

Métodos de Criatividade para Gerir a Comunicação

METHODS OF CREATIVITY TO MANAGE COMMUNICATION

Felipe Chibás Ortiz

Doutor em Ciências da Comunicação pela ECA-USP. Mestre em Cultura e Comunicação pelo Programa em Integração da América Latina (PROLAM) pela USP. Licenciatura em Psicologia pela Universidade de La Habana, Cuba. chibas_f@yahoo.es

Recebido em 31 de outubro de 2013. Aprovado em 25 de março de 2014

Resumo

A proposta principal deste artigo é apresentar os resultados de uma pesquisa sobre os doze métodos e técnicas de criatividade mais utilizados na Gestão de Comunicação. Uma pesquisa que teve início com um levantamento bibliográfico que delimitou os doze métodos e técnicas de criatividade mais utilizados. Em seguida, em uma pesquisa qualitativa, utilizamos o método multicaso com aplicação de questionários, análise de documentos e observação de participantes. O objetivo principal dessa pesquisa, cujos primeiros resultados apresentamos neste artigo, é diagnosticar os métodos de criatividade mais vantajosos na aplicação de diferentes funções e atividades na gestão de Comunicação em empresas voltadas para gestão de projetos inovadores.

Palavras-chave: Métodos de Criatividade, Gestão da comunicação, Gestão da inovação.

Abstract

This paper describes the results of a research on the 12 most used creativity methods and techniques in Communication Management. This research started with a literature review, which delimited which were the 12 most used creativity methods and techniques. Then, as a qualitative methodology, a multicase method with questionnaires, document analysis and participant observation was used. The main objective of this research, whose first results are presented in this article, was to diagnose the most advantageous creativity methods in the application of different functions and activities in the management of Communication in companies focused on management of innovative projects.

Keywords: Methods of Creativity, Communication management, Innovation management.

Introdução

Comunicação, criatividade e inovação possuem muitos nexos de leitura, um aspecto que se pode evidenciar nas interfaces da discussão teórica sobre prática e gestão das novas tecnologias e mídias que perpassam o campo acadêmico. Sabemos que diferentes disciplinas científicas como Teoria da Comunicação, Ciência da Administração e da Educação, Filosofia, Sociologia, Psicologia, Marketing, dentre outras, propõem diversos paradigmas e conceitos para criatividade e inovação. Não havendo, assim, uma definição conceitual unívoca para criatividade nem para inovação.

Constatamos em nossa pesquisa que as qualidades produtivas inerentes à criatividade podem ser utilizadas pela Gestão da Comunicação de caráter inovador em qualquer fase de seu processo produtivo. Ou seja, os métodos e técnicas de criatividade podem ser utilizados durante as funções tradicionais de gestão, tais como planejamento, organização, execução, avaliação, controle e monitoramento (KUNSCH, 2006). Ou, também em processos e atividades de Gestão da comunicação não tão tradicionais, como pesquisa, remoção de barreiras à comunicação, solução de problemas e conflitos, criação e administração do clima afetivo, entre outros (idem).

No entanto, a utilização dos métodos de criatividade está circunscrita em um único método de criatividade – o *Brainstorming* –, quase sempre mal aplicado e utilizado apenas no momento de criação de peças publicitárias. Portanto, os métodos de criatividade, na maior parte dos casos, não são utilizados na Gestão da comunicação propriamente dita. As diversas áreas da comunicação como Jornalismo, Relações Públicas, Assessoria de Imprensa, Marketing, Publicidade e Propaganda, dentre outras, podem trabalhar, em suas diferentes atividades, com os métodos de criatividade. O que não acontece atualmente.

Os métodos e técnicas de criatividade podem ser utilizados, por exemplo, na criação de uma inovação no processo de comunicação; no planejamento e execução da estratégia de comunicação; *branding*; criação e fortalecimento da marca; na procura de diferencial de produtos, serviços e estratégias; na procura de fundos de investimento ou patrocínio; na montagem da linha de criação e produção de peças; para melhorar o clima afetivo da equipe de criação; para criar estratégias de vendas, pós-venda e fidelização de clientes; para propor e implementar mudanças de cultura organizacional; para criar nos ambientes presenciais e virtuais um clima positivo, lúdico e criativo; para solucionar problemas originados em ambientes reais ou virtuais; para tomar decisões criativas, envolvendo participantes do processo de adoção de decisões difíceis e inéditas; para estimular a criatividade individual ou em grupo, possibilitando a geração de novos produtos e serviços; para realizar a gestão de projetos inovadores; efetuar mudanças na estrutura

da equipe, ou no estilo de trabalho de uma organização; para conceber um novo veículo de comunicação ou modificar a cultura midiática; para desenvolver um sistema de informações novo ou modificado; para elaborar novos programas, softwares e aplicativos; para a realização de cursos e treinamentos; para a criação de novos produtos e serviços; e elaboração de peças para a web tais como sites, portais, blogs e banners.

No entanto, ainda persiste uma dicotomia entre pesquisadores que abordam a “criatividade” e estudiosos que trabalham a “inovação”. Do lado dos que estudam a criatividade, geralmente estudiosos da área de comunicação, administradores, psicólogos, sociólogos, pedagogos e profissionais das ciências sociais, a criatividade é investigada associada ao processo de ensino-aprendizagem, com a arte ou, ainda, com o marketing. Dentre esses autores podemos citar: Rogers (1959), Novaes (1985) e Kotler (2003). Os investigadores que estudam a inovação ou “Gestão da Inovação”, por outro lado, têm como foco as ciências naturais aplicadas; tais como a matemática e a programação. Dentre esses estudiosos, geralmente engenheiros, físicos, gestores de projetos e profissionais associados a essas áreas, podemos citar Barañano (2005). Há, no entanto, uma terceira via que procura trabalhar os dois fenômenos – criatividade e inovação – como um único processo. Neste caso, podemos citar Simantob e Lippi (2003).

Todavia, nenhuma dessas tendências é a mais adequada, visto que os dois fenômenos – criatividade e inovação – coexistem e convivem dentro das organizações e devem, assim, ser mobilizados em conjunto. Afinal, a inovação tem como causa a criatividade (CHIBÁS, 2012). Quando a dicotomia entre a criatividade e a inovação persiste, o resultado inovador é perseguido, mas sem estimular de forma adequada sua causa – a criatividade. Sendo assim, ambos os processos: gestão da criatividade, associado ao processo de criar a ideia, e da inovação, associado ao processo prático de implementar uma ideia e gerar resultado, devem andar em paralelo e total integração (CHIBÁS, PANTALEÓN & ROCHA, 2013). Mais ainda, a criatividade organizacional, muito associada a complexos fenômenos de comunicação individuais e grupais, conscientes e subconscientes, não pode ser mensurada. O que acarreta em dificuldades no seu estudo, quantificação e gestão. Sendo assim, geralmente se prefere estudar sua consequência e manifestação concreta: a inovação.

A proposta deste artigo é contribuir para o desenvolvimento de métodos de criatividade mais vantajosos na aplicação de diferentes processos e atividades de gestão da comunicação organizacional. Sendo assim, é nossa intenção demonstrar como os métodos e as técnicas que estimulam a criatividade podem contribuir para a obtenção de resultados positivos na gestão da comunicação de projetos inovadores; além de colaborar para tornar claro o debate acima comentado. Nessa intenção, diversos casos práticos foram estudados e comparados.

Referencial Teórico

Inovar não é uma opção. Na atualidade, a empresa que não inova morre (DRUCKER, 2003). Aliás, a sociedade que não inova também morre. Um processo que também se aplica à comunicação de seus valores. É nesse contexto que a gestão da inovação surge como um processo organizacional estruturado e contínuo e que direciona a empresa na produção de propostas de inovação, desenvolvendo, assim, mais valor agregado ao conhecimento (DIEZ, 2010). O processo de inovação pode ser entendido, então, como um processo calcado no conhecimento e que se desenvolve em diferentes estágios como: identificação, projeto, desenvolvimento e lançamento do novo produto ou implantação do novo processo (OCDE, 2005).

Para um resultado ainda mais positivo, a inovação deve fazer parte da mentalidade dos funcionários em todos os níveis de produção. Em nossa investigação, concluímos, para tanto, que a forma mais eficiente de implantar uma mudança na empresa é quando o exemplo vem de cima. Quando a liderança toma a iniciativa, a nova cultura é absorvida com muito mais facilidade pela organização (SIMANTOB & LIPPI, 2003).

Na atualidade, a tendência mais geral entre os pesquisadores da criatividade é compreender o complexo fenômeno da criatividade como uma simbiose transdisciplinar entre homem, máquina e natureza. Ou seja, como uma energia pulsante e mutante, que está latente no indivíduo, nas equipes e nas organizações (TORRE, 2008). Segundo Felice (2012), dentre os diversos fenômenos provocados pela popularização da Internet está a possibilidade de comunicação on-line em tempo real. A expansão da internet, além de ampliar o compartilhamento de ideias, mensagens, linguagens, produtos e serviços entre pessoas de diferentes lugares do planeta, também facilita diferentes possibilidades de trabalho em conjunto, tais como: cocriação (criação conjunta de ideias, conhecimentos, objetos); coparticipação (participação de todos os envolvidos de diversas formas e etapas da realização de um projeto inovador); e copropriedade (propriedade compartilhada). O trabalho em conjunto pode engendrar novas modalidades de criatividade e, também, novos métodos específicos para gestão da comunicação.

No mundo globalizado, cada vez mais empresas se valem da opinião do cliente não apenas com relação ao produto acabado, mas, também, no processo de criação e tomada de decisões sobre a produção do produto acabado. Um bom exemplo é o trabalho conjunto que resultou no desenvolvimento do novo modelo Fiat Uno: por meio de aplicativos criados pela empresa, engenheiros e consumidores opinaram conjuntamente acerca de modificações no antigo modelo do automóvel e que resultaram no modelo atual (FIAT, 2010). Assim, pessoas que anteriormente não participavam do processo criativo de

produção do produto, os consumidores, por exemplo, participaram ativamente na produção do novo modelo Fiat Uno. A estratégia da Fiat em consultar os clientes ainda na fase de produção do automóvel é um exemplo de geração de novas formas de criatividade e, conseqüentemente, de novas formas de gerir a comunicação e a inovação entre empresa e consumidor. Mas ainda estamos longe de explorar todas as possibilidades que os métodos de criatividade para gestão da comunicação e inovação oferecem.

Nessa intenção, considero importante destacar os métodos e técnicas de criatividade mais utilizadas para resolver problemas e desenvolver a criatividade organizacional e, que, segundo diversos autores, oferecem melhores resultados (OSBORN, 1953; GORDON, 1961; ZORRILLA, 1999; KOTLER, 2003; BONO, 2008). É possível identificar os métodos e técnicas de criatividade mais utilizadas e com melhores resultados de acordo com a prática diária de observação dos procedimentos adotados pelas organizações no processo de gestão da comunicação. A maior parte das ferramentas dos métodos e técnicas de criatividade surgiu antes do que se convencionou chamar por Era da Internet, no entanto, elas têm se adaptado muito bem a essa Era. Essas ferramentas são utilizadas nos ambientes virtuais de aprendizagem, redes de trabalho, plataformas web, intranet das empresas e salas de chat.

Os métodos e técnicas para desenvolver a criatividade são ferramentas ou procedimentos planejados com objetivos específicos e que facilitam a expressão, o estímulo, o treinamento e o desenvolvimento de determinados processos de criatividade individual, em grupo e organizacional.

Podemos entender por “gestão da comunicação” o processo de analisar, planejar e gerenciar a comunicação em todos os setores da organização de forma estratégica (KUNSCH, 2006). É importante ressaltar que em todos os processos da “gestão da comunicação” de caráter inovador – pesquisa, planejamento, organização, execução, monitoramento e controle –, as ferramentas da criatividade podem ser utilizadas. Podemos também utilizar as ferramentas da criatividade nas atividades de pesquisa, na remoção de barreiras à comunicação, na solução de problemas e conflitos e na criação e administração do clima afetivo dos grupos.

Metodologia

A presente pesquisa é uma aproximação primária, de caráter exploratório, de um tema de consistência essencialmente qualitativa. O método mais utilizado foi o estudo multicaso de Yin (2009). Um método que nos permitiu, por meio de parâmetros predefinidos e do cruzamento de informações obtidas através dos instrumentos aplicados,

comparar vários exemplos de empresas que trabalham com métodos de criatividade na “gestão da comunicação”. Utilizamos, também, diferentes fontes bibliográficas, do sistema de questionários elaborados pelo autor e já testados em pesquisas anteriores (CHIBÁS, 2011). Esses questionários foram respondidos presencialmente ou enviados por email. Para tanto, os disponibilizamos na plataforma Google, no web site da empresa *Perfectu* e na plataforma *Moodle* desta empresa.

Devemos ressaltar que as entrevistas foram gravadas com permissão dos entrevistados. Depois de feita a transcrição, o conteúdo das entrevistas foi analisado, sendo as informações classificadas em categorias de conteúdo. Além da aplicação de todos os questionários, em todos os integrantes das equipes de gestão de projeto das empresas pesquisadas, também realizamos entrevistas com os CEOs das quatro empresas pesquisadas. Nossa intenção era tentar entender a estratégia geral de inovação na comunicação utilizada por cada um dos quatro (4) CEOs entrevistados. Ao todo foram entrevistadas dez pessoas de todas as equipes, incluindo os CEOs das quatro empresas estudadas.

Nessa etapa da pesquisa, utilizamos o “Questionário comparativo dos Métodos de Criatividade”, ferramenta elaborada pelo autor. Neste questionário os integrantes das equipes classificavam os métodos, pesquisados na pesquisa bibliográfica prévia, como importantes, sendo que cada método de criatividade deveria ser classificado pelos integrantes dos grupos de gestão da inovação de acordo com os mesmos. Os parâmetros definidos foram os seguintes:

1. O método contribui para estimular o pensamento lógico, a imaginação, ou ambos;
2. O método tem foco nos processos de pensamento consciente, inconsciente, ou em ambos;
3. O método enfatiza a quantidade de ideias ou a qualidade das ideias produzidas;
4. O método deve ser aplicado em pessoas conhecedoras do assunto trabalhado, ou em qualquer tipo de pessoa;
5. Grau de complexidade do método: alto, médio ou baixo.

Os resultados levantados a partir dessas questões são apresentados no Quadro 1.

Solicitou-se também que os entrevistados classificassem como eles achavam que cada método de criatividade deveria ser utilizado no processo de “gestão da comunicação”. Eles deveriam decidir quais métodos de criatividade poderiam ser utilizados em cada uma das funções e atividades de “gestão da comunicação”, listadas a seguir:

1. Planejamento;
2. Organização;

3. Execução ou implementação;
4. Avaliação, controle e monitoramento;
5. Pesquisa;
6. Remoção de barreiras à comunicação;
7. Solução de problemas e conflitos;
8. Criação de ideias ou peças;
9. Administração do clima afetivo.

Após a coleta do questionário respondido por cada integrante da equipe, fez-se a somatória aritmética das respostas, obtendo-se, assim, a média de qual método era o mais utilizado em cada atividade das citadas acima. Esse resultado é mostrado no Quadro 2.

A metodologia utilizada na pesquisa foi validada pelo comitê científico da Empresa *Perfectu*, que conta com uma gama diversa de profissionais, como consultores, tutores, professores de instituições de ensino superior tais como a Universidad Complutense de Madrid, a Universidad de Barcelona, a Universidad de La Habana, a Universidade de São Paulo, a PUC de São Paulo e o Centro Universitário do SENAC de São Paulo. Antes da aplicação geral, com a finalidade de retificar possíveis erros e realizar os ajustes necessários, fez-se uma aplicação piloto. Vale a pena ressaltar que a empresa *Perfectu*, que coordenou a pesquisa, é uma empresa de consultoria integrante do grupo multinacional franco-espanhol *Global Estrategias*, e que está presente em quinze países de quatro continentes.

Os doze métodos e técnicas de criatividade estudados na pesquisa foram aplicados em um período de dois anos, em quatro empresas de médio e pequeno porte, todas elas clientes ou parceiras da *Perfectu*. Duas dessas empresas são do setor produtivo, e duas do setor de serviços associadas às ciências humanas. No grupo de empresas do setor produtivo, uma é de criação de softwares e soluções para informática, a outra é fabricante de material e equipamentos odontológicos. No grupo de empresas da área de serviços, temos uma agência de imprensa e uma agência de Marketing. Por razões éticas, optamos em não tornar público o nome das empresas pesquisadas. Ao longo da pesquisa, cada um dos métodos e técnicas para estimular a criatividade foi aplicado em pelo menos duas oportunidades nessas empresas. Tivemos o cuidado de aplicar em todos os meses de realização da pesquisa os doze métodos e técnicas para estimular a criatividade escolhidos em cada uma das organizações estudadas.

Os dois grupos – o de empresas focadas nas ciências sociais e o das empresas voltadas para a produção – receberam as mesmas informações acerca de todo o processo da pesquisa da qual estavam participando. Todos os integrantes das equipes de gestão de

projetos pesquisados tinham nível superior, com faixa etária predominante entre 29 e 35 anos, podendo, assim, serem classificados como adulto-jovens. As equipes de gestão de projetos das empresas pesquisadas tinham no mínimo cinco pessoas e no máximo oito pessoas. Em todos os casos, os CEOs das empresas faziam parte da equipe de gestão de projetos. Na equipe das duas empresas com foco no sistema produtivo há predominância do sexo masculino (94,2%). Já nas duas empresas com foco nos serviços e ciências humanas, a predominância é do sexo feminino (87,7%). Todas as empresas pesquisadas adotavam, antes da pesquisa, o sistema de gestão de projetos descrito no PMBOK (PMI, 2008) e perseguiram objetivos inovadores com a aplicação dos métodos de criatividade.

Nossa pesquisa teve início com uma coleta bibliográfica criteriosa, na qual investigamos os métodos e técnicas mais adequados para estimular e desenvolver a criatividade que se destacaram no decorrer da pesquisa bibliográfica (KOTLER, 2003; ZORRILLA, 1999). Dessa forma, chegou-se em um total de vinte e um métodos e técnicas, que após nova revisão se reduziu para um total de doze. Os métodos e técnicas para desenvolver a criatividade selecionados foram: *Brainstorming*, Lista de atributos, SCAMPER, Mapa mental, Método 635, Delphi, Matriz morfológica, Sinéctico, Nove janelas, TRIZ, CRE IN e Seis chapéus para pensar.

A seguir, temos uma breve descrição dos métodos e técnicas de criatividade que foram adotadas nas sessões de criatividade de grupo realizadas pela gestão de projeto das empresas estudadas:

1. Brainstorming

É uma ferramenta de criatividade inventada por Osborn (1953), sendo utilizada na geração de novas ideias, conceitos e soluções de problemas, assuntos ou temas em um ambiente livre de críticas e restrições à imaginação. Nessa ferramenta tem-se uma primeira fase caracterizada pela geração de muitas ideias sem crítica, e uma segunda etapa na qual se enfatiza a crítica sobre as ideias geradas na etapa anterior, para então escolher as melhores delas. É uma ferramenta útil quando se deseja gerar muitas ideias, em curto prazo, sobre um tema ou problema a ser resolvido.

2. Lista de atributos

É uma ferramenta criada no século XX, na década de 1950, por Robert P. Crawford (1980), que busca gerar ideias criativas com o objetivo de modificar e melhorar produtos, serviços e processos. Mediante esse método, os atributos de um produto, serviço ou processo são identificados com a finalidade de considerá-los uma fonte de modificações e aperfeiçoamento. Nesse processo, podem-se montar listas de características físicas, usos,

sinônimos, antônimos, partes, conotações e outros. Quando os atributos são muito numerosos, o que torna difícil seu tratamento, uma redução do número de atributos e uma segunda fase desta técnica tornam-se necessárias. Esse método estimula as formas de pensar convergentes e divergentes, já que faz uso da lógica e da associação livre de palavras e pensamentos como base no raciocínio. Ele potencializa a produção de ideias criativas.

3. SCAMPER

É uma ferramenta de criatividade para gerar ideias criativas em grupo, elaborada por Bob Eberlee (1996). Basicamente, trata-se de uma lista de palavras que serve de estímulo para gerar novas ideias após respostas de perguntas, ou, ainda, para realizar ações a partir de uma ideia básica. O SCAMPER trabalha com um conjunto de sete verbos operadores, ou disparadores, que permitem explorar diferentes maneiras de transformar um objeto, um sistema, um processo ou um serviço. O nome dessa ferramenta provém das iniciais em inglês dos sete verbos operadores: *Substitute, Combine, Adapt, Modify, Put on other uses, Eliminate, Rearrange* (substituir, combinar, adaptar, modificar, buscar outros usos, eliminar e reordenar). Este método estimula formas de pensar convergentes e divergentes, já que faz uso da palavra de forma inquisitiva como base no raciocínio. Potencializa a produção de um número significativo de ideias criativas.

4. Mapa mental (Mind Map)

Técnica sistematizada por Tony Buzan (2010), com foco na gestão de informação e de conhecimento. Consiste na elaboração de um diagrama usado para representar palavras, ideias, tarefas ou outros elementos vinculados a um conceito central, dispostos pelo radial, portanto em torno do conceito central. Trata-se de um diagrama que representa as conexões entre as partes de diferentes informações sobre um tema ou tarefa. Os elementos conceituais são dispostos intuitivamente, segundo a importância dos conceitos, e estão organizados em grupos, ramos, árvores ou áreas. Esse é um método que estimula as formas de pensar convergentes e divergentes, dado que utiliza tanto a lógica, quanto o pensamento por imagens na base do raciocínio. Potencializa a produção de poucas ideias criativas, porém, de qualidade.

5. Método 635

Idealizado por Bernd Rohrbach (1969), se baseia na técnica de agrupar: seis pessoas se reúnem ao redor de uma mesa (presencial ou virtual, dado que pode ser utilizado em uma sala de chat) para gerar ideias relativas a um tema previamente planejado. É fornecido a cada uma delas uma folha em branco. Cada participante descreve em sua

folha três ideias de maneira concisa e breve, pois há apenas cinco minutos para escrevê-las. Transcorrido o tempo, cada pessoa deve passar sua folha ao companheiro ao lado. Depois de ter lido as ideias dos participantes anteriores, cada participante deverá repetir o processo, e escrever três novas ideias, em outros cinco minutos. Este é um método que estimula as formas de pensar divergentes, dado que utiliza a livre associação como base do raciocínio. Potencializa a produção de muitas ideias criativas.6. Delphi

A ferramenta Delphi criada por Norman Dalkey e Olaf Helmer (1963) é geralmente utilizada em estudos prospectivos para explorar o futuro e calcular a data provável em que acontecerão determinados eventos, inventos e inovações. É considerada uma técnica para estimular a imaginação, já que combina métodos estatísticos com técnicas metafóricas. O anonimato na resposta é importante, assim como a resposta estatística do grupo. Este é um método que estimula as formas de pensar convergentes, já que utiliza a lógica como base do raciocínio. Potencializa a produção de poucas ideias criativas, porém de qualidade.

7. Matriz Morfológica

É uma técnica combinatória de ideação criativa criada por Fritz Zwicky (1969). Consiste em decompor um conceito ou um problema, nos seus elementos essenciais ou estruturas básicas. Com os elementos, recortes ou atributos essenciais de um conceito ou problema, se constrói uma matriz que permitirá multiplicar as relações entre as partes. Assim, em sua forma mais básica, a análise morfológica não é mais do que a geração de ideias por meio de uma matriz. Esse é um método que estimula as formas de pensar convergentes, dado que utiliza a lógica como base do raciocínio. Potencializa a produção de poucas ideias criativas, porém, de qualidade.

8. Sinéctico

É um método criativo criado por Gordon (1961), que se baseia fundamentalmente no uso da metáfora como instrumento de criatividade. Ele parte do pressuposto que, no processo criativo, o componente emocional é mais importante que o intelectual. Para tanto, são utilizados os quatro mecanismos da analogia metafórica: de caráter pessoal, direto, simbólico e fantástico. Esse é um método que estimula as formas de pensar divergentes, dado que utiliza a metáfora como base do raciocínio. Potencializa a produção de poucas ideias criativas de qualidade.

9. Nove janelas

Este é um método que não possui um criador específico (SIQUEIRA, 2008; CHIBÁS, 2012). O princípio básico dessa técnica consiste em dividir o problema em nove segmentos

e analisar um problema, produto, serviço ou situação que requer ideias inovadoras, por meio de diversos ângulos e combinações que vão desde o passado, presente e futuro, até a visualização do macrossistema, sistema e subsistema envolvidos. Utiliza-se matriz própria, que adota a forma de nove quadrantes ou “janelas”. Esse é um método que estimula as formas de pensar convergentes, dado que utiliza a metáfora como base do raciocínio. Potencializa a produção de poucas ideias criativas, mas de qualidade.

10. TRIZ (Teoria da Resolução de Problemas Inventivos)

É uma ferramenta para gerar ideias novas, sobretudo no enfrentamento de problemas tecnológicos. É um método heurístico, nascido a partir da identificação de pautas inventivas e de patentes. É utilizada em setores técnicos muito diversos. Foi desenvolvida por Genrich S. Altshuller (1984). TRIZ significa o Algoritmo para a Resolução de Problemas Inventivos, sendo o seu acrônimo russo, ARIZ 85. O TRIZ aporta cinco princípios fundamentais: 1) Funcionalidade e Sistêmica; 2) Idealidade e Função; 3) Uso de recursos disponíveis dentro do sistema; 4) Pautas acerca da origem e evolução dos sistemas e da tecnologia; 5) Resolução de contradições. Esse é um método que estimula as formas de pensar lógicas ou convergentes, dado que utiliza a lógica como base do raciocínio. Potencializa a produção de poucas ideias criativas de qualidade.

11. CRE-IN

Chamado de CRE-IN, ou simplesmente de mix, ou apanhado de técnicas de criatividade e dinâmica de grupo, na verdade não é um método estruturado e não foi criado por um único autor. Trata-se de uma prática cotidiana com muitos facilitadores para o trabalho em equipe, sendo sua autoria pública e anônima (NOVAES, 1985; CHIBÁS, 2012). Essa ferramenta entende a criatividade como uma vibração energética que provém do interior, utilizando-se de uma metodologia que implica no uso de técnicas para a busca interna de paz, reflexão, relaxamento, desinibição, meditação, concentração e perda do medo ao ridículo, o que leva a uma sensação de alegria. Tudo mediante o resgate do jogo como veículo de nossos sentimentos, lazer e diversão. Esse é um método que estimula as formas de pensar divergentes, dado que utiliza a metáfora como base do raciocínio. Potencializa a produção de poucas ideias criativas de qualidade.

12. Seis chapéus para pensar

É uma ferramenta idealizada por Edward De Bono (1986) para facilitar a produção do pensamento lateral, análise e solução de problemas de diferentes pontos de vista ou perspectivas. Esse método permite pensar um assunto a partir de seis diferentes

ângulos. Os seis chapéus de cores diferentes representam seis maneiras de pensar. Esse é um método que estimula as formas de pensar divergentes, dado que utiliza a metáfora como base do raciocínio. Potencializa a produção de muitas ideias.

Resultados e Discussão

Apresentamos a seguir, no Quadro 1, uma breve descrição dos resultados levantados na pesquisa com o “Questionário Comparativo dos Métodos de Criatividade”:

Quadro 1: Comparação dos 12 Métodos de Criatividade

Método	Estimula a lógica ou a imaginação	Foco nos recursos inconscientes ou conscientes	Ênfase quantitativa ou qualitativa	Grau de complexidade	Utilizado com um público específico ou com um público geral
Brainstorming	Lógica e imaginação	Consciente	Quantitativo	Baixo	Público geral
Lista de atributos	Lógica	Consciente	Quantitativo e Qualitativo	Alto	Público geral
SCAMPER	Lógica	Consciente	Quantitativo e Qualitativo	Alto	Público geral
Mapa mental	Lógica e imaginação	Consciente	Qualitativo	Intermediário	Público geral
Método 635	Lógica e imaginação	Consciente	Quantitativo	Baixo	Público geral
Delphi	Lógica	Consciente	Qualitativo	Intermediário	Público específico
Matriz morfológica	Lógica e imaginação	Consciente	Qualitativo	Alto	Público específico
Sinéctico	Imaginação	Consciente e inconsciente	Qualitativo	Alto	Público específico
Nove janelas	Lógica	Consciente	Qualitativo	Intermediário	Público geral
TRIZ	Lógica	Consciente	Qualitativo	Alto	Público específico
CRE IN	Imaginação	Inconsciente	Qualitativo	Intermediário	Público geral
Seis chapéus para pensar	Imaginação e lógica	Consciente e inconsciente	Quantitativo e Qualitativo	Intermediário	Público geral

Fonte: (CHIBÁS, 2012)

Segundo as informações apresentadas no quadro acima há, de maneira geral, o predomínio de métodos que estimulam a criatividade, que incentivam o pensamento lógico e os recursos psicológicos conscientes, e que buscam poucas ideias ou soluções, mas com elevada qualidade.

Também se pode observar que a maioria dos métodos criativos avaliados tem uma complexidade de aplicação entre intermediária (5 métodos) e alta (5 métodos) já, que, apenas dois foram considerados de baixa complexidade. Isso nos leva a concluir que a aplicação da maior parte dos métodos criativos trabalhados em nossa pesquisa exige um treinamento prévio antes da aplicação. Uma complexidade que provém da natureza do processo criativo, e, também, da diversidade das forças grupais, dos desafios implicados em criar coisas novas, da exigência por resultados por parte da organização e da complexidade da própria técnica. Desse modo, consideramos que os métodos criativos devem ser trabalhados apenas por um coordenador-facilitador experiente.

Observa-se, assim, que as dificuldades na avaliação de vantagens e desvantagens de cada método dependerão do problema ou situação a ser analisada, do tempo de formação do grupo de gestão de projeto criativo que fará uso do método, do contexto organizacional no qual a gestão da inovação está inserida (organização criativa ou burocrática), dos objetivos almeçados com o trabalho criativo grupal (solução de um problema organizacional ou contribuição na integração de membros do grupo), entre outros fatores.

A seguir, no Quadro 2, mostraremos os principais resultados da pesquisa, identificando qual o método de criatividade mais interessante para cada função da comunicação.

Conforme indicação do quadro acima, verificamos que todos os métodos de criatividade poderão ser utilizados na criação e solução de problemas e conflitos, enquanto poucos são utilizáveis para organizar e controlar – apenas a Lista de atributos, o SCAMPER, a Matriz morfológica, as Nove janelas e o TRIZ. Um resultado plausível, já que a criatividade também está atrelada a uma função social: criar ideais inéditas. O que justifica a utilização preponderante dos métodos de criatividade no setor de comunicação, sobretudo para a criação de peças publicitárias e somente em um segundo plano para solucionar problemas. Dando seguimento ao relato dos dados coletados na pesquisa, podemos verificar que, para remover barreiras à comunicação e administrar o clima afetivo, os métodos mais úteis foram: *Brainstorming*, Seis chapéus e o CRE-IN, esse último com ênfase na dinâmica de grupo. Segundo o resultado da pesquisa, os métodos de criatividade que potencializam melhores resultados foram: *Brainstorming*, Sinéctico, TRIZ e Seis chapéus. Os mais completos, e que por isso podem ser utilizados em diferentes atividades de “gestão da comunicação”, foram: Seis chapéus e Nove Janelas.

Os resultados quantitativos levantados, que utilizam o Questionário com a Escala de avaliação do Índice Geral de Criatividade, mostrando os diferentes tipos de métodos de criatividade mais utilizados nas empresas do setor produtivo *versus* as preferidas no setor de serviços será objeto de estudo de outro artigo.

Quadro 2: Comparação das possibilidades de utilização dos 12 Métodos de Criatividade grupal estudados nas 9 funções e atividades de Gestão da comunicação

Método	Planejamento	Organização	Implementação	Controle	Pesquisa	R.Barreiras	Solução	Criação	Clima
Brainstorming	X	X			X	X	X	X	X
Lista de atributos	X	X	X	X	X		X	X	
SCAMPER	X	X	X	X	X		X	X	
Mapa Mental	X	X			X		X	X	
Método 635	X		X		X	X	X	X	
Delphi	X				X	X	X	X	
Matriz Morfológica	X	X	X	X	X		X	X	
Sinéctico			X		X	X	X	X	
Nove janelas	X	X	X	X	X		X	X	
TRIZ	X	X	X	X	X		X	X	
CRE-IN		X			X	X	X	X	X
Seis chapéus	X		X		X		X	X	X

Fonte: (CHIBÁS, 2012)

Nota: Colocou-se X para indicar a função ou atividade na qual o Método pode ser utilizado.

Conclusão

O objetivo principal deste artigo foi alcançado, já que conseguimos demonstrar, mesmo que de forma exploratória, nosso estudo comparativo dos métodos de criatividade mais adequados a cada função e atividade de “gestão da comunicação” em projetos com objetivos inovadores, tanto em empresas do setor produtivo como do setor de serviços. Constatamos nesta pesquisa que os métodos de criatividade podem ser de grande utilidade na “gestão da comunicação”, especialmente em funções que tradicionalmente não a utilizam, como o planejamento da comunicação, a organização, a locação de recursos comunicacionais e a implementação criativa do antes planejado, assim como para administrar conflitos e achar soluções inéditas para os mesmos, na remoção de barreias à comunicação, pesquisa junto ao mercado e público interno e externo da organização. Concluímos que os métodos de criatividade podem ser, quando bem utilizados e com uma visão mais ampla das possibilidades e utilidade dos mesmos, uma valiosa ferramenta na formulação de estratégias e solução de problemas de longo alcance envolvendo a equipe, seus projetos e a organização de forma geral.

O resultado de nossa pesquisa aponta para a existência de métodos e técnicas que os grupos de gestão de projetos inovadores preferem utilizar em determinadas atividades de “gestão da comunicação”. No que tange os métodos de criatividade utilizados com sucesso em cada função de “gestão da comunicação”, não foram observadas diferenças nos tipos de empresas estudadas (empresas do setor produtivo e de serviço). Em um futuro artigo, abordaremos as diferenças entre as empresas com ênfases nas ciências sociais (setor de serviços) e as empresas com ênfase nas ciências exatas e naturais (setor produtivo) na escolha dos métodos de criatividade. Em futuras pesquisas, sugiro um aumento no número de empresas pesquisadas e o tempo de acompanhamento do estudo longitudinal. Sugiro, ainda, a utilização de uma metodologia de pesquisa antes/depois em conjunto com instrumentos quantitativos de avaliação da criatividade que permitam um diagnóstico do funcionamento da criatividade antes e depois da aplicação dos métodos e técnicas. Uma análise correta do atual momento da “gestão da comunicação”, aplicando os métodos e técnicas de criatividade mais adequadas para cada etapa e situação da comunicação organizacional, poderá contribuir para melhores resultados em termos de qualidade, tempo, esforço e recursos investidos. Além do mais, esses métodos são importantes para soluções ecológicas inovadoras, para problemas antigos e na procura de estratégias e produtos sustentáveis.

Considerar a opinião do consumidor no planejamento de ações de “gestão da comunicação” e da inovação que utilizam métodos de criatividade é essencial para o sucesso

de projetos inovadores de sucesso. Isso implica em novas formas de gerir a comunicação, a criatividade e a inovação, e na utilização dos métodos de criatividade de forma presencial e digital com todos os públicos (colaboradores da organização, clientes, prospects, fornecedores, comunidade, imprensa, autoridades políticas, ONGs, etc.). Além, é claro, da união entre estudiosos da comunicação, da criatividade e da inovação.

Referências

- ALTSHULLER, G. S. *Creativity as an Exact Science: The Theory of the Solution of Inventive Problems*, Gordon and Breach: New York, 1984.
- BARAÑANO, A. M. “Gestão da Inovação Tecnológica: Estudo de Cinco PMEs Portuguesas”. Revista Brasileira de Inovação Volume 4 Número 1 Janeiro / Junho 2005. Disponível em: <<http://plutao.ige.unicamp.br/ojs/index.php/rbi/article/view/281/197>>. Acesso em: 08 jun. 2012
- BONO, Eduard de. *El pensamiento lateral*, Ed. Sayrols, México, 1986.
- BUZAN, Tony; BUZAN, Barry. *The Mind Map Book: Unlock Your Creativity, Boost Your Memory, Change Your Life*. Trans-atlantic publications: New York, 2010. p. 217.
- CHIBÁS ORTIZ, Felipe, PANTALEON, Efraim & ROCHA, Tatiana . *Gestão da inovação e da criatividade hoje: apontes e reflexões*. Holos, V.3, p. 15-26 (Natal. Online), 2013.
- CHIBÁS ORTIZ, Felipe. *Creatividad+Dinámica de Grupo= Eureka!* 2. ed. Habana: Pueblo y Educación, 2012.
- _____. *Barreiras à comunicação e criatividade em hotéis brasileiros e cubanos: pesquisa empírica*, In: ALAIC/ USP. Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación, v. 13, p. 35, 2011.
- DALKEY, Norman & HELMER, Olaf. “An Experimental Application of the Delphi Method to the use of experts”. In: Management Science, 9(3), Apr 1963, pp. 458-467, 1963.
- DRUCKER, Peter. *Inovação e Espírito Empreendedor*. São Paulo: Pioneira, 2003.
- DIEZ, Alfonso. *La Gestión del conocimiento y los procesos de innovación*, Encuentros Multidisciplinarios. No. 36, Vol XII, 2010, p. 56-64.
- EBERLE, Bob. *Scamper on: Games for Imagination Development*. New York: Prufrock Press Inc, 1996.
- FELICE, Massimo Di. “Auréola digital: a crise dos pontos de vista centrais e o fim do direito exclusivo da edição das informações”. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; MARCHIORI, Marlene _____ (Org.) *Redes sociais, comunicação e organizações*. São Paulo: Difusão, 2012.
- FIAT. “Fiat Uno nas Mídias sociais”. <http://midiasociais.blog.br/2010/05/07/case-fiat-nas-midias-sociais/> (Acesso 29-10-2013), 7 de maio de 2010.
- GORDON, William. *Synerics, the development of creative capacity*, New York: Harper and Row, 1961.
- KOTLER, Philip. *Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

- KUNSCH, Margarida M. *Krohling. Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas*. Análisis. No. 34, 2006.
- NOVAES, María Helena. *Psicología de la aptitud creadora*. Argentina: , 1985.
- OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico. *MANUAL DE OSLO- Manual de orientações gerais sobre inovação*, 2005. Disponível em: <<http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/4639.html>>. Acesso em: 11 jan. 2012. p.40-46.
- OSBORN, Alex. *Applied Imagination: The Principles and Procedures of Creative Thinking*. Ed: C. Scribner's sons, 1953.
- PMI. Project Management Institute. *PMBOK - The guide to the project management body of knowledge*. (4a. ed.). Newtown Square, PA, USA: Project Management Institute, 2008.
- PINTEC 2008. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/industria/pintec/2008/default.shtm>. Acesso em: 23 maio 2012.
- ROHRBACH, Bernd. “Kreativ nach Regeln – Methode 635, eine neue Technik zum Lösen von Problemen”. In: *Absatzwirtschaft*, vol.12, 1969. pp. 73-75.
- ROGERS, Carl R. “Towards a Theory of Creativity”. In: *Creativity and its Cultivation*. Ed. Harper and Row, 1959.
- SIQUEIRA, Jairo. “Análise e resolva seus problemas através das Nove Janelas”. 2008. In: *Criatividade aplicada*, <http://criatividadeaplicada.com/2008/04/24/analise-e-resolva-seus-problemas-atraves-das-nove-janelas/> (Acesso, 22/10/2013).
- SIMANTOB, M. & LIPPI, R. *Guia Valor Econômico de Inovação nas Empresas*. São Paulo: Ed. Globo, 2003.
- TORRE, Saturnino de la, *Creatividad cuántica. Una mirada transdisciplinar*. In: Encuentros Multidisciplinares, nº 28 , vol. X, Enero – Abril 2008. p. 5-21.
- YIN, Robert K. *Case Study Research: Design and Methods*. California: Sage, 2009.
- ZORRILLA, Hernando. *Técnicas para la generación de ideas y creatividad*. In: http://members.tripod.com/~h-do_zorrilla/creatividad/tecnicas.htm, 1999, (Acesso em 20/7/2012).
- ZWICKY, F. *Discovery, Invention, Research Through the Morphological Approach*. Toronto: The Macmillian Company, 1969.