



CRIATIVE-SE



Box de Ferramentas



SEBRAE

A força do empreendedor brasileiro



>>> Sumário

1. APRESENTAÇÃO	3
2. PROCESSO CRIATIVO COM O DESIGN THINKING	4
2.1 Etapa 1: Descobrir	8
2.2 Etapa 2: Definir	13
2.3 Etapa 3: Desenvolver	20
2.4 Etapa 4: Entregar	23
3. CONSIDERAÇÕES FINAIS	26

1. APRESENTAÇÃO

O comportamento dos consumidores vem mudando de forma acelerada ao longo das últimas décadas, e para acompanhar esse movimento, as empresas precisam inovar em seus produtos, processos e até mesmo em seus modelos de negócios. Existem algumas maneiras de impulsionar a inovação dentro das organizações, sendo a criatividade da própria equipe uma das mais importantes.

Então, criatividade e inovação são a mesma coisa?

Embora os conceitos sejam muito próximos, de maneira simplificada, podemos definir que *Criatividade* é a imaginação em ação, ou seja, a execução de ideias, e *Inovação* consiste na criatividade empacotada, uma aplicação prática que resulta em um produto ou serviço.

Retomando o entendimento: *Criatividade* é a capacidade de tirar ideias da cabeça; Capacidade de solucionar problemas; Inventar algo que possa suprir uma necessidade existente; Criar uma nova demanda.

A Criatividade pode ser considerada uma ferramenta muito poderosa no mundo corporativo. É preciso desenvolvê-la e utilizá-la de maneira estratégica para alavancar resultados. Embora tenha característica intrínseca ao ser humano, essa habilidade pode diminuir naturalmente ao longo da vida.

Por isso, o e-book **Criative-se! Box de Ferramentas** adota a criatividade por meio do processo de Design Thinking e traz dicas e ferramentas para impulsionar o processo criativo para que você possa tirar sua ideia do papel ou implementar alguma mudança na sua empresa.

Você verá que adotar a criatividade nos negócios proporcionará mais oportunidades de melhoria e, conseqüentemente, maior vantagem competitiva.



2. PROCESSO CRIATIVO COM O DESIGN THINKING

O “**Design Thinking**” é uma metodologia utilizada para trabalhar pensamentos e ideias. Praticada desde a década de 1960, atualmente, tem ganhado espaço mundialmente, principalmente nos últimos 20 anos, sendo utilizado estrategicamente por grandes companhias como IDEO, Google, Apple e outras. Mas o que é **Design Thinking**?

Trata-se de um conjunto de práticas e processos que unem a criatividade ao ambiente corporativo em busca de soluções para atender as necessidades das pessoas, por meio de ferramentas, tecnologia e, principalmente, do pensamento. Diferencia-se de outras técnicas por entregar resultados baseados em um bom **planejamento, simplicidade e agilidade**.

Embora o termo “Design” possa levar você a pensar apenas na estética dos produtos, o Design Thinking pode ser aplicado para impulsionar inovação de produtos e serviços, mas também de processos, vendas, *marketing* e modelo de negócios, sendo eficaz mesmo em se tratando de um ambiente com muita incerteza.

Vale ressaltar que essa metodologia pode ser utilizada para resolver qualquer tipo de dificuldade e seu principal objetivo é gerar ideias partindo do pensamento **divergente** para, posteriormente, **convergir** em direção a melhor solução para o problema enfrentado pela empresa, centrando as decisões no ser humano e em como proporcionar a melhor experiência possível.

Além de ser uma metodologia muito acessível do ponto de vista financeiro, devido aos **baixos custos de implementação**, o Design Thinking proporciona melhoria na produtividade empresarial e vantagem competitiva em relação aos concorrentes que ainda não o utilizam em seu processo criativo.

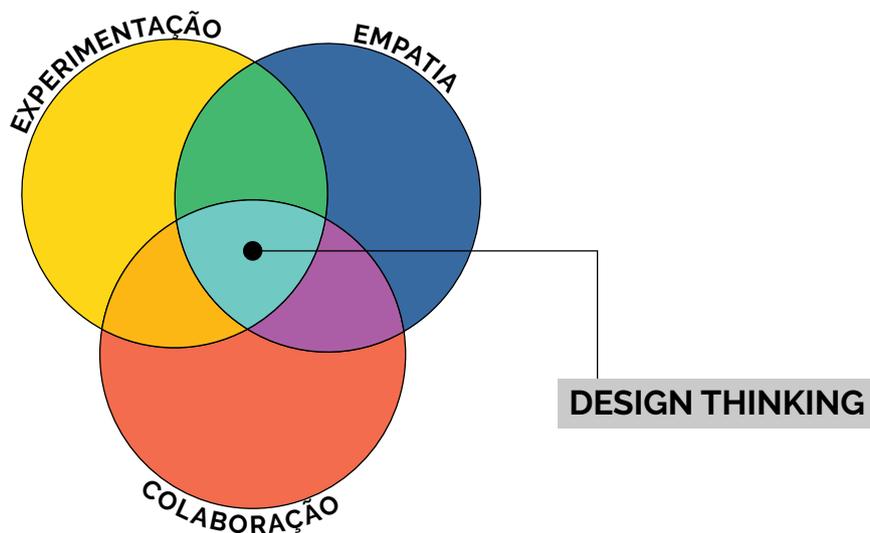
O Design Thinking é um método que se utiliza do trabalho colaborativo, gerando uma maior integração entre os membros da equipe. Isso colabora para o aumento do engajamento e motivação, fortalecendo o sentimento de pertencimento entre os colaboradores.

A seguir, destacamos os Principais benefícios da adoção do Design Thinking:

- Baixo custo de implementação da metodologia;
- Aumento do engajamento e motivação dos colaboradores;
- Aumento de produtividade empresarial;

- Vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

O foco do Design Thinking está em satisfazer as necessidades e desejos das pessoas, ou seja, utilizando esse método, sua empresa será capaz de oferecer soluções inovadoras para o seu público-alvo. Para tanto, baseia-se em três valores-chave: empatia, colaboração e experimentação.



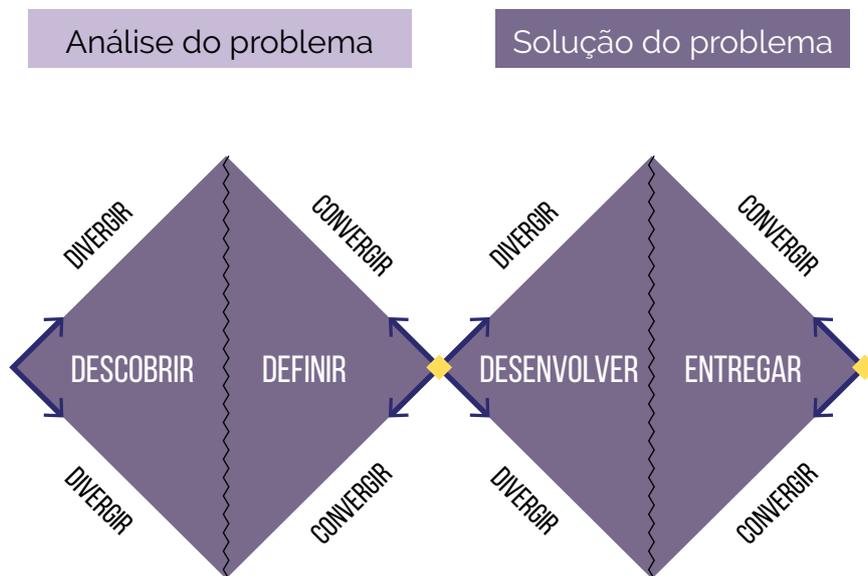
Já ouviu a expressão **“Você precisa calçar o sapato do outro para saber onde o calo aperta”**?

Então, para compreender quais são realmente os desejos e necessidades das pessoas, é preciso se colocar no lugar delas, buscando informações que possam auxiliar no entendimento de seu comportamento e tomada de decisões. É importante analisar tanto o contexto social no qual ela está inserida, quanto as experiências que já vivenciou. Essa habilidade de se conectar com o próximo, sem julgamentos, é a **empatia**.

Se duas cabeças pensam melhor que uma, imagina várias cabeças pensando juntas. Imagine essas várias cabeças focadas em um propósito comum. Certamente, desse processo criativo sairão muitas e boas ideias. Nesse contexto, a **colaboração** dentro do Design Thinking propicia um ambiente de cocriação, no qual diferentes perspectivas subsidiarão o surgimento de ideias inovadoras para as demandas identificadas. A colaboração pode ser a chave para a resolução de problemas complexos.

Assim como na ciência, no processo criativo orientado para a inovação é fundamental testar as ideias a fim de validá-las, aprendendo sistematicamente com os erros e acertos. A **experimentação** consiste em colocar as ideias em prática para então observá-las e aprimorá-las continuamente. É como se estivéssemos lapidando a solução para obter o sucesso esperado com a sua implantação.

Outro aspecto relevante é que um dos pilares que apoiam o Design Thinking é o **Duplo Diamante**, que é assim chamado pela semelhança de sua representação visual com dois diamantes dispostos lado a lado.



O primeiro diamante engloba as atividades relativas **à análise do problema**, enquanto o segundo se refere **à solução**. O diagrama transmite o movimento de abertura (divergência) e fechamento (convergência) do pensamento nas etapas de aplicação desse método no processo de inovação.

O Duplo Diamante é composto por quatro etapas: descobrir; definir; desenvolver e entregar. Em cada uma delas são realizadas as atividades que requerem pensamentos divergentes, para ampliar o repertório e criar novas ideias, ou convergentes, a fim de sintetizar e focalizar os recursos para entregar a melhor solução.

Descobrir: A primeira etapa desse processo criativo organizacional é também o primeiro ponto de divergência e consiste em **identificar o problema** a ser solucionado. Para tanto, é fundamental exercitar o valor da empatia, mencionado anteriormente, pois assim será possível avaliar a real necessidade dos seus clientes. Deve-se buscar informações relacionadas ao contexto abordado para entender e conseguir **descobrir** qual é o desafio.

Definir: Essa é a segunda etapa. Serão analisadas todas as possibilidades de desafios mapeadas na etapa de descoberta para priorizá-los, considerando as premissas da empresa. Chega o momento de convergir o pensamento, sintetizando todas as informações coletadas acerca do problema identificado e começar a mapear os possíveis caminhos a serem seguidos considerando todos os *insights* e o alinhamento deles com o propósito da empresa.

Desenvolver: A terceira etapa nesse processo criativo é mais um momento de divergência. Iniciando o segundo diamante, os colaboradores serão estimulados



a criar ideias que podem vir a solucionar o problema definido na fase anterior. É importante ressaltar que essas ideias devem estar centralizadas no atendimento da necessidade do cliente e que devem ser evitados julgamentos às sugestões apresentadas.

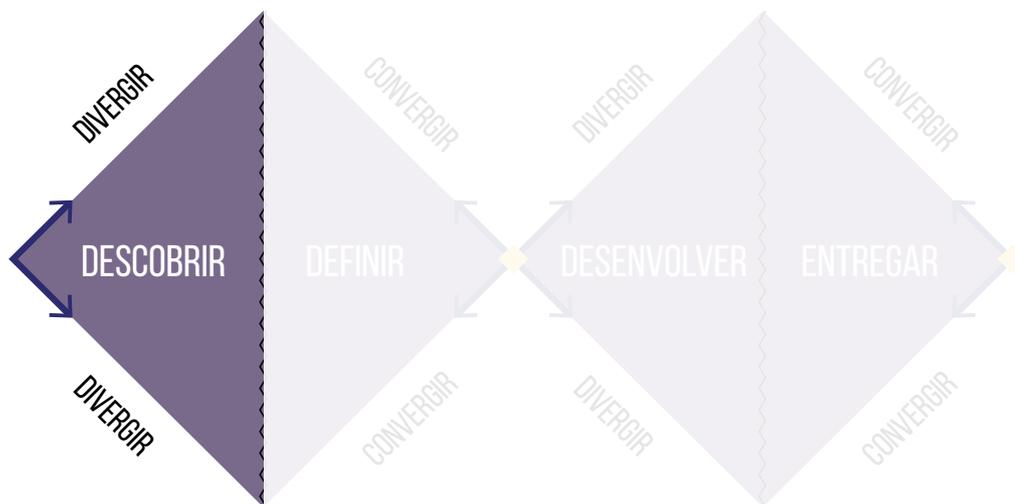
Nesta etapa também deve-se realizar a experimentação. As ideias serão materializadas a partir do **desenvolvimento** dos protótipos, que podem ser objetos, maquetes, simulações ou qualquer outra ferramenta capaz de tornar tangível a ideia que será testada. A prototipagem também pode ser considerada uma atividade onde deve-se aplicar o pensamento divergente, uma vez que é possível identificar oportunidades de melhorias durante o processo.

Entregar: A última etapa no Duplo Diamante, consiste no teste do protótipo e na preparação para lançar a solução aos clientes. É o segundo ponto de convergência dos pensamentos, no qual haverá interação entre as pessoas e o novo produto, serviço, processo ou modelo de negócio. É importante coletar o *feedback* dos clientes que irão testar o protótipo para que possam ser realizados os ajustes necessários e refinar sua solução. **Lembre-se que o objetivo é satisfazer a necessidade das pessoas.**

Não podemos esquecer que o processo criativo deve ser contínuo, para oxigenar a inovação em sua empresa. Então, todas as etapas do Duplo Diamante devem ser registradas formalmente e armazenadas, para enriquecer o repertório de gestão do conhecimento da empresa e facilitar consultas para seus projetos futuros.

Tendo em vista a necessidade de desenvolver habilidades criativas, existem ferramentas que ajudam pessoas e empresas a aplicarem as etapas do duplo diamante. Elas são ferramentas **interativas que ajudam no desenvolvimento da criatividade na organização**. Sendo assim, a partir deste momento, será apresentado um **Box de Ferramentas** levando em consideração as quatro etapas do duplo diamante.

2.1 Etapa 1: Descobrir

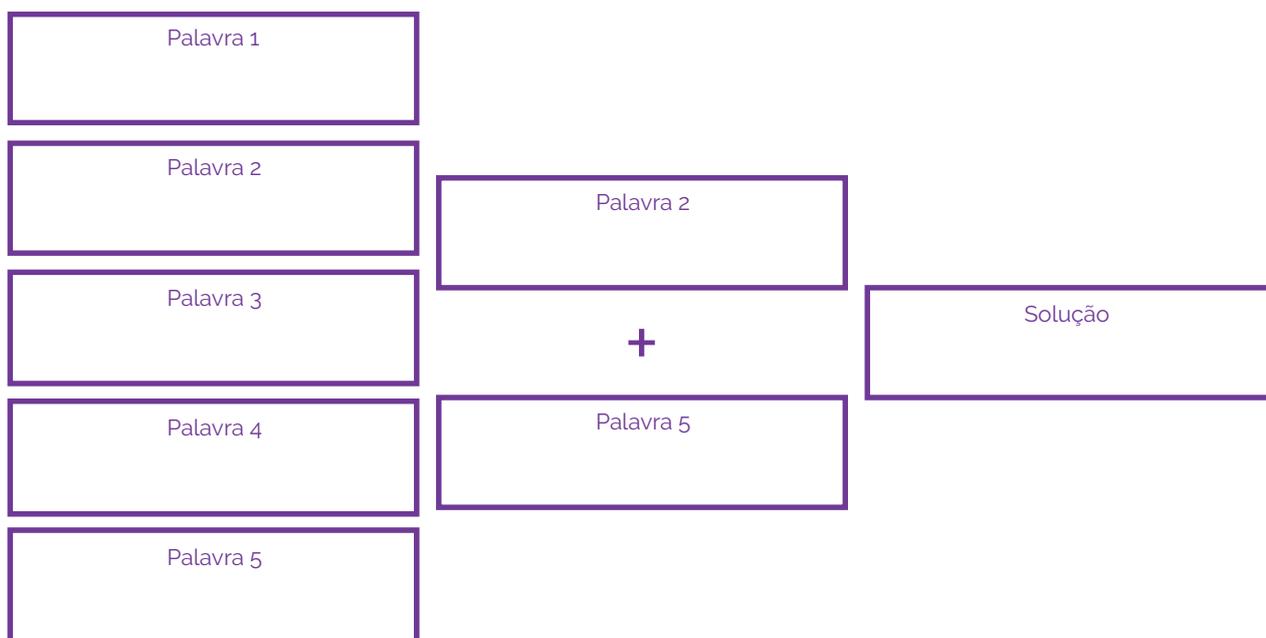


Ferramenta – Mal Passado



Esta atividade aguça enormemente a criatividade das pessoas. Imagine que você está em uma reunião que visa resolver um problema específico. A primeira fase é estimular que os participantes da reunião escrevam palavras aleatórias em *post its* (notas autocolantes) num espaço de um minuto. Após esse tempo, todos os *post its* devem ser agrupados em uma parede, eliminando as duplicatas. Em seguida, os participantes da reunião devem pegar dois *post its*, e com base nas duas palavras escritas, devem buscar uma forma criativa de resolver o problema.

Por exemplo, tomamos como um problema: O setor de vendas está com baixa conversão de *leads* em clientes. Imagine que alguém pegou a palavra *Batman* e a palavra *Lápis*. A ideia seria levar os participantes a pensarem numa solução criativa envolvendo essas duas palavras.



Pode até parecer bobo, mas essa ferramenta funciona como um aquecimento para que os grupos possam apresentar os *pitchs* de suas soluções. Por vezes, a combinação de ideias de grupos diferentes apoiam a construção de soluções inovadoras.

E depois de tudo isso é só amadurecer a ideia pensada!

Ferramenta – Zoom out



Administradores e consultores convencionais indicarão realizar um *benchmarking* (identificação de boas práticas para aplicação em um negócio) visitando empresas do mesmo segmento de atuação que você quer se inserir. Se você quer abrir um serviço de alimentação, irão te recomendar visitar lanchonetes, bares, restaurantes e similares. Esta é uma indicação óbvia, mas a técnica de criatividade *Zoom out* sugere que você visite um *pet shop*, uma escola, um salão de beleza, uma pequena indústria, ou seja, um segmento completamente diferente do seu. Inclusive, no livro *Roube como um Artista: 10 Dicas Sobre Criatividade*, do autor Austin Kleon, existem recomendações para observar cenários diferentes do seu contexto. Portanto, faça o seguinte exercício:



Visite 10 locais espalhados no seu entorno e capture 10 ideias massas.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

Após encontrar ideias massas, verifique quais delas podem ser replicadas em seu negócio. O que pode melhorar seu atendimento ao cliente, um produto ou serviço novo, uma alternativa de melhoramento de processo. A principal finalidade deste exercício é gerar *inputs* a favor de seu negócio.

Ferramenta – Mapas Mentais

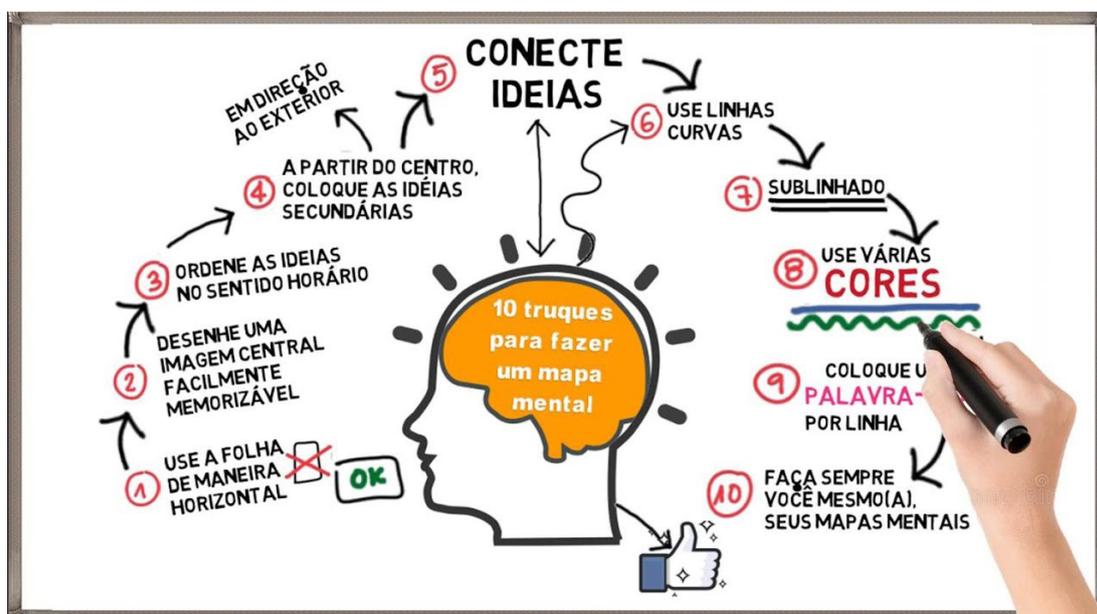


São representações visuais que auxiliam no processo de organização das informações, conectando os elementos de acordo com o tema que está sendo explorado, contribuindo tanto para o entendimento quanto para a geração de ideias.

Partindo de uma ideia central, vão sendo criadas ramificações com desdobramentos do conceito inicial. Quanto mais distantes do centro, menos óbvias serão as ideias mapeadas. Devem-se utilizar palavras-chave que sejam capazes de sintetizar a ideia apresentada.

Considerando a etapa de Descobrir do Duplo Diamante, pode-se começar a construção do mapa mental com a ideia central do projeto que deseja implementar. Por exemplo, se sua ideia for de montar uma escola de idiomas, você deve desenhar ramificações conectadas a ela relacionando-as com todos os elementos que estão em volta, como cursos que podem ser ofertados, níveis de formação, metodologia escolhida, professores parceiros, dentre outras. Abaixo, damos dicas de como fazer seu mapa mental.





Depois de construir o seu mapa mental, poderá observar quantas informações você já tem sobre o problema/desafio escolhido. É possível criá-lo usando uma folha em branco ou com auxílio de algum *software* computacional. Abaixo listamos alguns:

<https://www.mindmeister.com/pt/>

<https://www.goconqr.com/pt-BR>

<https://www.miro.com/>

<https://cmaptools.softonic.com.br>

Ferramenta – Como podemos?

Essa ferramenta é muito útil para traduzir as necessidades em desafios. Como vimos anteriormente, o Design Thinking prioriza satisfazer os desejos e necessidades dos seres humanos. Logo, iniciar uma pergunta com “Como Podemos?” pode auxiliar na formulação dos objetivos do projeto que será implementado.

Na etapa de **Descobrir** é fundamental desconstruir o desafio para conseguir enxergar melhor o problema a ser trabalhado. Você pode seguir o seguinte processo:

“Como podemos” + verbo + substantivo + usuário

Assim, podemos chegar a desafios da seguinte maneira:

1. Como podemos melhorar a acessibilidade em estádios de futebol para cadeirantes?

2. Como podemos proporcionar o retorno seguro às atividades presenciais das pessoas dos grupos de risco para a COVID-19?

Agora é sua vez! Que tal realizar o desafio:

_____ + _____ + _____ + _____

As respostas para as perguntas formuladas deverão inspirar você e sua equipe de trabalho na geração de ideias e de sugestões de soluções para o problema a ser trabalhado nas etapas seguintes.

Ferramenta – Matriz CSD



A Matriz CSD, que é a junção das iniciais das palavras (acrônimo) de **Certezas**, **Suposições e Dúvidas** (CSD), é um instrumento que permite organizar de forma simples e visual, por meio da construção de uma matriz com três colunas: o que já se sabe sobre o problema a ser resolvido (certezas), quais são as hipóteses envolvidas (suposições) e as perguntas que poderiam ser feitas para sanar eventuais incertezas (dúvidas).

A Matriz CSD é ágil e eficiente para a fase de **Descobrir** no Duplo Diamante, uma vez que esclarece para você e seu time o que todos já sabem sobre o projeto que estão desenvolvendo, liberando todos para buscarem o que efetivamente requer ser feito e onde obter as informações necessárias.

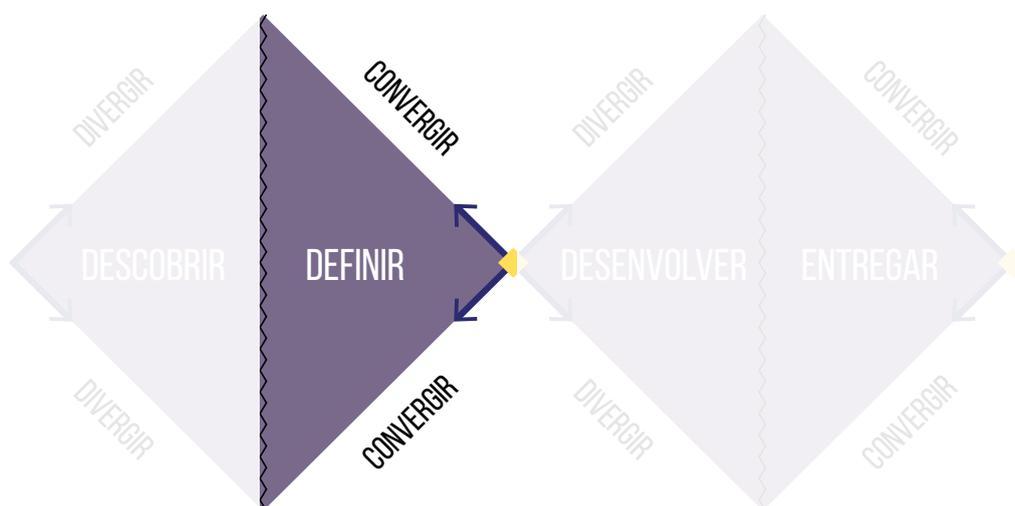
CERTEZAS (eu já sei)	SUPOSIÇÃO (talvez seja útil)	DÚVIDA (preciso descobrir)

A matriz pode ser feita da seguinte maneira:

Sugerimos que sua matriz seja revisada periodicamente no decorrer do projeto, pois dúvidas poderão tornar-se certezas e novos questionamentos surgirão. Trata-se de uma ferramenta viva e precisa de atualizações para continuar sendo útil para a equipe.

As cinco ferramentas apresentadas até aqui, contribuem para a divergência do pensamento, ou seja, facilitam o processo de surgimento de ideias, por isso são indicadas para a etapa de descoberta do Duplo Diamante. Agora que conhecemos opções de ferramentas que podem auxiliar na primeira fase, vamos para as da próxima etapa, “definir”.

2.2 Etapa 2: Definir



Ferramenta – 5 porquês



Após a aplicação das ferramentas anteriores, diversas informações poderão ser obtidas, apoiando na convergência e definição de ideias. É neste ponto que algumas informações sobre o problema devem ser mapeadas e filtradas. Isto pode ser feito a partir da ferramenta dos 5 porquês, visto que apoia-se na análise crítica da causa raiz do problema.

Esta ferramenta é adotada por empresas, tanto por sua simplicidade quanto pela sua eficiência. Deve ser aplicada para descobrir a causa raiz do problema a ser solucionado.



PROBLEMA: _____

POR QUÊ?

POR QUÊ?

POR QUÊ?

POR QUÊ?

POR QUÊ?

CAUSA RAIZ

Imagine o seguinte diálogo entre um professor e seu aluno que acabou de chegar atrasado à aula:

Professor: — Por que você chegou atrasado?

Aluno: — Foi por causa do trânsito.

Professor: — Mas por que você pegou trânsito?

Aluno: — Saí atrasado de casa.

Professor: — Mas por que você saiu atrasado?

Aluno: — Acordei tarde.

Professor: — E por que acordou tarde?

Aluno: — Fuia uma festa e dormi pouco.

Pronto! Agora temos o real motivo do atraso. Não foi o trânsito a causa, mas sim o fato do aluno ter ido a festa. Empreendedor, não se contente com qualquer justificativa! Vá fundo!



Saras Sarasvathy, professora da Universidade de Virginia, verificou em uma pesquisa com diversas empresárias e empresários ao redor do mundo que **“O empreendedorismo pode ser desenvolvido nas pessoas”**. Entrevistando os fundadores dessas empresas, Sarasvathy percebeu algumas atitudes comuns. Existem cinco ações que estes fundadores aplicaram e que você também pode:

1 – Comece com o que você tem: Se você já tentou empreender, pode ter desistido porque não tinha dinheiro ou conhecimento suficiente, mas isto não deve ser um obstáculo para você! Afinal, nunca se tem certeza sobre qual é o momento ideal. Identifique: Quais suas habilidades? Que conhecimento técnico pode ser monetizado? Algum patrimônio pode ser utilizado?

2 – Defina as perdas aceitáveis: Defina dois limites principais e responda para si mesmo e para as outras pessoas envolvidas: Até quanto? Até quando? O que estou disposto a abrir mão para empreender?

3 – Explore as possibilidades: Reflita sobre o potencial que seu negócio pode ter. Quais experiências poderiam ser geradas aos clientes. Este é o momento de imaginar o que se poderia fazer de diferente no seu negócio. Há uma única ideia de negócio ou mais de uma ideia? Caso algo não funcione, você pode ajustar.

4 – Cresça por meio de parcerias: Você não está só! Na fase inicial de um negócio é importante buscar conexões com fornecedores, mentores e comunidades de empreendedores. Quais pessoas estariam dispostas a colaborar com você em seu projeto? Quais instituições e empresas podem apoiar? Você possui admiração por algum(a) empresário(a), professor(a) ou mentor(a)? Não tenha medo de falar com essas pessoas sobre sua ideia, pois importante é a execução.

5 – O futuro é imprevisível: Defina objetivos e metas de curto e médio prazo para iniciar a construção de um futuro de sucesso. Qual será sua primeira ação? Qual resultado quer atingir nos primeiros três e seis meses? Quantas vendas precisará realizar?

Com as respostas, você poderá concluir quais os passos necessários para cocriar seu futuro. Comece, continue e conclua! Notamos que responder essas perguntas sem uma ordem lhe daria muito trabalho e por isso preparamos um quadro que irá ajudá-lo:





Defina perdas aceitáveis

Até onde você consegue ir sem desistir? Anote tudo aquilo que está disposto a abrir mão até obter resultados: dinheiro, tempo e o período máximo até obter retorno.



Explore as possibilidades

Quais possibilidades você pode explorar a partir de agora? Como usar o que você tem na mão e criar valor para as pessoas? Escreva como dar os primeiros passos e comece a exploração.

Comece com o que se tem

Não sabe por onde começar? A resposta pode estar na palma da sua mão! Descreva suas habilidades, recursos, conhecimentos e experiências!



Cresça por meio de parcerias

Quem pode ajudá-lo a dar os primeiros passos? Liste as pessoas e empresas que podem ajudar você a viabilizar suas ideias e projetos e a entregar sua proposta de valor.



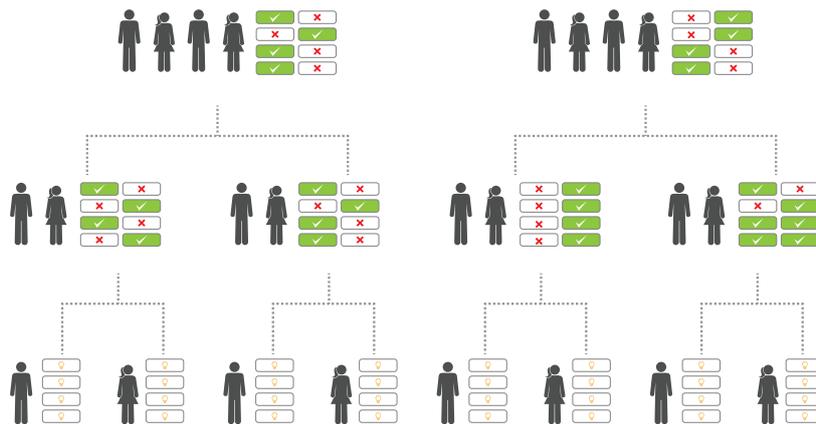
O futuro é imprevisível

O futuro é imprevisível, mas você pode criá-lo. Anote todas as metas que você precisa alcançar no curto e médio prazo, para construir seu futuro.

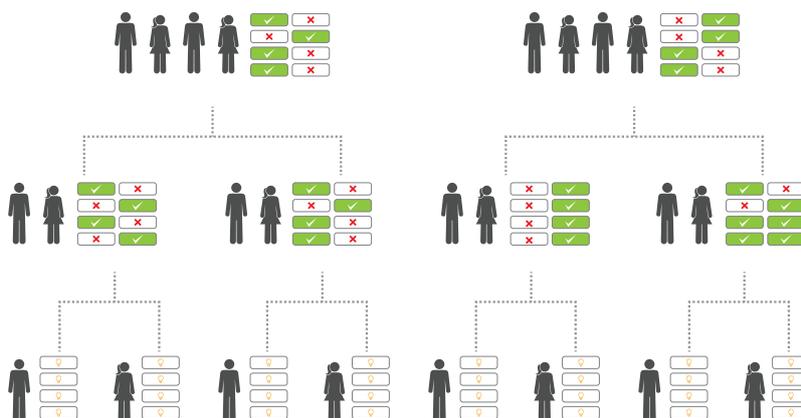


Esta é uma ferramenta criativa e boa para se utilizar com grupos de pessoas, e visa encontrar soluções para um problema específico gerando ideias de forma colaborativa.

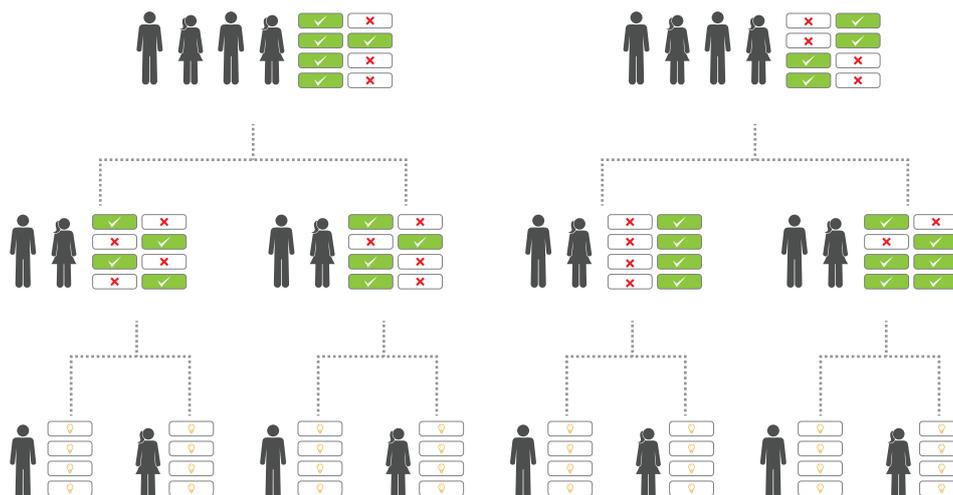
1º Passo: Sugerimos que você reúna uma equipe de até oito colaboradores, apresente o problema a ser solucionado e disponibilize para cada membro quatro cartões em branco e uma caneta. Eles terão quatro minutos para escrever, individualmente, ideias de soluções, sendo uma ideia por cartão.



2º Passo: Decorrido esse tempo, separe o time em duplas e peça que selecionem apenas quatro cartões dos oito que eles têm em mãos. Devem ser escolhidas as ideias que a dupla achar que são as melhores e as demais devem ser descartadas. Para essa atividade também devem ser cronometrados quatro minutos.



3º Passo: Posteriormente, forme grupos de quatro participantes e peça para que repitam a sistemática nos próximos quatro minutos.



A ferramenta 4 x 4 x 4 é muito efetiva para a convergência de pensamentos, pois em apenas 12 minutos, terão sido selecionadas as oito melhores ideias das 32 sugestões de soluções criadas e isso contribuirá positivamente para a realização das próximas etapas do Duplo Diamante.

Ferramenta – E se?



Essa ferramenta estimula a criatividade considerando cenários hipotéticos em busca de novas ideias. Deve ser utilizada quando o grupo de trabalho estiver estagnado ou com dificuldade de gerar mais alternativas de soluções.

Você deve provocar novas discussões a partir de perguntas iniciadas com “E se...”

Exemplo: **E se** não tivermos dinheiro para instalar plataformas elevatórias?

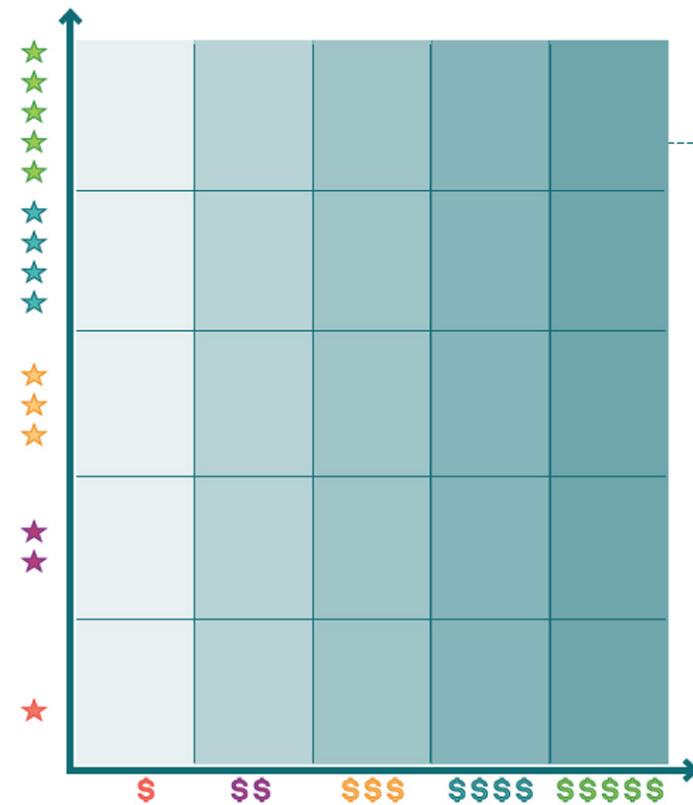
Apesar de ser uma ferramenta simples, não deve ser utilizada de maneira simplória, pois se aplicada no momento oportuno, pode quebrar a inércia da equipe e resultar em inspiração para boas ideias.

Ferramenta – Mapa de Priorização



Esta ferramenta é utilizada para priorizar ideias a partir de um método simples de cruzamento de duas variáveis. Você poderá adotá-la em situações de incerteza, de modo que sua decisão seja mais bem embasada. Para exemplificar como preencher, a ferramenta possui duas variáveis:

- 1 - custo de implementação, representada pelo símbolo \$;
- 2 - importância para o cliente, que pode ser vista pelo símbolo ★).



Você pode, por exemplo, confrontar as ideias que você possui e verificar qual o custo de implementação e qual importância para o cliente. É possível comparar ideias, como: investir em anúncios em mídias sociais; alugar um ponto; comprar uma tecnologia; adquirir um veículo para entregas; contratar um funcionário, etc.

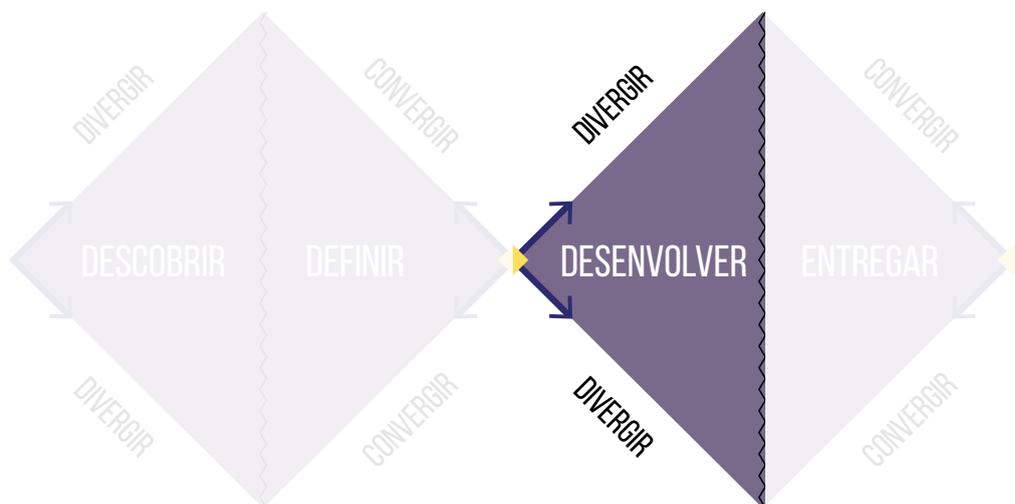
A ideia com mais impacto (★★★★★★) e menor custo de implantação (\$) deverá ser a primeira a ser implementada e assim consecutivamente.

O propósito desta ferramenta é priorizar!

Acabamos de apresentar mais cinco ferramentas para estimular a criatividade do seu time. A fase de “definir” precisa buscar convergência de pensamentos, por isso as ferramentas focam em priorização e questionamentos que encaminhem o time para um “consenso”, afinal de contas, analisamos detalhadamente o problema e estamos fechando o primeiro diamante para, na próxima fase, explorarmos a solução.

Existem diversas variáveis que envolvem a criação de um negócio, e por isso sugerimos que você use sua criatividade para aplicá-los nesta ferramenta.

2.3 Etapa 3: Desenvolver



Vamos entrar no segundo diamante da metodologia. É hora de desenvolver e entregar a solução para o problema priorizado. Lembre-se que a atenção deve estar sempre voltada à satisfação da necessidade do seu público-alvo.

Ferramenta – *Brainwriting*



Ferramenta utilizada para geração de ideias de forma escrita e compartilhada. A maior parte do processo se desenvolve de modo silencioso, sendo as discussões realizadas no final da atividade. As sugestões são combinadas e melhoradas, de modo que quando concluírem as rodadas, os participantes poderão selecionar a solução “ótima”.

O *Brainwriting* pode ser considerado uma variação do *Brainstorming* e pode ser adotado da seguinte maneira:

- Organize e reúna um grupo de seis pessoas;
- Em cinco minutos, cada uma delas deverá escrever em um papel três ideias para solucionar o problema;
- Decorrido esse tempo, cada pessoa deve passar o seu papel para o colega do lado esquerdo;
- Em cinco minutos, cada pessoa deverá ler as ideias escritas no papel que recebeu e baseando-se nelas, escreverá mais três novas ideias;
- Repita até que cada papel chegue na primeira pessoa que escreveu nele.



Ao final da sexta rodada, o grupo terá 108 ideias de soluções para a causa raiz do problema e, como citado anteriormente, na etapa de Desenvolvimento o pensamento divergente deve ser estimulado, sem julgamentos ou restrições.

Siga com uma tempestade de ideias. Nessa fase é essencial que a equipe seja estimulada a usar de toda sua criatividade para gerar. Pode ser aplicado da seguinte maneira:

- Reúna a equipe de trabalho do projeto;
- Apresente a causa raiz do problema, identificada anteriormente;
- Peça que pensem em soluções e criem o maior número de soluções;
- Estimule que criem novas ideias sobre outras já apresentadas.
- Podem ser utilizados *post its* ou algum *software* computacional;
- Agrupe-as por semelhança.

Ao final do processo é esperado que a equipe tenha em mãos um leque amplo e organizado de ideias de soluções. Aqui, quanto mais, melhor! Esse resultado vai facilitar o trabalho do grupo na hora de entregar a solução para o problema priorizado.

Ferramenta – SCAMPER



Trata-se de um acrônimo (junção das iniciais das palavras) no qual cada letra refere-se a uma atividade de estímulo para gerar novas ideias (**S**ubstituir, **C**ombinar, **A**justar, **M**odificar, **P**rocurar por outros usos, **E**liminar e **R**eorganizar).

Essa ferramenta pode ajudar a potencializar algum produto, serviço ou processo que já existe na empresa, reunindo ideias de diferentes campos e direcionando-as para a solução do desafio. Deve-se realizar as seguintes perguntas para fomentar o processo de ideação:

SCAMPER	Perguntas típicas	Exemplo: Embalagem para delivery
Substituir	Que parte do produto ou do processo podemos mudar ou substituir?	Trocar o isopor por outro material biodegradável
Combinar	O que podemos adicionar ao que já existe?	Embalagens de papel, além das tradicionais de isopor
Ajustar	Podemos realizar algum tipo de ajuste no material ou no projeto do produto?	Diferentes tamanhos de embalagem conforme o pedido
Modificar	Como podemos modificar as funcionalidades e características do produto?	Colocar o máximo de produto possível na mesma embalagem



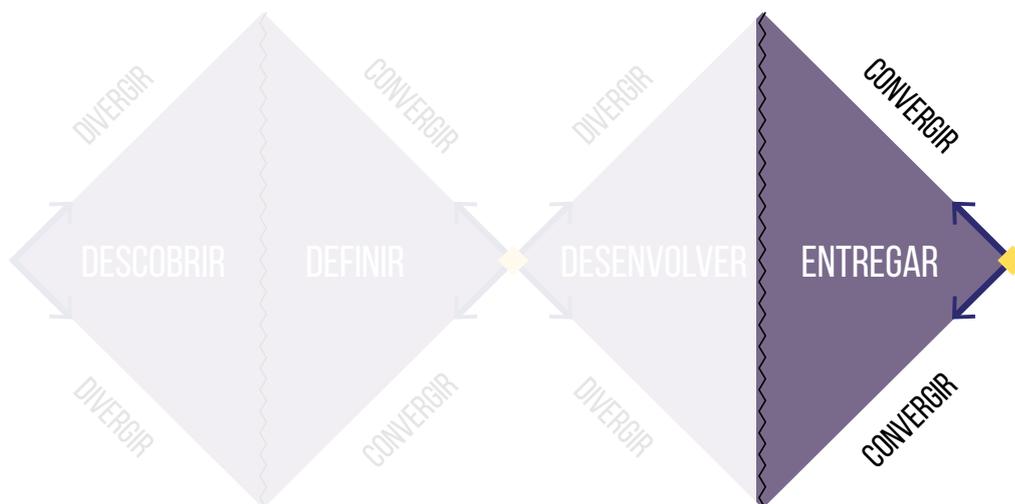
SCAMPER	Perguntas típicas	Exemplo: Embalagem para delivery
Procurar por outros usos	Como podemos utilizá-lo de outra maneira?	Buscar empresa de construção civil que se interesse pelo resíduo de isopor
Eliminar	Podemos eliminar algum elemento dessa ideia/produto?	Eliminar o saco plástico que envolve a embalagem
Reorganizar	Como podemos reorganizar a cadeia produtiva? Podemos alterar a sequência das etapas dos processos?	Buscar novos fornecedores

O SCAMPER pode ser retroalimentado e deve ser revisitado sempre que a empresa precisar de ideias de soluções relacionadas ao problema. Que tal exercitar a ferramenta para fixar o conteúdo?

SCAMPER	Desafo:
Substituir	
Combinar	
Ajustar	
Modificar	
Procurar por outros usos	

SCAMPER	Desafio:
Eliminar	
Reorganizar	

2.4 Etapa 4: Entregar

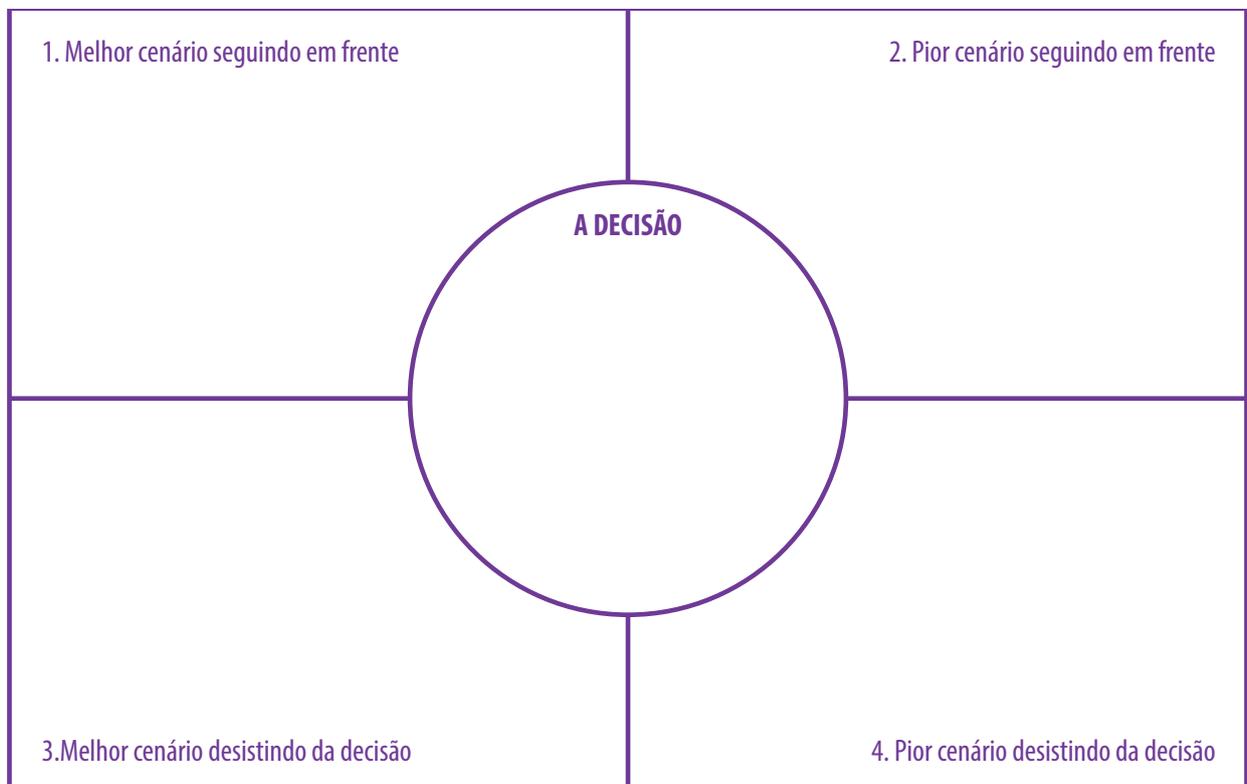
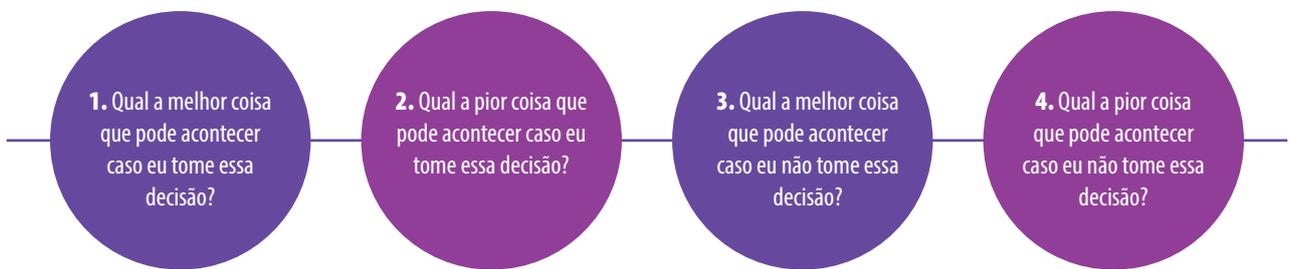


Após mapearmos muitas ideias de soluções, chegamos a quarta e última etapa do Duplo Diamante, convergindo o pensamento a fim de entregar aquela mais adequada para o seu desafio.

A Matriz BWA foi criada por Ben Carson, neurocirurgião norte-americano que ficou famoso ao ter sucesso na operação de gêmeas siamêsas no início dos anos 2000, e autor do livro ‘Risco Calculado’. Esta matriz tem uma abordagem simples e tem ajudado empreendedores a tomar decisões importantes, fazendo-os analisar quatro cenários distintos que podem ocorrer ao tomar alguma decisão.

No caso, sugerimos que você responda as quatro perguntas abaixo, colocando suas respectivas respostas em cada um dos quadrantes

Calculando os riscos...



Imagine que você está avaliando a seguinte decisão: **Alugar um ponto comercial em um shopping center por R\$ 5.000,00 mensais**. Ao responder as perguntas propostas na Matriz BWA teríamos possivelmente os seguintes cenários:

- 1** – As vendas nos primeiros meses superarão os custos e gerarão lucro.
- 2** – As vendas não superarão os custos, gerando dívidas de R\$ 10 mil em três meses.
- 3** – Criou-se um *site* ao invés da loja física e já há volume de vendas digitais.
- 4** – Criou-se um *site* ao invés da loja física e o *site* ainda não gerou volume de vendas suficientes.

Observe que as percepções mencionadas acima podem te levar a tomar uma melhor decisão. No caso em questão, seria mais conveniente optar por não começar com a loja física e sim com a virtual, diminuindo custos fixos e podendo investir em *marketing* digital para alavancar a marca e produtos.

Ferramenta – 6 chapéus



Essa ferramenta divide o problema em seis perspectivas, sendo cada uma delas representada por um chapéu de cor diferente, com o objetivo de aumentar a sinergia da equipe, facilitar a análise dos aspectos e estimular a criatividade.

- **Chapéu azul - controle:** Deve ser utilizado pelo facilitador do grupo;
- **Chapéu branco - fatos:** Apresentam dados, fatos e informações;
- **Chapéu vermelho - sentimentos:** palpites, emoções e intuição;
- **Chapéu verde - ideias:** criatividade, sugestões e opiniões;
- **Chapéu roxo - críticas:** Mostram os riscos, cautela e obstáculos;
- **Chapéu amarelo - benefícios:** Destacam os pontos positivos e a viabilidade.



Como utilizar?

- Organize e reúna o grupo do projeto;
- O facilitador deve usar o chapéu azul;
- Os demais integrantes da equipe deverão utilizar o chapéu da mesma cor que será orientado conforme a necessidade da discussão;
- Por exemplo: Chapéu Branco - Todos do grupo deverão expor dados e informações sobre aquela situação.

O facilitador deve garantir que cada membro da equipe faça suas colocações conforme a orientação de cada chapéu e selecionar as cores conforme a necessidade para direcionar a convergência do pensamento, alinhando a equipe o máximo possível.

Utilizando os seis chapéus na etapa de entrega, após todas as apresentações, espera-se que o grupo chegue a um consenso sobre qual solução melhor se aplica ao desafio do Duplo Diamante.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Manter-se inovadora é uma condição básica para a competitividade das empresas e a gestão da criatividade é uma forte aliada no processo de inovação das organizações.

Neste Box de Ferramentas vimos o passo a passo proposto pelo Duplo Diamante para sistematizar o fenômeno de criação de ideias e soluções, além de 14 ferramentas úteis para operacionalizar cada etapa dessa metodologia.

Coloque a mão na massa e monitore os resultados para acompanhar os efeitos positivos que a gestão da criatividade trará para o seu negócio.



4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ECHOS INNOVATION LAB. **Design Thinking:** toolkit. São Paulo.

GIGLIO, Z.; BRAGOTTO, D.; WECHSLER, S. M. **Da criatividade à inovação.** Campinas: Papyrus, 2009.

UNIVERSIDADE DO ALGARVE. **Manual de criatividade empresarial.** Faro: Litográfis, 2010.



© 2021. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE.

Todos os direitos reservados.

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610).

informações e contato:

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE

Unidade de Soluções e Relacionamento

<http://www.sebrae.com.br>

**Presidente do Conselho
Deliberativo Estadual**

Marcelo Fernandes de Queiroz

Diretor-Superintendente

José Ferreira de Melo Neto

Diretor-Técnico

João Hélio da Costa Cunha Cavalcanti Júnior

Diretor de Operações

Marcelo Saldanha Toscano

Unidade de Soluções e Relacionamento

Tathiana Amorim Garcia Udre Varela

Gestora Estadual

Grasielly Alves de Lima

**Unidade de Negócio,
Inovação e Tecnologia**

Jéssica Priscila Silva de Sena

Consultores Conteudistas

Gileno Senna Negreiros

Guilherme Alves de Santana

Projeto Gráfico e Diagramação

Eduardo Barbalho

Revisão Ortográfica

Kedma Araújo

Catálogo na fonte

Eliane do Amaral Soares – Bibliotecária SEBRAE/RN

E-book: Título. – Natal : SEBRAE/RN,

2021.