

Sumário

Introdução	13
------------------	----

PARTE 1 – SAIR EM BUSCA DE IDEIAS

Capítulo 1

Os grupos de criatividade	29
---------------------------------	----

1. Características dos grupos de criatividade	29
Técnicas, para quê?	31
A linguagem associativa.....	32
A suspensão do julgamento	35
O mecanismo criativo.....	38
2. As técnicas de criatividade: famílias técnicas 1 a 3	42
Pontos em comum	42
Família técnica 1: as técnicas de desvio	58
Família técnica 2: as técnicas analógicas	91
Família técnica 3: o brainstorming	102
3. A dinâmica dos grupos de criatividade.....	114
Características	114
Princípios de treinamento dos grupos	121
A organização dos grupos.....	143

Capítulo 2

Os métodos racionais	151
1. O pensamento lateral – família técnica 4	151
Apresentação	152
O método dos seis chapéus	154
2. A teoria Triz – família técnica 5	159
O princípio	159
3. A coleta das ideias	169
O princípio	170
Implementação	171
Exemplos	178

PARTE 2 – GERENCIAR IDEIAS

Capítulo 3

Avaliação das ideias	185
1. A seleção pelo grupo	186
Objetivo	186
Participantes e contexto	186
Método	187
Vantagens e riscos	188
2. A avaliação com um cliente mediador	188
Objetivo	188
Participantes e contexto	188
Método	189
Vantagens e riscos	189
3. A seleção para partir para a ação	190
Objetivo	190
Participantes e contexto	190
Método	190
Vantagens e riscos	190

Capítulo 4

Como integrar as ideias 194

1. **Criatividade: uma etapa no processo global** 194

2. **Criatividade: uma fase do procedimento de inovação** 201

Capítulo 5

Organizar a criatividade 204

1. **Criar um clima criativo: dez propostas** 205

Organizar seminários..... 205

Treinar mediadores de criatividade internos 207

Estimular a criatividade individual 208

Coletar ideias espontâneas..... 212

Organizar sessões de criatividade 212

Convidar para fóruns criativos 213

Mediar um *open space* 215

Sair do universo profissional 215

Participar de colóquios de criatividade 216

Incorporar a criatividade às avaliações profissionais anuais..... 217

2. **Organizar a produção de ideias: cinco soluções** 217

Corpo de reserva e comandos criativos..... 218

Célula de criatividade permanente 218

Contratos temporários de produção criativa 219

O receptáculo..... 220

Grupo de criatividade externo 221

Capítulo 6

A criatividade aplicada aos estudos qualitativos..... 224

1. **Histórico e fundamentos** 224

2. **Implantação das técnicas projetivas** 226

Modalidades práticas..... 230

3. **Principais aplicações** 233

ANEXOS

Bate-papo com Roland Moreno	241
Breve história das técnicas de criatividade	246
A escola americana	246
A escola russa	247
A escola japonesa	247
A escola inglesa	248
A escola francesa	249
Bibliografia	251
Índice remissivo	254

Introdução

Este livro está dividido em duas partes, “Sair em busca de ideias” e “Gerenciar ideias”, mas eu não saberia definir qual delas é a mais importante.

Para muitas pessoas, o que conta é a ideia em si. É ela que dá força ao projeto, que dá sentido, alma, personalidade, impulso, e, em seguida, mobiliza as energias. É comum escutar que “tudo vem da ideia”, “tudo repousa na ideia”, “antes de mais nada, precisamos de uma ideia”, “busquemos primeiro a ideia”. Eu, pessoalmente, tenderia a assinar embaixo e a me entusiasmar com essa busca até chegar o momento da explosão de alegria criativa que acontece quando sentimos que finalmente encontramos “a ideia”.

Porém, a experiência mostra que a ideia é uma parte ínfima de um processo complexo de inovação: pode ser tudo ou nada. Na verdade, a ideia não é nada sem o lento processo de formulação e reformulação do problema, de enquadramento da busca, o que garante que não vamos bancar o gênio do assunto. Aliás, a formulação não é apenas uma obrigação: é uma maneira de transformar o desejo informal em contrato. É um trampolim, um *starting-block* que nos impulsiona. A ideia deve ser resultado de um lento trabalho de avaliação e de refinamento, de um ajuste – de ponta a ponta – proporcionado por um processo metódico de maturação, como o do *Creative Problem Solving Institute* (ver p. 197). A ideia é apenas uma fase do processo de inovação, decisiva e irrisória ao mesmo tempo. Devemos acrescentar que um processo de inovação não é apenas uma embalagem em torno de uma única ideia; ao contrário, é um processo global que vai da encomenda até a ordem de iniciar o processo: “ação!” É irrigado, de alto a baixo, por uma profusão de ideias.

Não existe melhor imagem que aquela da fase de aterrissagem de um avião. Vismos uma linha-guia desenhada na pista, constituída de uma série de pontos luminosos. A linha contínua é semelhante a um roteiro de inovação, que vai ajudar a transpor o território das nuvens e alcançar a solidez

segura do solo. Os pontos luminosos são semelhantes às ideias. Eles iluminam o percurso, mas cada um, sozinho, é apenas um ponto isolado, inútil. É a linha que conduz à terra firme. Mas é o ponto que ilumina...

O que é mais importante, o ponto ou a linha? Parmênides, fundador da escola eleática, já se fazia essa pergunta.

Dedicaremos a segunda parte deste livro à integração de ideias a um caminho contínuo de resolução de problemas e de inovação, desde o momento da avaliação até estarmos prontos para testar sua aceitação por meio de métodos de estudo qualitativos criativos.

Agora, antes de mais nada, é preciso produzir as ideias. Esse será o objeto da primeira parte deste livro.

Devemos eliminar uma objeção que talvez venha à mente: sempre existe uma maneira racional de analisar um problema que pode gerar “ideias” e soluções novas, e nós a praticamos todos os dias. Se preciso ir de um ponto a outro e meu trajeto habitual estiver bloqueado, eu estudo o mapa da cidade e encontro racionalmente um novo caminho. O mesmo acontece com qualquer tipo de problema. Existem vários itinerários lógicos: podemos passar de um a outro sem que haja *criatividade* verdadeiramente, entretanto, a inovação está presente. A lógica, lembra o criativo Brabandère, “é um procedimento intelectual maravilhoso, que encontra sua realização na informática”.

Se a criatividade tem alguma função, é complementar à da lógica, ocupa o lugar dela, ou, ainda, é usada quando ela falha. Guilford (1982, p. 151-154), por meio de experiências, demonstrou que, para se livrar de certas armadilhas, a lógica não era suficiente, e a criatividade era indispensável. A criatividade entra em cena quando estamos diante de uma contradição, de um problema aparentemente insolúvel. Assim, quando o mecanismo lógico trava, *temos de procurar outra coisa*. A criatividade é o que nos permite explorar essa *outra coisa*, deixando de lado as leis da lógica. O matemático Hadamard (1993), que estudou a criatividade no campo da matemática, insiste que “em alguns momentos é necessário tapar a consciência para poder tomar a decisão certa”. Todos os relatos de invenções destacam a conjunção súbita, no campo da consciência, de duas informações muito distantes, cuja aproximação, estatisticamente, era *altamente improvável*. Essa aproximação ocorre em consequência do relaxamento do processo lógico e do processo de desvio que analisaremos adiante e que permite beber de uma fonte remota.

Enquanto a lógica propõe um número pequeno de soluções sólidas, o procedimento criativo fornece um grande número de propostas, algumas “ilógicas” ou “geniais”, que *passam dos limites* e têm de ser selecionadas racionalmente.

A criatividade também entra em cena quando o número de combinações lógicas é excessivo. Nesse caso, ela constitui um *atalho*. Ehrenzweig (1967) observa:

Toda busca criativa, seja de uma imagem, seja de uma ideia nova, implica o exame de um número frequentemente astronômico de possibilidades. Quem busca deve tomar uma decisão sobre o caminho a seguir sem ter conscientemente todas as informações necessárias para escolher. Esse processo faz parte da essência da criatividade.

Gosto do tema *criatividade*, vivo com ele desde sempre (como todo mundo, cada um à sua maneira). Mas, no meu caso, esse tema faz parte de minha atividade profissional, e corre como uma linha vermelha em minha vida, em todas as atividades sociais e pessoais. Desconfio da palavra, pois é empregada a torto e a direito, e abrange conteúdos diferentes. O mínimo que se pode dizer é que ela tem vários sentidos: alguns autores encontraram mais de cem definições diferentes para criatividade!

Pode ser definida como uma aptidão pessoal para produzir o novo, novas combinações, apontar problemas ou resolvê-los. Pode designar um processo mental que serve para definir as qualidades de um objeto, de um estilo. A criatividade tem vários sentidos, escreve Torrance (1992, p. 78), inventor dos testes de criatividade: “Seja um processo, um resultado ou um tipo de personalidade”.

Há uma grande confusão entre a inovação, que resulta, por exemplo, numa patente, e a criação artística. “A amálgama que se faz entre a criatividade e a arte vem de um problema de vocabulário, responsável por estragos consideráveis”, escreve Edward De Bono (2004), especialista em criatividade. Compartilho desse ponto de vista.

Então, em vez de criatividade em geral, estamos falando de *criatividade de ideias*.

Aqui é necessário esclarecer que não falamos de “ideias” no sentido proferido por Platão, mas como soluções obtidas dos problemas em questão. Pode tanto se tratar de um problema vago e informal, de uma leve tensão que acarrete uma resposta do tipo: “olha, me ocorreu uma ideia hoje de manhã sobre...”; como de um problema apresentado metodicamente, reformulado cuidadosamente, fixado na parede, transformado em contrato moral entre mercenários de ideias que originará um relatório de produção com uma lista de propostas. Há diversos tipos de busca de ideias.

Buscamos solução para problemas *a priori* insolúveis. Gastamos um bom tempo procurando soluções evidentes, lógicas, e damos de cara com um muro:

não há saída. “Para sair desse beco”, dessa contradição aparentemente insolúvel, “precisamos de uma ideia”. Subentenda-se: temos de procurar outra coisa, ou fazer de outro jeito, reconsiderar o problema sob outro prisma, explorar metodicamente mil hipóteses em cérebros interconectados, realizar uma operação mágica, apelando para estímulos escolhidos ao acaso. A ideia aparece como um *ufa!* de alívio, que, de repente, diminui a tensão que a questão não resolvida provoca. Finalmente chegamos a ela e vem aquela sensação de chegar em terra firme. É comum, quando tudo se resolve, sentirmos que a ideia era óbvia, que estava o tempo todo debaixo de nosso nariz.

A ideia frequentemente constitui a versão positiva de uma crítica – a contradição que um problema apresenta: fazer voar um objeto mais pesado que o ar, calcular o volume exato de uma coroa cravejada de diamantes², o que leva logicamente a uma resposta negativa: “Não dá, vai quebrar, é impossível...” – e, em geral, interrompe o fio do raciocínio da mesma forma que um disjuntor corta a corrente elétrica. O procedimento criativo que fez surgir a ideia contornou a crítica, desviando-se, ou, ao contrário, apoiando-se nela de maneira sistemática para transformá-la em algo positivo.

Buscar as críticas para transformá-las em algo positivo se tornou uma das técnicas básicas dos grupos de criatividade (ver p. 55), e, de quebra, se habituar a ter uma visão positiva tem se tornado o principal benefício de se fazer um treinamento em criatividade de ideias.

Outra forma de buscar ideias pode se dar quando não estamos realmente interessados em resolver um problema, mas em produzir um catálogo amplo de propostas originais, heteróclito, surpreendente. “Procurem cem ideias para animar o próximo colóquio, para promover o novo produto, para divulgar os métodos de prevenção de tal doença.” Dessa forma, subentende-se que da quantidade nasce a qualidade, a originalidade. A hipótese (que se verifica) é que o ímpeto provocado pelo procedimento quantitativo e o estímulo à livre expressão nos encoraja e desvia dos atalhos já conhecidos do raciocínio para levar à exploração de todos os caminhos imagináveis. Como já se desconfiava, é aí que se encaixa a técnica de *brainstorming*, enquanto o tipo de busca citado anteriormente, cujo objetivo é resolver uma contradição, corresponde às técnicas de desvio ou método Triz.

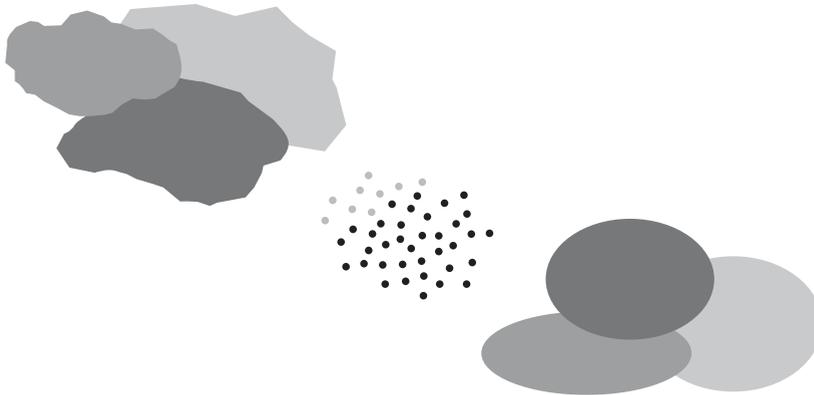
2. Esse foi o problema específico apresentado a Arquimedes que levou ao famoso “Eureka!”.

Ideias realizáveis

Não procuramos conceitos filosóficos ou representações imaginárias, mas nos situar entre o plano do imaginário (do sonho, do desejo, que abre espaço para as ideias eventualmente irrealizáveis e desordenadas) e o da realidade (o cotidiano, duro, com limites objetivos, em que tendemos a nos apoiar no que já existe). Procuramos um *objeto* particular, que é uma *nova ideia realizável*. Isto é, uma maneira de resolver um problema ou satisfazer uma demanda concreta que pareça nova, inédita, original. Chegamos aqui à definição consensual (apenas uma vez!) dos pesquisadores em psicologia, que definem a criatividade de ideias como “capacidade de realizar uma produção que seja nova e, ao mesmo tempo, adaptada ao contexto em que se manifesta” (Lubart, 2003).

Entre o imaginário

Sonho, desejo, ideias desordenadas



E a realidade

Os limites objetivos,
o que já existe

Por “nova”, entendemos que a ideia que procuramos não faz parte da realidade conhecida. Isso não significa que ela não existe na qualidade de forma aproximativa e que teremos de desvendá-la. Talvez exista em outro campo da realidade, na natureza, por exemplo, enquanto trabalhamos com um problema de máquinas-ferramentas. (Certos métodos analógicos têm como objetivo simplesmente explorar uma grande quantidade de campos da realidade, como se explorasse uma série de camadas geológicas sucessivas.) Pode ser que tenha existido no passado, que se pareça com uma patente de invenção solicitada no setor ao lado. O método Triz tem como objetivo explorar o estoque de ideias que forma o conjunto das patentes de invenção.

Você disse “novo”? Passando por um ferreiro da ilha grega Samos, que malhava ferros de diferentes tamanhos, um astucioso grego chamado Pitágoras teve a ideia de fabricar instrumentos musicais cujas cordas pudessem ser dedilhadas, diminuindo seu comprimento, o que produziria sons diferentes. Ideia genial. Porém, parece que um chinês teve a mesma ideia três mil anos antes! Ela já fazia parte da realidade do mundo, mas não era conhecida pelo *novo* inventor. A ideia que procuramos é nova para nós, para o solicitante, para o cliente, para o universo social em que vivemos, mas nem sempre é absolutamente nova. O que há de novo sob o sol?

Descobrir, muitas vezes, não é tirar o véu que cobre fatos existentes? Tentarei ser mais claro: para chegar a um novo sistema de freio a disco, um novo sistema de controle de eletricidade estática em automóveis, nós reutilizamos, combinamos e adaptamos diversas tecnologias hiperconhecidas, construindo um coquetel de coisas comuns que será, por sua vez, extraordinariamente original.

Procuramos, então, ideias desconhecidas para nós, *novas para nós* e para nossos clientes, que ainda não foram patenteadas em sua forma atual. *Novas* quer dizer que estão em outro lugar, fora da realidade presente, talvez numa transversal, um pouco mais adiante.

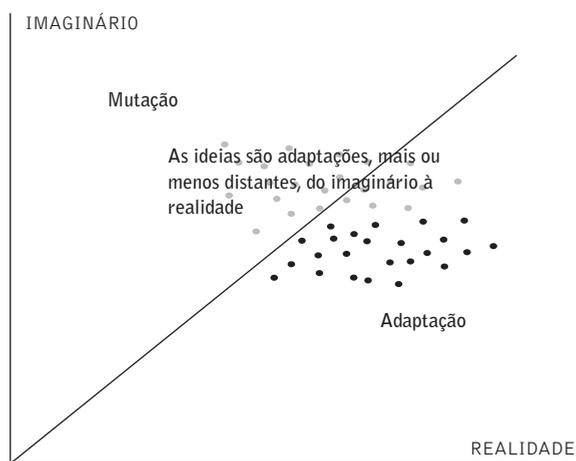
Além disso, procuramos ideias também realizáveis. *Realizáveis* no sentido de adaptadas à realidade de nosso solicitante, no curto prazo. Realizável é o oposto de imaginário. Essa noção se opõe ao plano do sonho, do desejo, das expectativas, da simples esperança. Opõe-se ao imaginário, na medida em que muitas vezes passamos pelo território do sonho. Por exemplo: no início de uma busca, em geral pedimos ao solicitante que exprima seu *desejo*, seu sonho, seu *wish*, como dizem os norte-americanos. O que você idealiza, *magicamente*? É muito importante conseguir exprimir sua real expectativa, deixando de lado por alguns instantes os limites da realidade.

“Meu sonho é ...” A busca encontra sua dinâmica aí. Depois, ao longo do processo, passamos novamente pelo imaginário, com certas técnicas que ex-

pressam espontaneamente ideias malucas, sem levar a realidade em conta, ou que tentam recuperar a riqueza dos sonhos, sonhando acordados. Essas ideias vagas, fluidas, irreais, produzidas durante a busca, não são o objetivo final, pois “queremos ideias realizáveis”. O que buscamos na fase da geração de ideias – quer se trate de ideias científicas, tecnológicas, sociais, de marketing etc. – é um *conceito*, situado da seguinte maneira:

- nem na realidade conhecida (para que serviria?);
- nem no imaginário irrealista (de que adiantaria?).

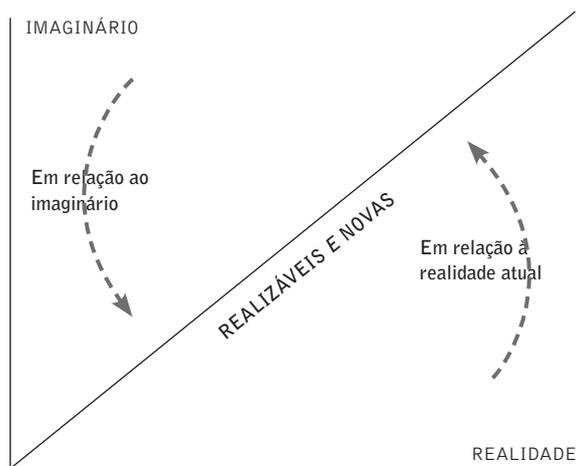
Quando “praticamos a criatividade”, visamos alcançar um espaço intermediário entre o imaginário e os limites que estabelecemos.



O objetivo final é produzir ideias novas, que permitam solicitar uma patente, e, ao mesmo tempo, que sejam viáveis para nosso cliente, considerando as ferramentas, os meios, os prazos etc.

Portanto, essas ideias se situam em algum ponto no meio do caminho, num espaço mediano, o *lugar* de negociação entre o imaginário e a realidade, o braço do eixo diagonal. O ângulo desse eixo é variável: conforme o tipo de busca, estará mais próximo (ideias em curto prazo, simples de conceber, fáceis de realizar: adaptações) ou mais distante da realidade conhecida (ideias em prazo mais longo, que rompem com o antigo, inovadoras: mutações). A certa altura, inventamos, na Synapse (ver p. 246), uma unidade de medida virtual de distanciamento, que batizamos *kréaton*. No caso de uma busca de ideias simples, de adaptação, dizíamos que era “uma busca de dois *kréatons*”. Já para uma busca mais elaborada a respeito de um tema tecnológico em que o setor de estudos estava quebrando a cabeça havia três meses, era “uma busca de dez *kréatons*”.

Isso nos levava a adaptar o tipo de grupo e de técnica à busca. Para uma busca de dois *kréatons*, dizíamos: “Você pode marcar uma sessão de quatro horas e fazer um *brainstorming*”; para uma de dez *kréatons*, a observação era: “Você vai ter de apelar para a célula de criatividade [pessoas formadas, treinadas] e programar vários seminários, utilizando técnicas oníricas e projetivas”. Como se suspeitava, a definição científica do *kréaton* não é nada fácil!



Todo processo de criatividade consiste em alcançar um espaço onde podemos colher os frutos, a que chamamos comumente de ideias. Para isso, os homens, desde o princípio da história da humanidade, empenharam-se em descobrir caminhos. E conseguiram: a prova disso são os objetos ao nosso redor, assim como os serviços e as leis, as organizações, os infinitos detalhes que ditam nosso dia a dia. As ideias são os ingredientes-chave da evolução dos sistemas para a complexidade. Pontos luminosos na estrada...

Essa busca era individual, normalmente, e seu sucesso dependia do acaso. Às vezes se mantinha como um mistério, seja porque o inventor assim o desejava, seja porque ele não fazia questão de esclarecer “como a ideia lhe havia ocorrido”. Dizia-se que era obra de um inventor, um criador, um “sujeito cheio de ideias”, um gênio. Segundo os gregos, o poeta, por exemplo, recebia inspiração direta dos deuses.

Há cerca de meio século, o desejo de não deixar a criação das ideias por conta do acaso, de não contar apenas com alguns indivíduos excepcionais ou marginais, mas revelar seu procedimento metódico, organizado e aberto a todos, deu origem ao *corpus* da criatividade de ideias. É isso que faz da criatividade uma profissão, um tema de estudo, de pesquisa, e de alguns livros.

Por trás do movimento de criatividade há um impulso democrático. Talvez não seja por acaso que a maioria das técnicas tenham surgido nos Estados Unidos, concordando com o mito democrático do *self made man*, que diz que qualquer um, em tese, pode ficar milionário porque todos somos potencialmente ricos em ideias. *Just do it!* Na França, a criatividade organizada ganhou impulso por volta de maio de 1968, na época em que se queria levar “a imaginação ao poder”. Lembro-me de termos criado a Synapse com o slogan “Todo mundo é criador”, erguido como bandeira e pregado nas paredes.

No extremo oposto da atmosfera misteriosa do criador solitário, do qual se espera ideias tiradas de uma bola de cristal (chamada intuição ou inspiração), *praticar a criatividade* (expressão estranha, um tanto banal, incorreta, mas desmistificadora) surge como um procedimento em direção à autonomia e às técnicas como instrumentos de poder e autoconfiança. Depois que comecei a *praticar a criatividade*, sempre tive a sensação de confiança absoluta que consiste em dizer a si mesmo, a respeito de qualquer assunto que peça novas soluções: “é só montar um grupo”, como se nossa bagagem conceitual e a energia de um pequeno grupo fossem capazes de resolver qualquer problema.

Além do mais, é uma sensação verdadeira. Tente!

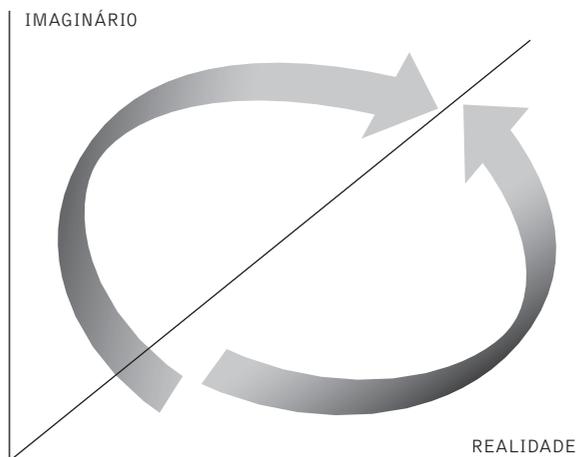
Para alcançar o espaço das ideias de maneira fácil e democrática, não existe apenas um caminho. Os caminhos são múltiplos, incontáveis. Às vezes, temos a impressão de que existem tantos “truques” quanto inventores, e descobri recentemente um site³ que relaciona 200 “técnicas de criatividade” (por que não mil?) em uma miscelânea inacreditável.

Nessa multiplicidade de caminhos, semelhantes aos incontáveis braços do delta de um rio, podemos distinguir dois “reservatórios criativos”, que correspondem ao que chamarei de posturas mentais:

- a que transita sem medo pelo irracional e passeia facilmente pelo imaginário, mobilizando a dinâmica emocional de um grupo;
- a que foge do racional, mas de maneira muito metódica, em equipe ou eventualmente sozinha.

3. Ver: <<http://www.mycoted.com/creativity/techniques>>. Acesso em: 12 dez. 2010.

Para alcançar esse território, há dois caminhos:



Esses grandes rios, o que nasce no irracional e o que nasce no racional, juntam-se no confluente das ideias. Cada um possui inúmeros afluentes, riachos e ribeirões, que constituem métodos e tipos de técnicas de criatividade batizados com nomes variados. Para explicar da melhor maneira possível, agrupei esses dois grandes rios em dois capítulos:

- Capítulo 1 – Os grupos de criatividade, em que são apresentadas as técnicas de desvio, as técnicas analógicas e o *brainstorming*.
- Capítulo 2 – Os métodos racionais (que deveríamos qualificar como “menos irracionais”), em que é apresentado o método do “pensamento lateral”, de Edward De Bono, a teoria Triz e os sistemas de coleta de ideias espontâneas.

Enfim, diferentes procedimentos intelectuais, cada um com suas variadas técnicas, permitirão estruturar a apresentação dos métodos de busca de ideias.

Não quero dizer que essa classificação seja a única nem a melhor. Associei critérios puramente lógicos a critérios intuitivos, históricos ou culturais, levando em conta a personalidade dos autores. Poderia ter criado outros conjuntos ou fundido logicamente a família das analogias e a do pensamento lateral, pois ambas derivam do mesmo espírito “paralógico”. Porém, a primeira é profundamente marcada pelo pensamento de W. J. J. Gordon, que inventou a cinética e inaugurou a prática dos grupos de criatividade de longa duração. A segunda é influenciada por Edward De Bono, que inventou o pensamento lateral e demonstra desconfiança com relação à primeira. Poderia logicamente fundir o *brainstorming* e as técnicas de desvio, pois ambos mergulham no irracional e

funcionam em grupo, mas o primeiro é tão famoso que merece ser tratado individualmente.

A classificação tratada aqui é mais *um sistema prático de referência* que uma classificação puramente conceitual. Essa lista não pretende esgotar o assunto. Existem culturas criativas que conheço pouco. Acredito, por exemplo, que da Ásia ou da África poderiam surgir novas técnicas de criatividade seguindo outros roteiros. Espero que uma nova edição me permita apresentá-las.

Não faço julgamento de valor sobre a superioridade de um método em detrimento de outro (todos são excelentes) não por considerá-los iguais (ao contrário, cada um tem sua especificidade), mas porque me parecem servir a culturas diferentes, a tipos de problemas diversos e a circunstâncias de uso variadas. Se dispuser de duas horas, de um dia ou de um processo escalonado de seis meses, estiver trabalhando com um grupo treinado ou de neófitos, ou tiver um problema de marketing ou de tecnologia, você escolherá uma ferramenta diferente. Muitas vezes, numa mesma sessão, empregamos técnicas oriundas de variadas fontes.

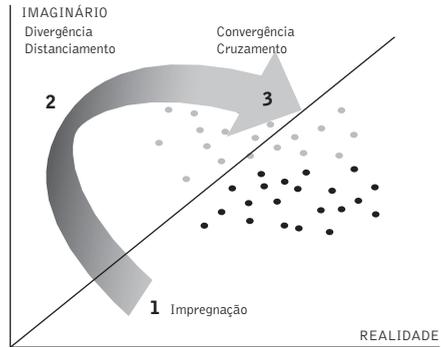
Em compensação, o que sempre me surpreende – e, para dizer a verdade, me choca um pouco – é constatar a que ponto os porta-vozes de uma escola ignoram ou desprezam as outras. Todos, em seus livros ou simpósios anuais, tendem a dizer que são os únicos a conhecer *o verdadeiro caminho da criatividade*, o verdadeiro processo, e deixam de falar dos outros sistematicamente. Poderíamos dizer que é espírito provinciano, atitude anticriativa ou, para sermos generosos, atitude de artista que quer preservar a força de seu estilo, como dois músicos que se recusam a unir estilos criativos.

Pessoalmente, acredito que podemos conservar nosso estilo próprio, mesmo abrindo espaço para o novo. Não considero normal que o colóquio de Buffalo não dê mais espaço a Edward De Bono ou à cinética, por exemplo; que o colóquio de Inovadores não apresente as técnicas de desvio ao lado da técnica de “coleta de ideias individuais”; que a cinética ignore a Triz etc.

Um dos objetivos deste livro é facilitar o diálogo entre as escolas, apresentando-as lado a lado, em pé de igualdade. Sonho com um grande colóquio em que as diferentes tribos da criatividade estarão reunidas em torno de uma fogueira, formando assim uma “roda de cura”, como aquelas de que falam os índios.

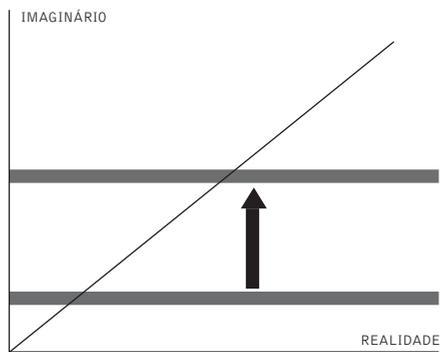
Panorama das diferentes estratégias de produção de ideias

Técnicas de desvio: decomposição do movimento criativo



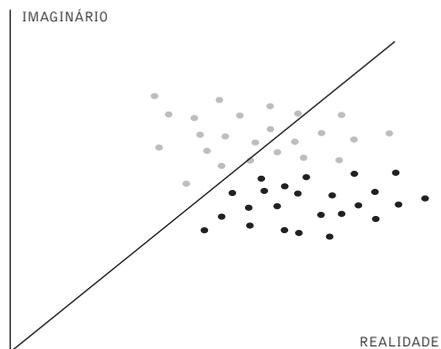
Ver página 58

Técnicas analógicas: deslocamento do problema



Ver página 91

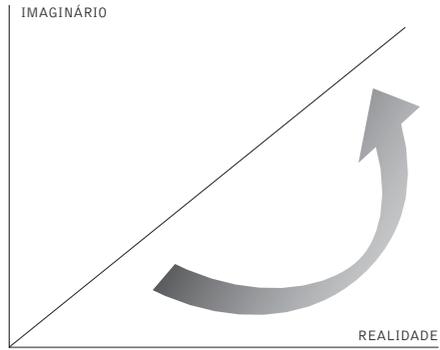
Brainstorming: “metralhar” o alvo a esmo



Ver página 102

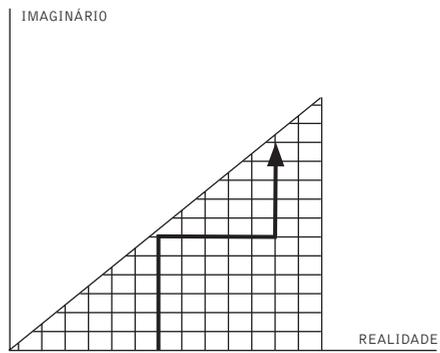
IDEIAS

Pensamento lateral: desvio controlado



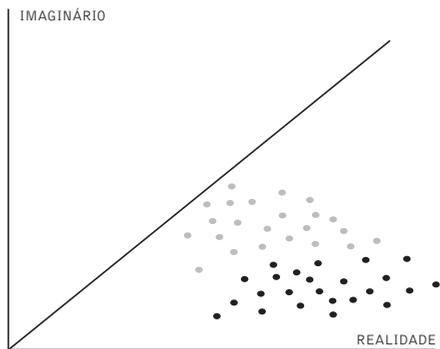
Ver página 152

Triz: inspiração em inventores para resolver contradições



Ver página 159

Coleta de ideias: compilação organizada de todas as sugestões espontâneas



Ver página 169

Parte 1

SAIR EM BUSCA DE IDEIAS

Capítulo 1

Os grupos de criatividade

1. Características dos grupos de criatividade

Produzir ideias sem se deixar levar apenas pela intuição fortuita, pelo velho golpe de gênio, mas em consequência de uma atitude decidida, dizendo: “Amanhã, das 9 às 12 horas, vamos buscar ideias sobre tal assunto, com tal objetivo, e temos certeza de que vamos encontrá-las”.

Essa é a característica da prática de produção de ideias em grupos de criatividade. Trabalho de artesão, prática que consiste em sentar na frente da bancada (a sala de reuniões, o *flip chart*) e pegar as ferramentas (os pincéis atômicos, os *post-it*), ao contrário do trabalho de artista, que acorda no meio da noite com uma ideia genial. Isso não quer dizer que os grupos de criatividade não têm ideias “geniais” de vez em quando, mas que podemos deixar a criação acessível a todos, simples de praticar e desmistificada, graças às técnicas que vulgarizam o golpe de gênio. A fonte encontra-se exatamente na análise e reprodução dos procedimentos mentais dos criadores geniais.

Substituímos o acaso ligado ao humor do momento pela busca sistemática. Mesmo assim, é claro que nada substitui o gênio do criador em determinados campos e assuntos! No entanto, há muitas questões na vida de uma pessoa, de uma empresa ou de uma administração nas quais a criatividade é necessária, em que um aporte de ideias é vital, e há dez mil problemas que exigem uma solução criativa rápida e para os quais não temos à disposição um Leonardo da Vinci ou um Pablo Picasso.

Naquele dia, justamente, recorreremos ao grupo de busca de ideias, que vai para a bancada e pega as ferramentas.

Há dois tipos de ferramenta: as *intelectuais* (que aprendemos e compreendemos) e as *energéticas* (que praticamos e experimentamos).