você escolheu a resposta certa! Ela é a única em forma de cruz. Algumas pessoas, no entanto, podem ter escolhido a C, por ser a única com duas cores. Elas estão corretas; a C é a resposta certa!

Se alguém escolheu a resposta A, por ser a única que tem os quatro lados iguais, escolheu a resposta certa. E que tal a figura B? Ela é a única toda vermelha. É, também, a resposta certa!

Qualquer uma delas é a resposta certa, dependendo do ponto de vista utilizado!



03

A escola ensina-nos conhecimentos para que se possa entender o mundo. Na escola, aprende-se também que só há uma resposta certa para as centenas de testes, provas ou exercícios. Quem marca uma resposta diferente da considerada "certa" perde pontos nas provas.



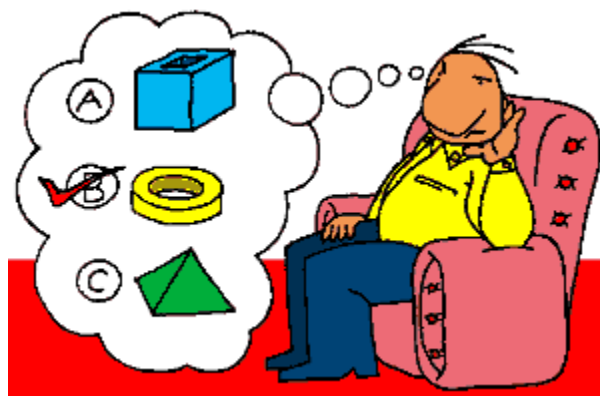
Mas acontece que a vida é ambígua! Existem várias respostas certas para os problemas reais. Tudo depende do que estamos procurando.

As pessoas estão condicionadas a encontrar uma só resposta para seus problemas. Quando encontram a primeira resposta que possa solucionar o problema, não se preocupam mais com alternativas.

04

A prática de procurar a "resposta certa" pode nos trazer sérias consequências em nossa maneira de pensar e de enfrentar dificuldades. As pessoas não gostam de problemas e, quando se defrontam com um deles, geralmente reagem, usando a primeira solução encontrada.

Isso se revela muito perigoso. Se a pessoa tem apenas uma única ideia, tem somente um curso de ação aberto. Isso representa um enorme risco, pois, no mundo atual, a flexibilidade é obrigatória para se sobreviver. A melhor maneira de se eliminar essa barreira é procurar a "segunda resposta certa". Muitas vezes, essa "segunda resposta certa" constitui a solução ideal para o problema em análise.



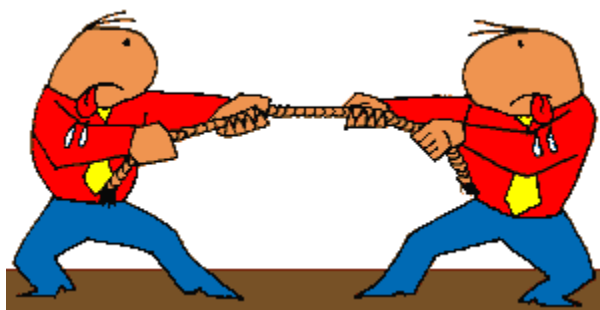
Uma das maneiras de se conseguir essa "segunda resposta certa" é mudar a pergunta feita ao grupo. Em lugar de perguntar: "Qual a solução para este problema?" pergunta-se: "Quais as melhores soluções para este problema?".

05

6.2 - A dialética

A cultura ocidental desenvolveu um tipo de pensamento ineficiente, moldado no sistema de contradição, ou dialético. Nesse tipo de pensamento, duas forças opostas lutam entre si, em defesa da "resposta certa".

Esse sistema está infiltrado na vida política, na economia, na justiça, nos negócios, etc. Ele se baseia na suposição de que, do conflito entre alternativas opostas, emergirá a melhor solução.

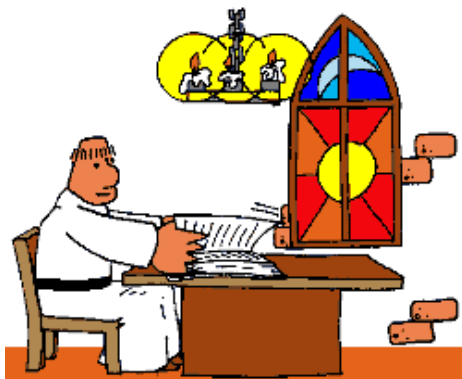


São muitas as desvantagens desse sistema. Enquanto um lado ataca e o outro se defende, os dois pontos de vista antagônicos se tornam mais rígidos, eliminando a análise de outras alternativas.

06

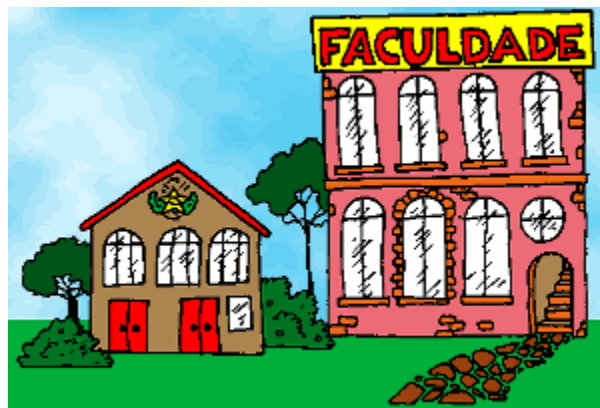
Esse estilo teve grande progresso na Idade Média, quando o pensamento e o ensino estavam sob o controle da Igreja.

A principal função das autoridades da Igreja era preservar a teologia existente. Elas eram treinadas para combater e destruir as inúmeras heresias que apareciam a todo o momento.



07

Daí surgiu a especialização na argumentação e no criticismo destrutivo, baseados na filosofia grega e no diálogo socrático. Quando a Igreja passou a controlar as escolas e as universidades, esse estilo se tornou a linguagem do pensamento ocidental.



Apesar de sua ineficiência, o sistema dialético é atraente, porque sugere que pensar é defender a "resposta certa". Isso tranquiliza o vencedor, irrita o perdedor e leva a resultados medíocres.

Ele não permite que se encontre o lado bom de uma ideia, independente de quem a formulou. Ele não considera que podem existir várias "respostas certas".

08

6.3 – Não é minha área

Como exercício, verifique quantos minutos você leva para classificar as letras "G" e "H" nos grupos abaixo:

Verifique quanto tempo você leva para classificar
as letras **G** e **H** nos grupos abaixo:

Grupo 1



Grupo 2



09

Se você não conhecia esse exercício e as classificou corretamente, em menos de um minuto, parabéns!

Basta mostrar esses dois conjuntos de letras, que a maioria das pessoas procura ver uma relação de ordem alfabética entre as letras de cada grupo. Poucos pensam em outras áreas do conhecimento.

Tente abandonar o alfabeto e passar para a área do desenho.



Nota-se que as letras do Grupo 1 são formadas de linhas retas; as do Grupo 2 são compostas de linhas retas e curvas.

Fica fácil classificar qualquer nova letra nesses dois conjuntos.

10

Quantas vezes ouvimos frases do tipo:

- Mas isto serve para indústria! Serviço público é diferente!
- Este não é um problema de educação!
- Não é um problema de marketing!

Poucos problemas pertencem a uma única área de conhecimento. Para melhorar a capacidade criativa, as pessoas devem procurar conhecer outras áreas.



Procure soluções de um problema nas outras profissões, nas pessoas que pensam de maneira diferente, em livros e revistas de uma área totalmente afastada da sua. Se você trabalha numa organização de serviço, deve ver exemplos da indústria e vice-versa.

11

Uma importante parte do pensamento criativo é reconhecer uma ideia básica de uma situação e aplicá-la em outra.

Os conhecimentos adquiridos em uma área podem ser transferidos para outra. Os benefícios da transferência de conhecimentos ganhos em uma área para outra parecem óbvio.



Por que as pessoas não fazem isso com mais frequência? Uma resposta é a especialização. Essa pode ser perigosa, pois conduz à atitude de "esta não é minha área". Quando isso acontece, uma pessoa não somente delimita seus problemas numa pequena área, mas também deixa de procurar ideias em outros campos.

12

6.4 – Não é lógico

Vamos iniciar novamente com um exercício.

Leia os conceitos apresentados a seguir. Aqueles que você associar como sendo hard, arraste-os até a coluna HARD. Aqueles que você associar como sendo soft, arraste-os até a coluna SOFT.



Como você classificou as palavras?

A maioria das pessoas assim classifica as palavras:

HARD: lógico, exato, específico, nítido, realidade e análise.

SOFT: aproximado, sonho, humor, criança, fantasia e difuso.

Para as palavras do grupo HARD, existe apenas uma resposta clara: ou certo ou errado. Para as palavras do grupo SOFT, podem existir muitas respostas certas.

Existem dois tipos de pensamento: o SOFT, próprio do lado direito do cérebro, é difuso, aproximado e capaz de gerar contradições; o HARD, próprio do lado esquerdo do cérebro, é lógico, exato e preciso.

13

Quando o escultor se propõe a fazer uma obra de arte, procura boa argila e inicia o seu trabalho. Molda a matéria-prima de acordo com sua inspiração. A plasticidade da argila lhe permite alterar a forma da peça, até que ele fique satisfeito.



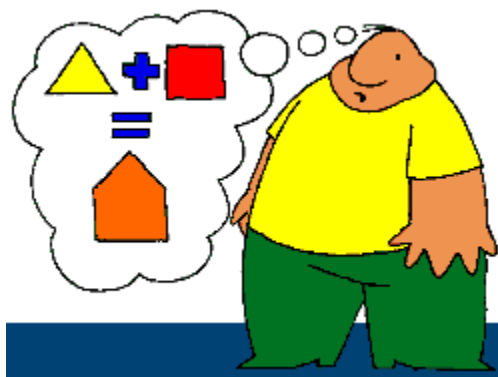
Quando ele tiver terminado a sua criação, é necessário que essa peça seja levada ao forno para ficar rígida e poder ser útil às outras pessoas.

14

A geração de ideias também tem duas fases: germinal e prática. Na fase germinal, as ideias são geradas e manipuladas. Na fase prática, as ideias são avaliadas e executadas.

O primeiro e mais importante princípio da lógica é a não contradição. Compreende somente aquilo que possui natureza consistente. Mas acontece que a maioria das situações da vida apresenta ambiguidade. A contradição é a marca registrada da natureza humana. O número de coisas que podem ser consideradas de maneira "hard" é muito pequeno.

A grande ênfase que é dada ao método lógico acaba inibindo a exploração da mente. Muitas pessoas usam pouco o pensamento tipo "soft" por sentirem que não é lógico. Diante de um problema, as pessoas aplicam de imediato as estratégias do pensamento "hard".

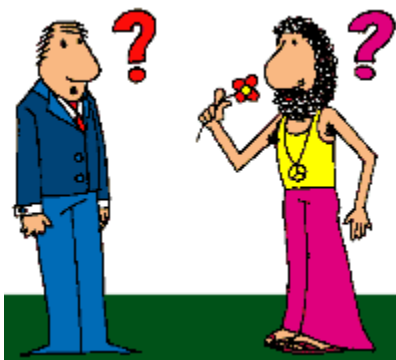


O sistema educacional do Ocidente faz um belo trabalho no desenvolvimento do pensamento "hard". Nas escolas, o pensamento "soft" é praticamente esquecido. Só são aceitas as respostas que estão no livro!

15

6.5 – Seguir as regras

O pensamento criativo possui uma dualidade. Pode ser construtivo ou destrutivo. As pessoas que fazem questão de manter as regras existentes sempre chegam aos mesmos resultados. A criatividade pode ser aumentada, quando se brinca de quebrar as regras e imaginar os resultados.



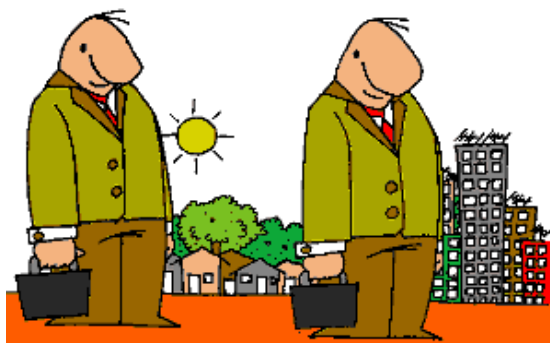
Em nossa cultura, há uma grande pressão para que as regras sejam seguidas. A lição de seguir regras é uma das primeiras aprendidas na infância.

Nas escolas, os estudantes mais premiados são os que repetem informações dos livros. Os estudantes que apresentam ideias originais não são estimulados. Em consequência, as pessoas se sentem mais à vontade seguindo regras, do que sendo originais quebrando as regras.

16

O "Fenômeno de Aslan" explica esse comportamento humano.

- Fazemos regras baseadas em razões que fazem muito sentido.
- Seguimos essas regras.
- O tempo passa, as coisas mudam.
- As razões originais, nas quais as regras se baseiam, não existem mais, porém, como as regras continuam no mesmo lugar, nós continuamos a segui-las.



17

6.6 – Evitar ambiguidades

Esta é uma ótima regra a ser seguida na maioria das situações por nós enfrentadas no dia-a-dia.

É também uma poderosa ferramenta para bloquear a nossa imaginação.

Na fase germinal do processo criativo, a ambiguidade permite sérias indagações:

- a) O que isto significa?
- b) De que outra maneira pode ser interpretado?

Essas perguntas conduzem a várias respostas.

Pergunta ambígua, feita a um grupo que analisa determinado problema, proporciona mais liberdade e diversas soluções.

18

6.7 – Errar é errado

O sucesso e o fracasso são considerados opostos. Mas, na verdade, constituem produto de um mesmo processo. A maioria das pessoas não se sente à vontade com o erro.

A crença da "resposta certa" leva à conclusão de que ela é boa e qualquer outra é ruim. As pessoas, então, procuram estar certas sempre que possível e tendem a reduzir seus enganos ao mínimo.

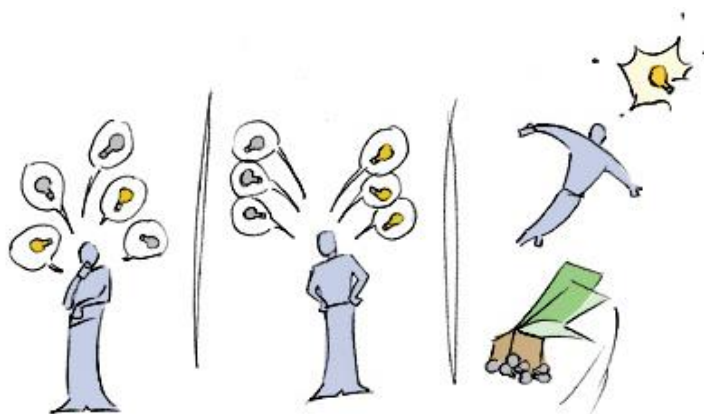
A crença de que errar é errado faz com que as pessoas se coloquem em lugares onde não cometam erros. O pensamento conservador é então incentivado e sua característica é evitar o estigma da falha.



19

Quem foge da possibilidade de cometer erros foge da chance de aprender novas técnicas e encontrar melhores soluções. A preocupação em produzir respostas certas anula a criação de novas ideias.

As pessoas saltam a fase de criação de novas ideias e obedecem sempre às mesmas regras, chegam sempre às mesmas respostas.



Na fase de geração de novas ideias, os erros são obrigatórios. Na fase seguinte, a fase lógica, as respostas erradas serão naturalmente afastadas. As soluções erradas devem servir de trampolim para a geração de novas ideias.

Os erros têm uma grande utilidade, pois indicam que se deve mudar de direção e fornecem a alternativa necessária para se controlar um processo.

20

6.8 – Não sou criativo

Esta é a barreira mais difícil para alcançar a criatividade. A pessoa que não se acha capaz de criar está se negando a procurar a segunda resposta certa.

As pessoas se esquecem de que tudo na vida é criado duas vezes. Quem cria na mente a ideia de que é incapaz de criar outra alternativa faz, na prática, tudo para provar que está certo.



21

6.9 - Resumo

As principais barreiras à criatividade são:

A resposta certa - Na escola aprende-se que só há uma resposta certa para os testes, provas ou exercícios. Quem marca uma resposta diferente da considerada "certa" perde pontos. Mas acontece que a vida não é tão simples quanto a escola. A prática de procurar a "resposta certa" pode trazer sérias consequências na maneira de pensar e de enfrentar dificuldades.

A dialética - A cultura ocidental desenvolveu um tipo de pensamento ineficiente, moldado no sistema de contradição, ou dialético. Duas forças opostas lutam entre si, em defesa da "resposta certa" para que, do conflito entre alternativas opostas, apareça a melhor solução.

Não é minha área - Poucos problemas pertencem a uma única área de conhecimento. Para melhorar a capacidade criativa, as pessoas devem procurar conhecer outras áreas.

22

Não é lógico - A grande ênfase que é dada ao método lógico acaba inibindo a exploração da mente. As pessoas deixam de usar o pensamento tipo "soft" por sentirem que não é lógico; diante de um problema, aplicam logo as estratégias do pensamento "hard".

Seguir as regras - A criatividade pode ser aumentada, quando se brinca de quebrar as regras e imaginar os resultados, pois, em nossa cultura, há uma grande pressão para que as regras sejam seguidas.

Errar é errado - O sucesso e o fracasso são considerados como opostos, mas constituem o produto de um mesmo processo. A maioria das pessoas não se sente à vontade com o erro. Procuram estar certas sempre que possível e tendem a reduzir seus enganos ao mínimo.

Não sou criativo - Esta é a barreira mais intransponível para a criatividade. A pessoa que não se acha capaz de criar está se negando a procurar a segunda resposta certa.

01

AULA 7 - FASES DA CRIATIVIDADE

A criatividade é um processo que todas as pessoas usam quando geram novas ideias. A maioria das pessoas usa esse processo, sem saber que ele existe. Só o fato de ele ser ativado, conscientemente ou não, já gera grande quantidade de ideias.

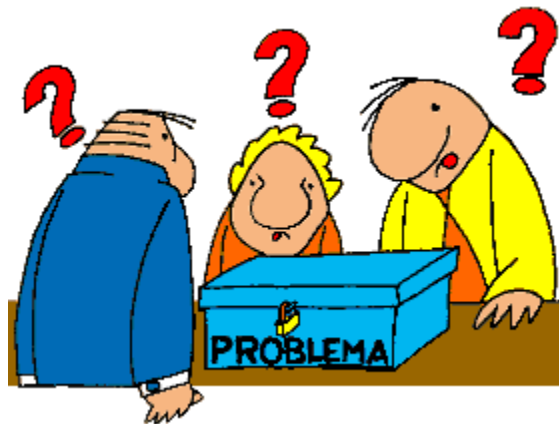
Dentro do processo criativo, todas as ideias têm o mesmo valor. Uma grande ideia é uma ideia comum que leva a grandes resultados. Não temos condições de gerar uma grande ideia rapidamente.

O processo criativo é composto de cinco etapas:

- 1) definir o problema;
- 2) colher os fatos;
- 3) gerar as ideias;
- 4) incubar as ideias;
- 5) avaliar as ideias.

7.1 - Definir o problema

A fase mais importante para solucionar um problema é ter certeza de que ele está bem entendido, antes de se tentar qualquer outra coisa. Muitas vezes, a ansiedade de começar e de terminar pode levar a tentativas de forçar uma solução antes que o problema esteja bem entendido.



02

Na maioria das vezes, enunciar e expor o problema não significa estar ele esclarecido. Cada membro do grupo deve ter a oportunidade de inteirar-se profundamente na questão, por meio de perguntas.

Definir um problema implica descobrir onde se quer chegar com todo o trabalho que será realizado, para saber quando se chegar lá.

Procure descrever o problema em, no máximo, dez palavras. Tente explicá-lo a alguém que o desconheça completamente e peça-lhe que o enuncie com suas próprias palavras.

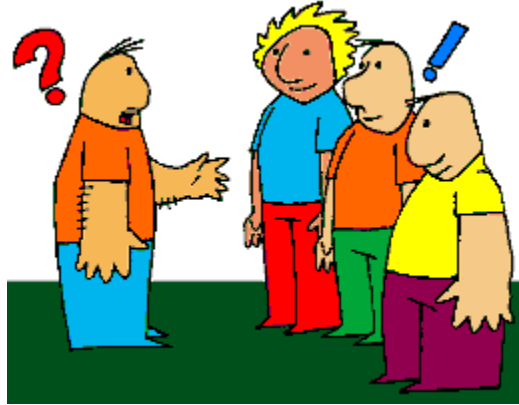
Tal procedimento pode auxiliá-lo a esclarecer seu próprio pensamento, a respeito do assunto. Evite resolver um grande problema em bloco; sempre tente separá-lo nos seus componentes e resolva uma parte de cada vez.

03

7.2 - Coletar os fatos

Se você puder colher muitos fatos sobre o problema em estudo, os próprios fatos poderão lhe encaminhar na solução do problema.

Um dos pontos importantes para se lembrar, quando se vai em busca de fatos, é que a opinião das outras pessoas nem sempre é verdadeira e que qualquer pensamento de uma pessoa sobre um assunto ficará limitado ao que está gravado em seu mapa mental.



Você precisa ter certeza de que, durante a pesquisa, não deixará que suas ideias preconcebidas o impeçam de colher fatos verdadeiros. Levante dados em todos os locais possíveis: vídeos, bibliotecas, revistas, colegas, amigos, etc.

04

Uma vez que você esteja certo de que já possui dados suficientes, deve procurar classificá-los em categorias. Separe os fatos importantes dos sem importância.

Os dados das pesquisas surgem sem nenhuma ordem.

Seja flexível na organização dos dados, experimente muitos arranjos. Subdivida o material em pequenas unidades que você possa manipular.

Defina o ponto principal e disponha os dados de diferentes modos, para destacá-lo.

Não se preocupe em encontrar uma classificação definitiva desde o início. À medida que você faz os agrupamentos dos dados, você está absorvendo informações.



05

7.3 – Gerar ideias

Depois de coletar grande número de dados e de definir o problema, de modo a ter algo com que trabalhar, você estará preparado para começar a geração sistemática de ideias. Muitas ideias! Todas as que você, ou qualquer outra pessoa, possa imaginar.



Lembre-se: é característica fundamental de qualquer problema que possa ter solução criativa a existência de muitas alternativas. A garantia que você tem, para escolher a melhor solução para determinado dilema, é certificar-se de que registrou todas as soluções possíveis.

Muitas ideias boas foram descobertas porque alguém pulou fora de sua área de especialização e aplicou, em seu próprio caso, o que foi encontrado. Você deve considerar que qualquer ideia é significativa: nada é sem valor. Lembre-se de que uma ideia pode levar a outra completamente diferente. Não se esqueça do óbvio.

06

Algumas vezes, as soluções mais úteis encontram-se bem à sua frente. Preste atenção nas coisas pequenas, pois elas podem provocar grandes impactos, especialmente quando conciliadas e alavancadas por outras ideias.

Cuidado, há também o perigo de você ficar tão imerso nos detalhes de um problema a ponto de esquecer seu objetivo.

Cada um de nós tem um mapa mental, com as informações que usamos para guiar nossas ações. Muitas delas prejudicam a descoberta de novas informações. Não seja escravo de seu mapa mental.



07

Esta etapa é o centro do processo criativo. Você pensa nos dados e brinca com eles na sua imaginação. Faz todas as associações possíveis com os dados à sua disposição.

Só existem duas maneiras de criar uma nova ideia:

- achar combinações novas de coisas já existentes;
- rearrumar uma coisa de maneira nova.

Procure, mentalmente, mudar todos os aspectos de determinada coisa: estrutura, tempo, ordem dos componentes, relações entre eles, espaço, seu ponto de vista, etc.

Olhe o objeto como se fosse uma criança ou como se fosse o cliente.

Quando se nomeia determinado objeto, o nome leva a visualização única da coisa nomeada; mude o nome e verifique o que acontece.

Mudar o contexto constitui importante maneira de descobrir as possibilidades de nossos recursos. Uma ideia aplicada em outro contexto pode tornar-se original. O que está sendo aplicado na indústria pode ser aplicado nos serviços.

08

Imagine utilizar a pergunta: "E se eu mudar isto?". Então visualize um fato ou uma situação diferente da atual.



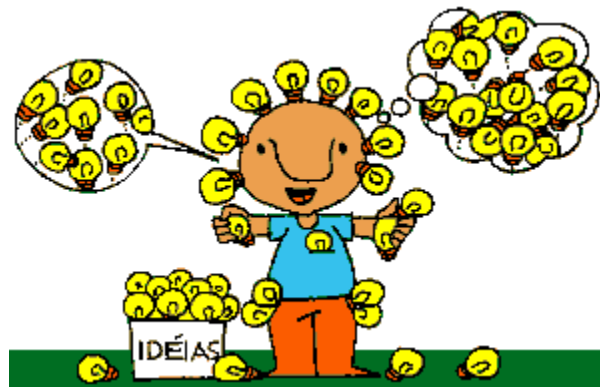
Não se preocupe em ser prático. Seja tão imaginativo quanto possível. Enquanto você faz isso, lembre-se de não fazer nenhuma avaliação crítica.

Muitas das ideias que você tem agora não possuem valor em si, mas servem de degrau para outras ideias úteis.

Reverta sua perspectiva de um problema. Isso pode gerar uma ideia nova de muito valor. Compare, faça metáforas entre ideias ou palavras, encontre similaridades entre elas.

Quebre as regras que você vem usando e imagine o que poderá vir a acontecer.

Olhe o problema de maneira diferente. Faça essas coisas até que a exploração chegue a um ponto em que sua mente se sinta saturada, tudo parecendo confuso e, qualquer novo trabalho, inútil.



09

7.4 – Incubar ideias

O próximo passo é parar de tentar. Quando o consciente está saturado com os detalhes de um problema, há grandes indícios de que o inconsciente está participando do processo criativo.

Esqueça tudo e deixe seu inconsciente trabalhar. Envolver-se com qualquer coisa que não tenha nada a ver com o problema que você deseja resolver. Deixe o problema incubar.

As ideias que o inconsciente vai gerar utilizam muito mais informações do que as usadas pelo consciente e, portanto, são de qualidade superior.

O processo de incubação refere-se, muitas vezes, a dormir com o problema; ele pode demorar alguns minutos ou vários dias.

Esteja preparado para registrar as ideias que seu inconsciente vai enviar ao consciente. Para isso, leve sempre consigo uma folha de papel e um lápis ou caneta; ninguém pode prever quando a ideia surgirá.

10

7.5 - Avaliar as ideias

Ao classificar e avaliar as ideias, convém ter em mente que a maioria delas serão inúteis. Primeiro faça uma escolha grosseira, selecionando aquelas ideias que lhe pareçam possíveis de serem implementadas. Depois, dentre as ideias selecionadas, escolha as que possam produzir melhores resultados com os menores custos.

É importante lembrar, quando estiver avaliando ideias, que a aceitação imediata de uma ideia é tão prejudicial quanto uma rejeição imediata.



11

Estabelecer e usar critérios de seleção parece muito trabalho para alguém acostumado a tomar decisões rápidas. Mas é o único meio de disciplinar o pensamento! Para algumas pessoas este é o passo mais difícil.

Poucas ideias surgem completamente prontas e perfeitas. Agora, você tem de expor suas ideias ao mundo real e, se necessário, adaptá-las às necessidades práticas.

Você tem uma ideia que deseja implementar. O que acontece a seguir? Uma destas duas coisas: a ideia é implementada ou não. Infelizmente, a maioria das ideias cai no segundo caso. A geração da ideia é a parte mais fácil. Transformá-la em realidade é outra história.



12

Procure respostas para as seguintes perguntas:

- Qual o seu objetivo?
- Você pode enunciá-lo usando no máximo dez palavras?
- Pode ver-se atingindo o objetivo?
- Qual o seu plano para implementá-lo?
- Quais as atividades mais importantes?
- Você tem uma estratégia?
- Quais são seus recursos?
- Quem são seus aliados?
- Quem já implementou alguma coisa parecida?
- Com quem você pode aprender?
- Qual é o prazo final?
- Quais os prazos intermediários?

Você, provavelmente, deverá vencer muitas pequenas batalhas a fim de atingir o objetivo.

Mantenha o foco em seu objetivo. Se tentar fazer muitas coisas ao mesmo tempo, dificilmente fará um bom trabalho.

Considere os sacrifícios que deverá fazer e as respectivas consequências, se você falhar. Satisfaça-se apenas com o seu máximo esforço.



13

Uma nova ideia é diferente, por natureza, e é necessário coragem para enfrentar o risco de falha ou rejeição. Desenvolva as habilidades imprescindíveis à implantação de suas ideias. Isso significa aprender a vender e a negociar. Esqueça as desculpas comuns:





Todas essas razões são válidas. Mas, válidas ou não, são desculpas para você não colocar suas ideias em ação. Reações negativas às novas ideias são atitudes normais. Lute contra os argumentos:





14

7.6 - Resumo

- Dentro do processo criativo, todas as ideias têm o mesmo valor. Uma grande ideia é uma ideia comum que leva a grandes resultados. Uma grande ideia não é gerada rapidamente. O processo criativo é composto de cinco etapas.
- Definir o problema – É a fase mais importante. A ansiedade para iniciar ou terminar o trabalho pode forçar a solução para um problema que ainda não foi entendido.
- Coletar fatos - Nessa fase devem ser colhidos muitos dados relacionados ao problema que devem ser classificados em categorias. É importante organizá-los para facilitar a manipulação.
- Gerar ideias - Essa etapa é o centro do processo criativo. É a fase para pensar nos dados e brincar com eles na imaginação. É preciso fazer todas as associações possíveis com os dados que existem. As ideias nunca são criadas, apenas são encontradas.
- Incubar ideias – Esse é o momento de "dormir com o problema". Deve-se deixar o inconsciente trabalhar, envolvendo-se com outra coisa que não tenha nada a ver com o problema que está sendo tratado.
- Avaliar as ideias – Essa é a fase de selecionar as ideias que aparentemente podem ser implementadas. Primeiro, faça uma escolha grosseira, depois, dentre as ideias selecionadas, escolha as que possam produzir melhores resultados com os menores custos.

AULA 8 - GERAÇÃO DE IDEIAS CRIATIVAS

8.1 - Brainwriting

O *brainwriting* é uma técnica de geração de ideias por escrito. O procedimento básico é o seguinte.

1- Inicialmente, o chefe deve definir o problema em poucas palavras e selecionar pessoas que possam ser úteis na geração de ideias para solucioná-lo.

2 - A seguir, o chefe reúne os participantes em grupos de até 8 pessoas. Para cada um dos participantes, entrega uma folha de papel com a definição do problema.



3 - Após uma rápida explicação do processo e do problema proposto, os membros iniciam o trabalho em silêncio. Cada participante lê a questão escrita em sua folha e escreve todas as ideias que lhe ocorrem durante cinco minutos.

4 - Findo o prazo, os participantes passam, a quem está ao lado, sua folha de papel no sentido horário.

5 - Inicia-se então outro prazo, de mais cinco minutos, para geração de ideias. Esse processo continua até que tenham sido esgotadas as ideias originais do grupo.

6 - Após a fase de geração, o chefe deve, juntamente com o grupo, confeccionar uma lista com as ideias produzidas, evitando duplicações.

7 - Depois disso, os membros do grupo devem esclarecer brevemente cada ideia gerada. O objetivo dessa fase é a compreensão total, pelo grupo, de cada ideia gerada.

02

Alguns pontos são fundamentais para o funcionamento da técnica.

- A seleção dos participantes é crítica. O grupo deve conter peritos dos diversos campos relevantes e leigos, conforme o caso.
- Se o trabalho for feito com vários subgrupos, opta-se pela elaboração de uma lista com as suas ideias. Cada subgrupo escolhe um relator para apresentar as suas ideias ao grupo geral.



- O facilitador deve permitir ao grupo certa liberdade de interpretação do problema e elaboração de soluções.

03

Estudos efetuados a respeito da dinâmica dos grupos demonstram que vários motivos concorrem para a eficiência da técnica de *brainwriting*.

- Um dos motivos básicos da eficiência do *brainwriting* é que os participantes da sessão trabalham em paralelo.
- Durante a geração de ideias, o silêncio e a presença de outras pessoas criam uma atmosfera de tensão criativa.
- A leitura das ideias geradas por outros elementos do grupo cria um estímulo à criatividade.
- A ausência de críticas verbais às ideias libera a criação. E há a vantagem de as ideias serem documentadas por escrito.

Outros motivos de eficácia dessa técnica são:

- evita-se a manipulação por personalidades fortes;
- ideias "minoritárias" não são sufocadas;
- ideias conflitantes têm oportunidade de ser expressas;

a responsabilidade pelo sucesso do resultado é compartilhada pelo grupo.

04

8.2 - Brainstorming

É uma técnica intencionalmente desinibidora, utilizada para gerar grande número de ideias, por meio da capacidade criativa das pessoas.

Pode ser usada por um grupo:

- na seleção dos problemas a serem abordados;
- na identificação de suas causas;
- no desenvolvimento das soluções ou noutra atividade que o grupo julgar necessária.

Um facilitador é responsável pela observância das seis regras básicas do *brainstorming* e cuida do funcionamento da reunião sem se envolver no conteúdo em exame. Um registrador é responsável pela anotação de todas as ideias em folhas de papel, colocadas em um suporte ou na parede.

As regras básicas do *brainstorming* são as seguintes.

- Gerar grande número de ideias.

- Associar uma ideia às outras.
- Não criticar.
- Participação de todos.
- Registrar todas as ideias.
- Deixar o subconsciente ajudar.

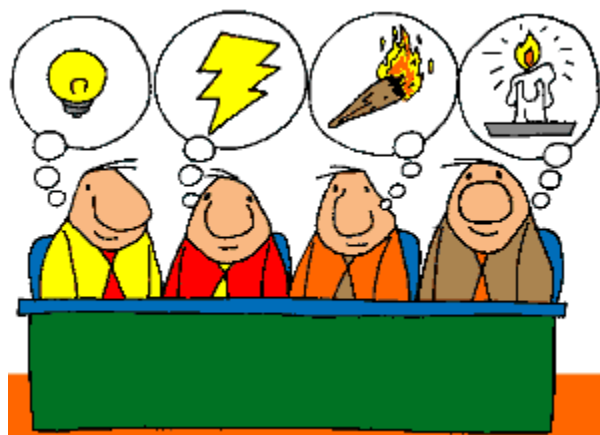
05**Regra 1: Gerar grande número de ideias**

Ideias apresentadas verbalmente geram novas ideias que podem ser a combinação ou a extensão de outras.



As ideias são estimulantes.

Deve-se trabalhar com o maior número possível delas.

Regra 2: Associar uma ideia às outras

As ideias inadequadas servem para estimular o pensamento dos outros participantes, fazendo brotar uma nova ideia.

Todas as ideias devem ser consideradas. Mesmo aquelas que pareçam inadequadas.

"ideias malucas" têm o seu valor, pois podem gerar ideias úteis.

06

Regra 3: Não pode haver nenhuma crítica

Numa reunião de brainstorming, as ideias repentinas devem ser encorajadas. Todo julgamento crítico fica proibido.



Regra 4: Todos devem participar

Os participantes tímidos também pensam e devem apresentar suas ideias.

O facilitador deve dar a palavra a cada participante, no sentido dos ponteiros do relógio.

Se, quando chamado, o participante não tiver nenhuma ideia, deve dizer: "Passo".



Quem passou uma vez poderá ter uma ideia na próxima rodada.

07

Regra 5: Registrar todas as ideias

É importante registrar todas as ideias à medida que elas forem surgindo.

O registrador fará as anotações em uma folha grande de papel, para que todos vejam as ideias já apresentadas.



Enquanto houver novas ideias, não se dará por encerrada a lista. Preserva-se esta lista para ser complementada em novas reuniões, estando sempre aberta a novas ideias.

Regra 6: Deixar o subconsciente ajudar

Deve-se dar ao subconsciente uma chance de trabalhar. Às vezes, espera-se até a próxima reunião para decidir se todos os membros já esgotaram suas ideias.



08

O *brainstorming* exige que os participantes tenham conduta em contraste com os padrões normais de sua educação e vida profissional. Fomos treinados a examinar cada ideia à medida que ela surgir.

A função do facilitador é vital para o andamento da reunião.



Por um lado, o facilitador deve evitar críticas às ideias geradas e garantir que os participantes ouçam o que os outros estão sugerindo. Por outro lado, ele deve criar uma atmosfera de liberdade e não permitir que ninguém se sinta censurado.

É, portanto, muito delicada a função do facilitador. Ao término de cada reunião, o facilitador deve oferecer aos membros do grupo a lista das ideias já geradas.

09

Um "*brainstorming*" eficiente depende muito, também, da definição clara do problema e da seleção apropriada dos participantes. Estes devem ser, preferencialmente, de diferentes formações profissionais.

O grupo deve ser pequeno (de até 8 membros), de forma a extrair-se o máximo de ideias de cada um. Quando for necessário que mais pessoas participem, é aconselhável dividi-las em subgrupos.

Durante as reuniões, é preciso que cada membro do grupo tenha à mão um bloco e uma caneta para anotar as ideias que aparecerem, enquanto os outros estão sugerindo novas ideias.



10

8.3 - Nominal Group Technique

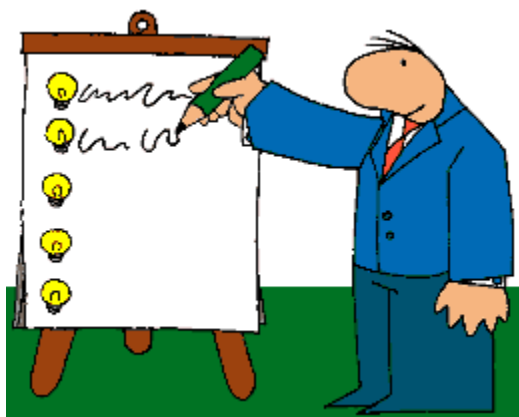
O NGT – *Nominal Group Technique* é uma técnica cujo procedimento pode ser resumido da seguinte forma:

1) Reúnem-se os participantes (de até 8 membros) numa sala, onde se acomodam, ao redor de uma mesa, com plena visão, uns dos outros. No início da sessão, eles não conversam. Cada qual escreve suas ideias, a respeito da questão proposta, numa folha de papel.



2) Ao fim de 5 a 10 minutos, há uma apresentação sequencial das ideias geradas. Cada pessoa apresenta uma ideia de sua lista.

O registrador escreve essa ideia num álbum-seriado bem visível a todos. Nessa fase do procedimento, não é permitido esclarecer o significado das ideias apresentadas.



11

3) A rotação em torno da mesa, para que cada qual apresente uma ideia, prossegue, até que o grupo não tenha mais nenhuma ideia para ser apresentada. O resultado dessa fase da sessão é uma grande lista de ideias, sem conter sugestões repetidas.



4) Inicia-se, então, uma fase de esclarecimento de cada ideia listada e, após essa fase, passa-se à votação.

12

5) Cada membro do grupo seleciona e ordena as ideias que considerar prioritárias. A decisão do grupo é uma agregação matemática de votos individuais, que pode ser feita de diversos modos, como veremos.

A sala de reuniões deve comportar o grupo, sem apertos ou muita folga.

É recomendável que as paredes permitam a fixação de folhas de papel grandes.



Deve-se prever, para cada participante, folhas de papel em branco e uma caneta.

Vamos ver as fases de uma reunião de NGT.

13

Fase 1: Escolha dos participantes

Talvez seja a fase mais importante do processo. Um problema que necessite de decisão grupal é, por princípio, complexo.

Se fosse um problema simples, algum especialista ou o gerente o resolveria. Sendo complexo, ele é composto de muitos elementos e, para determiná-los, é necessário que se selecionem pessoas com formações diversas e complementares.

Fazer um grupo com uma única especialização não irá resolver nada.



É muito importante que, ao iniciar a reunião, o coordenador esclareça o papel de cada participante, assim como o objetivo do grupo.

A recepção aos participantes deve incluir: uma descrição da importância da tarefa do grupo; um esclarecimento da importância de cada pessoa e uma indicação do uso que será feito dos resultados.



14

Fase 2: Geração de ideias

A questão apresentada deve ser escrita numa folha de álbum-seriado, para que todos a vejam.

Inicialmente, devem-se orientar os participantes a escreverem suas ideias de maneira silenciosa e independente e de uma forma breve e sucinta.



O fato de cada participante estar concentrado gera uma atmosfera de ambiente criativo. A crítica prematura às ideias surgidas é completamente abolida.

15

Fase 3: Propagação rotativa de ideias

Quando o facilitador observa que só uma pessoa está escrevendo novas ideias, ele informa que vai passar à fase seguinte do processo.



O facilitador pede que a pessoa à sua esquerda escolha uma das ideias que escreveu em sua folha e leia, em voz alta, para que ele a escreva na folha de álbum-seriado. É importante que as ideias sejam escritas de forma breve e que se evitem duplicações. Variantes, mesmo próximas, são bem-vindas, por enriquecerem o resultado. O ideal é que o facilitador escreva cada ideia no álbum-seriado com as mesmas palavras dos participantes.

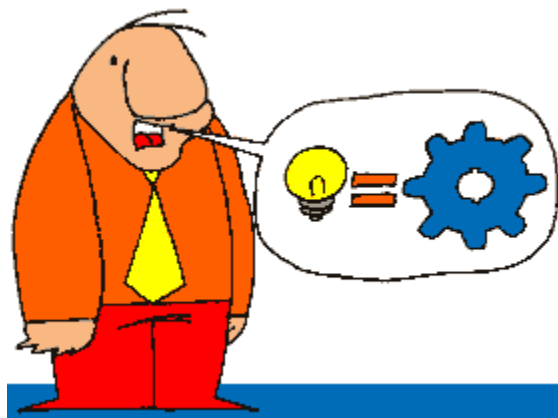
16

Fase 4: Esclarecimento das ideias

O facilitador explica que cada uma das ideias levantadas pelo grupo deverá ser esclarecida sucintamente. Ele lê a primeira ideia da lista e solicita que qualquer um dos membros do grupo explique o que ela significa.

Ele deve lembrar que nessa fase as ideias pertencem a todo o grupo, ninguém deve chamar a atenção sobre quem apresentou a ideia que está sendo esclarecida. Essa fase permite que os membros do grupo tomem contato com a lógica por detrás de cada ideia e perceba as diferenças de opiniões dos participantes.

É muito importante que o facilitador evite debates ou argumentos a favor de qualquer ideia da lista.



17

Fase 5: Determinação das prioridades

Em função do número total de ideias da lista, o facilitador determina a quantidade de ideias que cada membro deverá selecionar.

Os participantes devem selecionar as ideias da lista, em completo sigilo. Usa-se um pequeno cartão para cada ideia selecionada. Essa quantidade é igual à raiz cúbica do número de ideias, ou o valor indicado na tabela a seguir.

Idéias	Votos
até 43	3
43 a 90	4
91 a 165	5
166 a 274	6
275 a 421	7
421 a 613	8
614 a 856	9
mais de 856	10

18

Após cada membro do grupo ter completado seu conjunto de elementos, passa-se ao ordenamento das sugestões.

O facilitador pede que cada participante classifique as ideias selecionadas por ordem de importância. Se forem cinco ideias selecionadas, por exemplo, eles devem dar peso 5 à ideia mais importante e peso 1 para a menos importante das ideias selecionadas.

Ao fim desse procedimento, os cartões são recolhidos, misturados e os votos são contados e registrados numa folha de álbum-seriado.

Para concluir, calcula-se a soma dos pesos dados a cada ideia por todos os participantes. Com isso, determinam-se as prioridades.



19

8.4 - Resumo

As pessoas têm grande número de sugestões para melhorar as tarefas que estão executando há tempos. É preciso dar-lhes oportunidade para mostrá-las.

Embora o indivíduo tenha várias alternativas, os estudos demonstram que o pensamento em equipe gera novas ideias porque a proposição de alguém pode ser aperfeiçoada pelas outras.

Brainwriting é a técnica de geração de ideias por escrito. A partir da definição do problema, um grupo escreve as suas ideias, individualmente e em silêncio, durante cerca de cinco minutos. Os papéis circulam entre os participantes e as listas vão sendo acrescidas de novas ideias. A seguir é feita uma lista geral e as ideias são esclarecidas.

Brainstorming é uma técnica de geração de ideias verbalmente. A partir da definição do problema, o grupo passa a gerar grande número de ideias. O facilitador cuida do funcionamento da reunião sem se envolver no conteúdo. Um registrador é responsável para anotar todas as ideias, em folhas de papel colocadas em um suporte visível para todos. As regras básicas do *brainstorming* são as seguintes:

- a) gerar grande número de ideias;
- b) associar uma ideia a outras;
- c) não criticar;
- d) participação de todos;

- e) registrar todas as ideias;
- f) deixar o subconsciente ajudar.

Nominal Group Technique - NGT - é uma técnica iniciada com *brainwriting* parcial acrescido de *brainstorming*. Depois da fase de esclarecimento das ideias listadas, passa-se à votação secreta. Cada participante seleciona e ordena as ideias que considera prioritárias. A decisão do grupo é uma agregação matemática de votos individuais.