

Universidade de Brasília

Faculdade de Comunicação

Departamento de Comunicação Organizacional

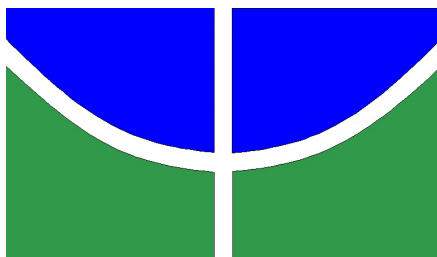
***Brainfood, dude!***

**Manual criativo e ilustrado de *brainstorming* para  
comunicadores organizacionais**

Juliana Raposo Ciarlini

Brasília – DF

Novembro/2014



Universidade de Brasília

Faculdade de Comunicação

Departamento de Comunicação Organizacional

***Brainfood, dude!***

**Manual criativo e ilustrado de *brainstorming* para  
comunicadores organizacionais**

Juliana Raposo Ciarlini

Monografia apresentada ao curso de comunicação social, da Universidade de Brasília como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharela em Comunicação Organizacional sob a orientação do professor Luciano Mendes de Souza.

***Brainfood, dude!***

**Manual criativo e ilustrado de *brainstorming* para  
comunicadores organizacionais**

Juliana Raposo Ciarlini

Prof. Orientador: Me. Luciano Mendes de Souza

Brasília, novembro de 2014.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Luciano Mendes de Souza (Orientador)

---

Profa. Gabriela de Freitas

---

Prof. Asdrúbal Borges

---

Profa. Janara de Souza Leal (Suplente)

## **Agradecimento**

Gostaria de agradecer, em especial, ao professor Luciano, que me motivou tantas vezes durante a realização deste projeto, não me deixando desistir e sequer desviar o foco. Gostaria de agradecer também ao professor Samuel, que no início do pré-projeto de TCC me recebeu e acreditou no potencial da ideia e do tema. Agradeço imensamente também a todos da minha família que amo acima de tudo: minha mãe Virgínia, que sempre dedicou tudo aos filhos e aos meus irmãos Pedro e Gabriel que são criaturas de outro mundo. Quero também deixar registrado que agradeço imensamente ao Bernardo, meu namorado, pessoa lúcida e capaz de me ajudar em todos os momentos que foram mais complicados em toda a trajetória da universidade. Um obrigada também para a família dele (Patrícia, Dudu e Duda) que me acompanham desde o início de minha trajetória na UnB. Agradeço também aos amigos queridos, tanto os que me acompanharam na vida inteira, quanto os que me acompanharam desde o primeiro semestre do curso de comunicação. Dos amigos de UnB, estão todos presentes na minha memória, mas, em especial, Luísa e Daniel estão presentes na minha vida. Por fim, fica registrado o agradecimento ao meu avô, vovô lindo, José Raposo. Esse homem, que assumiu tantos papéis na minha vida, é o responsável por tudo que sou e serei. Sem ele não seria possível concluir essa graduação e, muito menos, ter ingressado na universidade. Vô, obrigada pelos tantos livros desde pequena, pelas palavras sábias e pelas oportunidades sempre.

## RESUMO

Este documento é um trabalho de conclusão de curso, cujo objetivo é explorar o *brainstorming* como ferramenta do processo criativo. A criatividade é um campo extremamente presente na rotina de trabalho de comunicadores, sendo por tal motivo, escolhida como objeto de estudo deste trabalho. Aprofundar o olhar sobre um dos processos da rotina criativa e estudar o *brainstorming*, nos permite entender e enxergar outras maneiras de inovar na forma de gerar ideias. Dessa forma, pensou-se na elaboração de um livro que fosse portátil e fácil de carregar. O trabalho foi também dividido em duas etapas: a construção do memorial e a construção e finalização do manual ilustrado. Para a construção da primeira parte, foram analisados aspectos que tangenciassem o *brainstorming*, como o processo criativo e a criatividade. Em seguida, pensou-se na metodologia que envolveu leituras sobre design e construção de conteúdo. Nesta primeira parte houve também o estudo sobre o público alvo – comunicadores organizacionais – para então iniciar a segunda parte, que é a de elaboração do livro. Para tal, usou-se como base todo o conhecimento adquirido para a construção do memorial. O resultado é um manual com conteúdo e linguagem despojada, de fácil entendimento para o público.

**Palavras-chave:** *Brainstorming*. Comunicação Organizacional. Processo criativo.

## ABSTRACT

This document is a work of completion, whose aim is to explore brainstorming as a tool for creative process. Creativity is extremely present in the work routine of communicators, and therefore, was chosen as the object of study of this work field. Deepen the look on one of the routine processes of creative brainstorming and study, allows us to understand and see other ways to innovate in the way of generating ideas. Thus, it was thought the preparation of a book that was portable and easy to carry. The work was divided into two stages: the construction of the memorial and the construction and completion of the illustrated manual. For the construction of the first part, aspects that approach brainstorming like the creative process and creativity were analyzed. Then it was thought the methodology that involved readings on design and construction of content. This first part of the study was also about the audience - organizational communicators - and then starts the second part, which is the preparation of the book. For this purpose, was used as base all knowledge acquired to build the memorial. The result is a manual with content and stripped language that is easily understandable to the public.

**Keywords:** Brainstorming. Organizational Communication. Creative process.

*“Na natureza, nada se cria, nada se perde, tudo se transforma”.*

Antoine Lavoisier

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Perfil demográfico.....	21
Figura 2 – Primeiro grid desenhado para o livro.....	25
Figura 3 – Segundo grid desenhado para o livro.....	26
Figura 4 – <i>Prinstscreen</i> do site 1000 capas de livros.....	26
Figura 5 – Capa do livro “L’enfance”, Capa do livro “Destrua esse diário” e capa do livro “A culpa é das estrelas” .....	27
Figura 6 – Paleta de cores.....	28
Figura 7 – Palavra escrita com a fonte chomp.....	30
Figura 8 – Quadro da fonte Adelle.....	31



## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	1
1. EMBASAMENTO TEÓRICO.....	4
1.1 A CRIATIVIDADE E O PROCESSO CRIATIVO.....	4
1.2 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	6
1.3 CENÁRIO.....	8
1.4 O QUE É BRAINSTORMING.....	9
1.4.1 AVALIAÇÃO DE GRUPO.....	17
1.4.2 COMO REALIZAR UM BRAINSTORMING INDIVIDUAL.....	18
2. DESENVOLVIMENTO.....	19
2.1 O PRODUTO.....	19
2.2 METODOLOGIA.....	20
2.2.1 DEFINIÇÃO DO PÚBLICO-ALVO.....	20
2.2.2 CONSTRUÇÃO DO CONTEÚDO.....	22
2.2.3 O DESIGN DO LIVRO.....	24
CONCLUSÃO.....	33
REFERÊNCIAS.....	35
LEITURA COMPLEMENTAR.....	36

## INTRODUÇÃO

Estudar a criatividade e o processo criativo parte de uma motivação pessoal, descoberta principalmente depois da entrada no mercado de trabalho. Antes disso, era difícil entender como funciona uma rotina criativa dentro do ambiente organizacional. Dessa forma, percebe-se uma necessidade de motivação criativa e estímulos para que o trabalho seja feito sempre de forma inovadora no contexto organizacional.

Ao observar isso, é possível pensar o *brainstorming* como técnica e como um tema importante dentro do universo criativo. Dessa forma, trata-se dela aqui como um dos caminhos utilizados para potencializar o pensamento criativo e dinamizar a rotina de trabalho. A escolha por esse tema dentre tantos outros se deu, além da curiosidade envolvida, pelo dinamismo com que esse processo pode ser feito. Um dos fatores positivos é o estímulo às dinâmicas elaboradas em grupo, que podem potencializar (e muito) a rotina de trabalho nas organizações.

Para isso, pensou-se na criação de um livro em formato A5, que pudesse ser transportado de maneira fácil e que fosse pensado para interagir com o leitor. Com o título Brainfood, dude! Manual criativo e ilustrado de *brainstorming* para comunicadores organizacionais, essa publicação tem o objetivo de mostrar as possibilidades da realização de um *brainstorming* dentro das organizações, com o objetivo principal da resolução de problemas internos. No entanto, são sugeridos como exercícios algumas tarefas que estimulam o indivíduo na sua rotina pessoal também, o que pode trazer benefícios para o colaborador no ambiente de trabalho.

A construção do livro aponta para alguns objetivos específicos, tais como: estudar o *brainstorming* como conceito, suas origens e utilidade; apresentar de forma explicativa e inovadora, por meio de um livro ilustrado, o conceito e maneiras de executar essa técnica; definir e estudar o público alvo (comunicadores organizacionais); investigar a linguagem e os aspectos do design (tipografia, cores, ilustrações, margens, tipo do papel e tipos de impressão) para proporcionar, além de uma combinação estética de cores e conteúdo agradáveis, uma possibilidade de

entendimento do que é o *brainstorming* e quais são os aspectos positivos do uso dessa técnica na rotina de uma organização.

Sendo assim, vale ressaltar que o *brainstorming* é resultado de todo um processo criativo que envolve desde a rotina de trabalho até o potencial de criatividade de cada um, potencial este que pode ser exercitado diariamente por meio de leituras, referências e discussões. Aliar experiências com a ideação – processo de geração de ideias –, sejam elas experiências vividas por você ou repassadas por outros, amplia a capacidade imaginativa das pessoas.

Logo, aplicar isso ao contexto diário de uma organização, traduz-se como forma de inovação no ambiente de trabalho. Esse raciocínio permite pensar em soluções criativas e promover a interação dos colaboradores tanto entre eles, quanto com a organização. Sendo assim, essa ferramenta apresenta-se como um elemento agregador de conteúdo aos gestores e aos funcionários.

A metodologia do trabalho consistiu, primeiramente, em um levantamento bibliográfico, em que foram selecionados autores para trazer um embasamento teórico ao tema e a possibilidade de uma análise prática dos objetos estudados. A leitura dividiu-se, basicamente, em dois grandes momentos de estudo: O embasamento teórico (a criatividade e o processo criativo; a comunicação organizacional; o cenário e o *brainstorming*) e o tópico de desenvolvimento do produto, que, abarcou toda a metodologia, subdividida nos tópicos: grid, cor, tipografia, elementos gráficos e nome do livro. Esses temas são relacionados ao design do projeto do livro, para a construção de uma identidade visual coerente. Depois do primeiro momento, foi possível a construção do conteúdo do livro, que teve uma linguagem leve e informal, toda a construção do projeto gráfico e a elaboração das ilustrações. A partir daí ocorreu o segundo momento, que foi a construção da memória baseada nas pesquisas e no levantamento bibliográfico. Para que houvesse coerência, a memória consolidou-se à medida que o produto tomava forma.

Foi feita uma primeira diagramação para encaixar o conteúdo no grid e para decidir as ilustrações que fariam a composição das páginas. Depois disso, foram

feitas adaptações do conteúdo e adaptações do projeto gráfico, das ilustrações e da capa, para depois, chegar a um consenso no projeto gráfico para que ficasse harmônico e para que todos os elementos das páginas tivessem uniformidade.

Sendo assim, foi possível criar um projeto que sintetizasse o conhecimento que foi adquirido com o embasamento teórico e, ao mesmo tempo, que concretizasse o que foi a motivação principal da realização do trabalho, que foi a criação de um manual criativo e informal. É uma composição que pode ser entendida pelas pessoas que tem proximidade com o tema e pelas que não tem. A linguagem sem formalidade e a complementação das ilustrações é um fator que favorece o entendimento do conteúdo, bem como a reprodução do que é sugerido e a possibilidade de repassar o que foi compreendido para outras pessoas.

## 1. Embasamento teórico

### 1.1 A criatividade e o processo criativo

Ao se falar de *brainstorming*, é importante ressaltar que essa técnica é uma das ferramentas para potencializar o processo criativo. Dessa forma, é preciso contextualizar a criatividade e entender quais são os fatores que estão relacionados a ela, com o intuito de compreender todo o processo de maneira mais clara e ampla.

De acordo com o autor, o termo criatividade, largamente difundido pelos meios de comunicação, é atual em nossa sociedade. Existem poucas obras que visam a oferecer aos leitores conselhos para desenvolver seu potencial criativo ou dirigir uma vida mais criativa (Lubart, 2007 p. 7). É partindo desse raciocínio que nasceu a curiosidade para estudar o tema do brainstorming e, conseqüentemente, da criatividade.

A criatividade compõe um dos traços que mais diferencia nós, humanos, de outras espécies existentes. Temos tal capacidade que nos permite raciocinar desde a origem da cultura e da humanidade. Se existir um estudo aprofundado sobre o tema, é bem provável que entendamos melhor e possamos lidar de forma mais positiva com esse aspecto da personalidade humana. (Lubart, 2007 p. 7)

É comum que as organizações hoje demonstrem interesse pela capacidade criativa dos colaboradores, pois tal fato interfere no desempenho de cada um, seja positiva ou negativamente. É algo que pode ajudar a resolver problemas na vida profissional e pessoal de cada um. De acordo com alguns economistas, como Paul Romer, “o crescimento econômico do século XXI será baseado na criação de novos produtos e serviços, e não em uma produção rápida ou menos dispendiosa de produtos já existentes”.

Esse fenômeno descrito por Paul pode ser observado com frequência na atualidade, potencializado pela adesão em massa do uso das redes sociais e pela nova forma de relacionamento vigente hoje. É por isso que a velocidade com que observamos a criação de novos serviços é bastante grande. O modelo de negócios hoje não passa apenas pela forma tradicional de comprar um espaço, compor um nome e abrir um negócio. Pode-se hoje, abrir uma conta no *instagram*, colocar um nome criativo e entendido por todos e começar a expor o que quer que seja. Só essa

atitude já é capaz de comover muitas pessoas e motivá-las a consumir o que você expõe. Isso é criatividade também.

Há alguns questionamentos quando se fala em criatividade, tais como: pode-se definir a criatividade? Existe uma definição clara, única e definitiva para esse conceito? Pode-se, ao menos, chegar a uma decisão consensual da criatividade? (Lubart, 2007, p. 9). O objetivo deste trabalho não é responder tais perguntas, porém, elas são importantes para direcionar o conteúdo a ser estudado aqui.

De acordo com Lubart, (2007, p. 9) a criatividade muitas vezes é associada à irracionalidade ou a perturbações mentais, tendo como base o histórico de produção de alguns artistas como Salvador Dalí ou Charles Baudelaire. A relação da criatividade com o tema levanta a questão: “a loucura é fonte de criatividade?”. Para muitos o auge da criação aparece em momentos de “loucura” ou mesmo em um estado de transe, fora da realidade na qual está acostumado a produzir. No entanto, isso pode acontecer muito mais porque o cérebro “descansou” e está processando as ideias e o conteúdo absorvido, do que pelo fator loucura e criatividade.

Para Todd Lubart, (2007, p. 16) uma definição consensual de criatividade, que é fruto de muito tempo de investigação através dos anos, é a de que ela caracteriza-se como a capacidade de realizar uma produção. Tal produção pode ser, ao mesmo tempo, nova e adaptada ao contexto na qual ela se manifesta, como por exemplo, uma ideia, uma composição musical, uma história ou ainda uma mensagem publicitária. Por uma produção nova entende-se: situações que ainda não foram criadas ou exploradas por outras pessoas.

Por outro lado, uma produção criativa não pode ser simplesmente uma resposta nova. Ela deve igualmente ser adaptada para satisfazer dificuldades ligadas às diferentes situações nas quais se encontram as pessoas. “Certamente, nos vários estudos sobre a criatividade, constata-se que tanto os sujeitos como os avaliadores mencionam geralmente esse duplo aspecto de novidade e de adaptação quando os interrogamos sobre as concepções de criatividade” (Lubart, 2007, p.16).

Ao mesmo tempo em que o processo criativo aparece cercado de definições sobre o papel que representa, não existe uma regra absoluta para defini-lo. Julgar a criatividade implica em um consenso social, para o caso de existir um grupo que

determine o grau de criatividade de uma obra ou projeto. Para tal, deve-se levar em consideração a variação desse grau e das concepções atribuídas a cada quesito, como por exemplo: o caráter de novidade ou o de adaptação, a qualidade técnica da obra ou o caráter de necessidade da sociedade. (Psicologia da criatividade, Lubart, Todd. P 16).

Percebe-se então que a discussão sobre a criatividade e o processo criativo é permeada por vários conceitos, que abordam desde as origens do pensamento criativo na sociedade até sobre a possibilidade de categorização do grau criativo de um projeto. É extremamente válido para o projeto do manual de brainstorming, uma vez que este se configura como a realização de uma ideia adaptada que visa satisfazer a uma necessidade específica.

## **1.2 A Comunicação Organizacional**

A partir dessa visão sobre o que é a criatividade, é possível pensá-la em um contexto organizacional. Dessa forma, o entendimento do que é a comunicação organizacional e de que forma é estabelecido o seu papel dentro das corporações se faz importante, já que constituem um grupo heterogêneo e com as próprias regras definidas.

Entender o papel das organizações significa entender qual é o contexto no qual está inserido o público alvo deste trabalho, e, conseqüentemente, o tipo de organização e a forma como é administrada. “Organizações sempre existiram, desde o início da humanidade. Mas, a sociedade moderna contém um número incomensuravelmente maior de organizações, para satisfazer uma diversidade maior de necessidades sociais e pessoais, que incluem uma proporção maior de seus cidadãos e influem em setores amplos de suas vidas”. (Kunsch, 2003, p. 19).

A Comunicação Organizacional, como o próprio nome sugere, é o estudo dos processos de comunicação dentro de uma organização. Um dos principais nomes na pesquisa sobre o tema no Brasil, Margarida Kunsch, afirma que “A comunicação organizacional, como objeto de pesquisa, é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos” (2003, p.149).

A comunicação organizacional não representa o processo de simples troca de informações da instituição com seus consumidores. Ela sugere que tanto os funcionários quanto o público externo façam parte do processo de interlocução e possam intervir e criar uma estrutura de diálogo consistente.

“trata-se de um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações. Se analisarmos profundamente esse aspecto relacional na comunicação do dia-a-dia nas organizações, interna e externamente, perceberemos que elas sofrem interferências e condicionamentos variados, dentro de uma complexidade difícil até de ser diagnosticada, dado o volume e os diferentes tipos de comunicação existentes, que atuam em diferentes contextos sociais” [Kunsch, 2003, p.71].

Para a autora, o funcionamento da sociedade somente se dá dessa maneira – a organização social que temos hoje - pela quantidade de organizações existentes, e, que estão aptas a satisfazer as necessidades da população, tais como: alimentação, vestuário, saúde, lazer, segurança e habitação.

O papel da comunicação organizacional pode ser definido como a abrangência de todas as formas de comunicação utilizadas pela organização. Significa dizer que engloba relações públicas, estratégias organizacionais, marketing corporativo, propaganda corporativa e comunicação interna e externa (Scroferneker, Cleusa).

“No cenário atual, crê-se que a Comunicação Organizacional represente um dos alicerces do desenvolvimento da organização. Embora ainda persista certa resistência no mercado empresarial em relação ao tema, nunca foi tão relevante e presente estudar, analisar, aplicar, estruturar, interpretar e avaliar o desenvolvimento de práticas contemporâneas de comunicação no ambiente externo das organizações” (Pons, 2009).

Portanto, analisar o significado da Comunicação Organizacional é uma questão importante nessa discussão, pois ela se mostra como responsável por ajudar a construir uma lógica de funcionamento interno e externo de uma organização, e quais são as ferramentas para que o diálogo com os seus públicos de interesse seja possível e aconteça de forma clara e eficiente.



Portanto, resolver problemas de maneira diferente da usual e com soluções inovadoras pode ser um excelente caminho para os comunicadores organizacionais. É necessário que se pense na inovação não apenas como uma ferramenta dos profissionais em atividade no mercado, mas também, na construção da comunicação organizacional em sala de aula.

### 1.3 Cenário

“A globalização é, de certa forma, o ápice de internacionalização do mundo capitalista” (Santos, 2001, p. 23). É partindo dessa observação que se pode dizer que a globalização é um processo impactante no cenário atual de desenvolvimento do planeta. É interessante ressaltar também que a globalização não representa apenas um novo sistema de técnicas e de conexão entre os países do globo, mas sim, o resultado das ações de um mercado dito global. (Santos, 2001, p. 23)

Sob essa ótica observa-se um processo de unicidade entre os mercados e a mudança na dinâmica de interação global, que pode, entre outros aspectos, ser definida pelo conceito de Convergência dos Momentos. Significa dizer que em qualquer parte do globo pode-se ter a noção de hora e compartilhar determinadas ações de onde quer que seja. Segundo Milton Santos, essa possibilidade revolucionou, por exemplo, o mercado de finanças, possibilitando que se tome conhecimento instantâneo do acontecer do outro. (Santos, 2001, p. 28)

Partindo desse raciocínio, torna-se possível a percepção da globalização como um fator que influencia diretamente no cenário das comunicações e do contexto organizacional das empresas. Essa constatação se consolida no momento em que se torna perceptível a necessidade que existe da conexão entre os mais diversos mercados e os públicos existentes.

Isso se deve ao fato de que com o barateamento, o aumento e a facilidade do acesso aos transportes existentes, promoveu-se um verdadeiro *boom* na maneira de relacionamento entre empresas, empresários e países entre si. Esse fato está diretamente ligado ao surgimento das telecomunicações e da internet, que permite um fluxo de troca de informações e de ideias sem precedentes no mundo moderno. Com o barateamento dos custos de aparelhos eletrônicos e a facilidade no acesso à

internet, grande parte – mas longe de ser toda – a população mundial pode ser beneficiada com esse tipo de comunicação de escala global.

Ou seja, a representatividade do cenário da comunicação dentro das organizações é fomentada por essa comunicação em escala global, uma vez que se configura como uma área que tem grande capacidade de realização para a empresa. Utiliza, ao mesmo tempo, ferramenta e teoria aplicadas para o contexto organizacional, seja para a resolução de problemas, seja para a sugestão de novas metodologias de gestão.

Por fim, pode-se sugerir uma relação de conteúdo dos gestores e da ampliação da capacidade inovadora da empresa: quanto mais abastecidos de conteúdo estão os que lidam com a área criativa e comunicacional, maior é a chance de potencializar o trabalho e fomentar o uso da criatividade no dia a dia (Pons, 2009).

#### **1.4 O que é *brainstorming*?**

A famosa “tempestade de idéias”, também conhecida como *brainstorming*, pode ser definida como a geração contínua de idéias, independente do número de pessoas que esteja envolvido na ação. É baseada na necessidade de ter fatos, gerar ideias e encontrar soluções. Desenvolvido por Alex F. Osborn, então diretor da BBD&O<sup>1</sup>, o processo é descrito por ele como “usar o cérebro para atacar um problema criativo”. Cada *stormer* – nome dado aos participantes do processo – usa a criatividade e audácia para atacar o mesmo objeto de estudo. Dessa forma, “a criatividade é encorajada e não é permitido que as idéias sejam avaliadas e discutidas até que todos tenham opinado. Todas as idéias são consideradas legítimas, e até mesmo as mais bobas ou ridículas podem vir a ser as mais férteis. Um *brainstorming* estruturado produz inúmeras idéias criativas sobre qualquer questão central” (BBDO).

O *brainstorming* é muito utilizado para conseguir gerar um número grande de ideias em um espaço de tempo determinado, e, embora seja usado por muitas pessoas que trabalham diretamente com a criatividade, a aplicação deste método pode ir além disso. É sabido que esse processo é usado em agências de publicidade, agências de comunicação, departamentos de jornalismo e em grandes

corporações que precisam constantemente gerar soluções para que o processo de resolução dos problemas seja otimizado e haja um número maior de ideias, o que pode acarretar um número maior de soluções criativas. (Osborn,1987, p.206)

No início dos estudos sobre o pensamento coletivo e a capacidade de produção de ideias de um grupo, Osborn realizou pesquisas e testes para constatar a aplicabilidade do brainstorming em grupo. Na época, a maior parte dos dados foi obtida por meio de estudos nas áreas de educação, indústria, vendas e governo. (Osborn, p. 204). No ano de 1955, Osborn fez testes do *brainstorming* em instituições educacionais, como a Universidade de Akron, de Búfalo e de Pittsburgh, que também contribuíram para desenvolver um conhecimento mais profundo na área. Como resultado desse estudo, foram propostos os seguintes princípios:

“1. *A ideação torna-se mais produtiva quando se exclui a crítica exercida simultaneamente.* – Considerou-se este princípio importante, devido à educação e à experiência terem treinado muitos adultos a pensar mais judiciosamente do que criadoramente. Daí resulta a tendência que revelam a própria fluência de ideias, por aplicarem demasiadamente cedo a faculdade crítica.

2. *Quanto mais ideias melhor.* – Aqueles que tiveram mais experiência com o “brainstorming” são unânimes, praticamente em afirmar que, na ideação, a quantidade contribui para melhorar a qualidade. Em caso após caso, as últimas 50 ideias produzidas em uma dessas sessões revelaram média mais alta em qualidade do que as primeiras 50.

3. *A ideação em grupo pode ser mais produtiva do que a individual* – Verificou-se este princípio mediante uma série de experiências na Universidade de Búfalo. Durante as mesmas, metade do grupo deixou a sala. Recomendou-se aos que ficaram para escrever as próprias sugestões sem se consultarem. Durante a segunda parte de cada uma dessas experiências, os outros membros do grupo voltaram, trocando de lugares com a primeira metade; depois, em conjunto e oralmente, passaram a idear o mesmo problema.” (OSBORN, p. 204)

É possível perceber que, a partir desses resultados o autor começa a rascunhar e desenvolver uma teoria mais sólida sobre o que seria o *brainstorming* e de que forma seria possível aplicá-lo aos grupos de universitários e dos colaboradores de organizações. É interessante observar a maneira como são mostrados os resultados, já que foram obtidos por meio de observação realizada na universidade, o que confere mais veracidade às informações.

Para Osborn, há dois princípios que contribuem para uma eficiência produtiva. O primeiro é adiar o julgamento de qualquer ideia e o segundo, acumular a maior quantidade possível delas. Sendo assim, para ele há quatro passos fundamentais para se fazer um bom brainstorming:

**Foco na quantidade:** quanto maior a quantidade de ideias, maior é a chance de surgirem ideias com qualidade.

**Reter as críticas:** dessa forma, não há o julgamento direto da ideia, deixando a pessoa mais livre para opinar sem medo de errar.

**Mostrar disposição para aceitar ideias incomuns:** é importante que ideias a princípio completamente fora do comum sejam aceitas e ouvidas. Só assim, esse raciocínio pode despertar atenção para outra perspectiva de pensamento.

**Combinação de ideias:** nesse momento, cabe o uso da frase de Lavoisier “Na Natureza nada se cria, nada se perde, tudo se transforma”. O mesmo acontece com as ideias, que podem ser recombinadas e reconstruídas da maneira que melhor se encaixarem.

Em complementação ao que foi apresentado no estudo acima, o professor da USP, Rui Santo, disse em entrevista para o site RH, de gestão de pessoas, que a “forma de aplicação define a reação do grupo”. (Bispo, 2003). Para ele, se a questão for muito bem definida, o grupo ficará dentro de um “cercadinho mental”, o que pode não gerar resultados tão satisfatórios na hora da geração de ideias. Pode ser que o grupo fique limitado caso a pergunta seja muito exata e crie um “cercadinho mental de respostas comedidas”. Rui diz que “certamente, há situações onde trabalhar apenas com algumas sugestões, pode ser muito útil, como por exemplo, situações de emergência. No entanto, se a questão for colocada de maneira aberta, as sugestões também se apresentarão abertas. Se a situação for colocada na forma de valores humanos, então as respostas podem ser mais amplas ainda, sem nenhuma limitação”.

Ainda segundo ele, é preciso que haja um coordenador de *brainstorming* com a experiência adequada, em função do que deseja ter dos participantes da reunião. Cabe a esse coordenador o papel de tirar ou manter o grupo dentro do referido “cercadinho mental”. Como coordenador de grupos de *brainstorming*, o professor

costuma usar a técnica para qualquer tema. No caso de áreas estratégicas, por exemplo, é preciso que os participantes busquem vislumbrar o futuro e trazer para o presente tudo o que for possível.

Com relação ao uso de algum instrumento para realizar a técnica do *brainstorming*, Rui diz que normalmente não se usa nenhum auxílio, porém, acha que isso configura-se como um grande desperdício de esforços, tempo e dinheiro. O cérebro humano tende a trabalhar de maneira bastante peculiar e propícia a cometer alguns erros, sendo o principal deles o esquecimento, tão comum e corriqueiro quando se está realizando um projeto seja de qual dimensão for. Para o professor, há uma técnica que diminui esse efeito, “para minimizar essa característica humana que acabei de citar, acoplo o MINDMAP (técnica criada por Tony Buzan) ao *Brainstorming*. As sugestões são agrupadas por tipo, interesse, função ou qualquer outro modo que você queira e disponibilizado por mais alguns dias na Intranet da empresa, onde todos os participantes são incentivados e podem continuar dando sugestões. Depois de certo tempo, anteriormente combinado com todos, é retirado do ar. É interessante notar que algumas pessoas continuam tendo ideias depois que o exercício foi retirado da rede. São aqueles motivados intrinsecamente para buscar uma solução” (Bispo, 2003).

Com relação às vantagens do *brainstorming*, o professor da USP afirma que a técnica faz com que as pessoas se reconheçam pelo lado direito do cérebro, o que faz com que elas se descubram com as mesmas ideias, sendo esse um excelente motivo para promover a integração de grupos. Ele afirma ainda que as pessoas costumam se surpreender positivamente quando descobrem que outras também compartilham do mesmo pensamento. É importante dizer também que quem aprende a utilizar o *brainstorming* deve saber que há muita diferença entre saber usar a técnica e aprender a criatividade em si, pois esse campo é muito maior e mais amplo, não podendo restringir-se a apenas a um processo específico.

Em se tratando de desvantagens, ele afirma que a maioria delas está em aprender de forma errada o processo, limitando-se a escolher temas para abordar que favorecem o “cercadinho mental” citado anteriormente. Ele afirma ainda que alguns especialistas não fazem o uso da técnica pelo motivo de gerar uma quantidade desfavoravelmente grande de sugestões, muitas vezes repetitivas, tornando o processo de análise extenso demais. No entanto, é preciso entender o

comportamento criativo e saber filtrar o tipo de ideia que é gerada. “Se em um *Brainstorming*, aparecem sugestões como eletrônico, virtual, Internet, Intranet, por telefone, telepatia e outras similares, o coordenador do grupo, que sabe analisar, colocará todas essas sugestões dentro de um mesmo grupo. Na verdade, todos estão na mesma sintonia, expressando-se com palavras diferentes” (Bispo, 2003).

Já para Osborn, “quanto mais ideias concebermos conjeturalmente, por meio de possibilidades alternadas, tanto mais provável é acertar em uma ou mais que nos resolvam o problema” (Osborn, p. 129). Ou seja, embora alguns especialistas, como citado por Rui, não façam uso da técnica por gerar grande quantidade de ideias, Osborn afirma que deve-se enxergar isso de maneira positiva, pois é dessa ideação exacerbada que surgem as ideias mais concretas.

A última etapa do processo é o *feedback*. É importante analisar a importância do reconhecimento para os colaboradores de uma organização. No caso de uma organização, o retorno aos funcionários mostra-se fundamental, pois não só reconhece o esforço coletivo dos que participaram como também motiva-os para uma próxima oportunidade, principalmente de alguma das sugestões forem realmente implantadas na empresa.

Por fim, Rui fala sobre o estímulo da criatividade no cotidiano da empresa e ressalta como um fator bastante relevante a implementação das ideias oferecidas. Oferecer estímulos como premiações e bonificações também é um incentivo à geração de ideias. Segundo ele, “estimular a criatividade nas empresas é incentivar a concretização e o respeito aos valores humanos envolvidos nas relações profissionais. A não concretização de pelo menos algumas ideias apresentadas no *Brainstorming* pode ser entendida como a quebra de contrato de uma das partes”.

Como uma terceira opinião consistente, de acordo a revista VOCÊ S/A, o *brainstorming* de hoje ganhou uma “dose de racionalidade”. Para o professor Ralph Keeney, da Universidade Duke nos Estados Unidos, há formas mais eficientes de elaborar esse processo. Para ele, antes da reunião é preciso que todos os integrantes já venham preparados, e que apresentar apenas uma visão geral sobre o tópico não funciona. “É preciso ter clareza sobre o que será discutido”, diz Ralph (Revista Exame, 2013). Com base no estudo do professor, a VOCÊ S/A apresentou os seguintes passos para a realização de um bom *brainstorming*:

**Comece com o problema**

Toda reunião deve começar com a definição clara do problema. Ela determina o propósito do brainstorming. Ao longo do encontro, as pessoas devem se ater a esse assunto sem perder o foco.

**Quem e para quê**

Antes de começar, tenha certeza de que o grupo tem conhecimento profundo sobre as necessidades dos interessados em encontrar uma solução. Essa é uma das mudanças do novo modelo: saber exatamente quais são os objetivos.

**Ambiente favorável**

Garanta que as pessoas se sintam confortáveis no local em que o brainstorming será realizado. Considere, até, conduzir o processo fora do contexto do ambiente de trabalho — isso pode levar as pessoas a pensar de maneira diferente.

**Inspire-se**

Minutos antes do início, é importante orientar os participantes a "alimentar a mente". Revisar tudo o que se sabe sobre o problema ou ler um estudo de caso sobre a solução. O intuito é inspirar.

**Ideias nascem na mente**

Grupos não têm mente. Portanto, antes de iniciar, é interessante que cada participante desenvolva suas próprias propostas para o problema — e que sejam anotadas e registradas. Pode-se, por exemplo, instigar os participantes a pensar sobre alternativas para cada objetivo do brainstorming, pedindo que eles indiquem qual é a melhor delas.

**Discussão coletiva**

Para evitar que uma ou duas pessoas dominem a conversa, deixando ideias de lado, a recomendação é que sejam usadas todas as anotações dos participantes envolvidos, feitas na etapa anterior. "Isso garante que ninguém fique sem voz", diz o professor Ralph Keeney.

**Abra a torneira de ideias**

Quantidade produz qualidade. É preciso acumular o máximo de ideias para que se possa descartar as ruins e medianas e ficar com as boas.

**Ideias selvagens**

Não faça julgamentos (principalmente precipitados) sobre as ideias que forem apresentadas pelo grupo. O julgamento tende a interromper o fluxo da criação. Isso deve, aliás, ser recomendado no início do processo (Revista Exame, 2013).

É possível perceber que o estudo apresentado acima pela revista *exame* está em consonância com o modelo de *brainstorming* apresentado por Osborn. A diferença está na forma de dividir as etapas do procedimento. Para Osborn, as etapas que devem ser realizadas durante o procedimento são: foco na quantidade, retenção das críticas, aceitação de ideias incomuns e combinação de ideias.

Tendo como base os 3 estudos apresentados, é possível reunir os pontos mais importantes de cada um, com o objetivo de criar e adaptar um modelo que suscite os aspectos positivos dos que foram apresentados anteriormente. Um exemplo de aspecto positivo é detalhar as etapas para que sejam realizadas com sucesso, sem ignorar nenhuma das recomendações. O modelo apresentado abaixo busca preencher as lacunas que foram observadas nos outros modelos. Dessa forma, cria-se uma sequência mais completa e consistente para a realização do *brainstorming*.

Pode-se começar com uma primeira etapa que consiste em **esquecer qualquer julgamento**, ou seja, a inibição de qualquer crítica às ideias apresentadas, evitando o desvio dos objetivos. Logo depois, aparece a **igualdade de oportunidade**, para que todos os presentes, independente da área na qual trabalham ou do cargo possam apresentar os pensamentos para o grupo. Depois, vem o **quanto mais melhor**, que significa dizer que quanto mais ideias, maior é a chance de se conseguir uma boa ideia. É importante lembrar: quantidade não é qualidade, porém, um grande número de ideias pode ajudar na última fase do procedimento. Depois a **entire freedom**, que diz que nenhuma ideia é banal a ponto de ser desprezada logo no início do procedimento. Muitas vezes, as ideias consideradas ruins podem servir de base para a ideia final. **Mudança e Recombinação** também ajudam a construir outras ideias, uma vez que é permitido que se combine ou modifique algo já dito anteriormente, preservando a ideia original também, pois pode vir a ser usada.

Sendo assim, esse modelo apresentado mostra características que podem enriquecer o processo do *brainstorming*, sem segmentá-lo muito e modificando pontualmente determinados aspectos que foram considerados importantes, de acordo com a pesquisa e observação de outros dois modelos.



Abaixo serão apresentadas informações complementares que foram construídas com base no que foi proposto no livro do Osborn e em algumas informações retiradas da Wikipédia. Embora, em algumas situações, o site possa apresentar fontes de pesquisa duvidosas, especificamente para este conteúdo as fontes se mostram precisas e bastante úteis. O objetivo dessas informações refere-se às etapas anteriores e às etapas posteriores à realização do procedimento de *brainstorming*.

Essa pesquisa mostrou-se relevante uma vez que houve bastante dificuldade em encontrar informações sobre as etapas que precediam a sessão. Não havia também conteúdo precisas sobre como se deve realizar um *feedback* ou um *brainstorming* sozinho.

Depois de definido o modelo que guiará a forma de lidar com a geração de ideias, pode-se pensar em linhas de direcionamento e atividades para sugerir de que forma deve-se conduzir a sessão de *brainstorming* como um todo. Isso inclui as etapas que acontecem antes e depois da sessão.

Sendo assim, antes da realização da sessão, pode-se: pensar em construir uma equipe, assim como informá-la do problema que será debatido na sessão; desenvolver um enunciado para o problema explicitar as regras definidas para a geração de ideias dentro daquela sessão; estipular um tempo para a sessão torna-se essencial; faz-se importante calcular o tempo de acordo com o tamanho do problema e o número de participantes, e, por fim, selecionar um grupo para avaliação. Significa dizer que é importante que haja um grupo para avaliar as ideias que serão expostas durante o *brainstorming*.

É importante ter em mente que, quando se idealiza uma sessão de *brainstorming*, é preciso analisar o cenário na qual será desenvolvida e segmentar a equipe de acordo com a demanda do problema. Por exemplo: em uma sessão da qual participarão apenas 4 pessoas, não se faz necessária uma divisão de líder, secretário membro. O trabalho pode ser enriquecido se todos participarem de maneira igualitária, já que é um grupo composto por poucas pessoas. Já em um grupo com 5 ou mais pessoas, dividir as tarefas pode ser uma maneira de agilizar o

trabalho e a filtragem de ideias. Pode-se nomear um líder, um secretário e os membros.

Podem ser escolhidas pessoas que tenham alguma afinidade com o problema em causa, para, assim, ajudar na condução da sessão de *brainstorming*. Deve utilizar-se esta técnica para problemas que tenham um final em aberto ou a possibilidade de modificação. O problema deve ser descrito em termos específicos para que ideias possam ser geradas.

De acordo com essa fonte, considera-se o grande número de possíveis soluções a serem encontradas como um problema, já que não é possível prever o número exato de ideias que serão geradas durante a sessão.

#### **1.4.1 Avaliação do Grupo**

O número de pessoas que farão parte da sessão de *brainstorming* pode variar consideravelmente de acordo com o tamanho do problema apresentado. Pode-se pensar em um grupo de 3 pessoas até 15, por exemplo. Caso exista um grupo de avaliação das ideias propostas, sugere-se que o grupo esteja composto por um número ímpar de pessoas, o que elimina a possibilidade de empate no caso de uma votação ou a busca por um consenso.

A composição dos membros desse grupo pode variar. Poderá consistir em pessoas que faziam parte do grupo de geração de ideias, na combinação de pessoas deste grupo com pessoas externas, ou de um grupo completamente novo de indivíduos.

Utilizar as mesmas pessoas poderá ter a vantagem de assegurar a familiaridade com o problema, enquanto o uso de um grupo de pessoas externas ao grupo original pode ter o benefício da maior objetividade.

Como forma de organização, é necessário que se entregue as ideias para o líder da sessão, descritas claramente e de forma concisa. Estas devem ser organizadas segundo categorias e apresentadas ao grupo de avaliação para revisão. É possível tornar este processo mais fácil e prático utilizando uma *checklist*

organizada, com tópicos como simplicidade ou complexidade das ideias, tempo de implantação e realização. O grupo de avaliação deve verificar as melhores ideias de forma a sujeitá-las a testes práticos.

#### **1.4.2 Como realizar um *brainstorming* Individual**

É sempre possível realizar uma sessão de *brainstorming* a qualquer hora, mesmo que sem dinheiro e disponibilidade de muito tempo para organizar um grupo. É fato também que muitos indivíduos podem encontrar mais criatividade sozinhos do que fazendo parte de um grupo de *brainstorming*.

Alguns fatores podem contribuir para que o indivíduo tenha de realizar o procedimento só, tais como: falta de tempo e disponibilidade para organizar um grupo; falta de recursos materiais (quando necessário); a organização na qual trabalha não apresenta estrutura e nem interesse para a realização do procedimento ou mesmo quando as pessoas que o rodeiam optam por maneiras tradicionais de resolução de problemas, como por exemplo, reuniões ou a designação de alguém ou uma diretoria específica para resolver essas questões.

Isso reforça que o *brainstorming*, embora seja uma técnica pensada em grupo na maioria das vezes, abre possibilidades de ser realizado individualmente. Logo, pode-se ressaltar como um fato muito importante do processo a capacidade de criação e recombinação das ideias, seja sozinho, seja em grupo. Tal capacidade de recombinação é a que vai fazer com que um número de ideias torne-se muito maior quando combinadas entre si. Pode ser que a sessão produza menos ideias em virtude de se ter apenas uma pessoa, mas isso não se configura como uma regra. Portanto, saber aproveitar extrair o máximo de cada uma das ideias surgidas configura-se como uma solução inteligente para essa situação.

## 2. Desenvolvimento

### 2.1 O produto

A ideia de um produto que promova o uso da técnica de *brainstorming* para ajudar a solucionar problemas de rotina organizacional aparece como uma proposta nova nesse cenário. É pensando nesse contexto que o *Brainfood, dude!* Manual criativo e ilustrado de *brainstorming* para comunicadores organizacionais explica e contextualiza a técnica do *brainstorming*, além de sugerir formas diferentes de fazê-lo. Ao mesmo tempo em que é uma técnica simples, praticar a “tempestade de ideias” requer o mínimo de organização para dar início ao caos. É um processo que necessita de direcionamento e coordenação para que tenha o máximo de aproveitamento por parte dos participantes. Se for utilizado em uma corporação, por exemplo, não basta pensar apenas na execução e sim, em uma forma de reconhecimento dos que participarem do projeto e maneiras de implementação das ideias apresentadas.

Portanto, o formato do livro foi pensado de maneira para que seja possível que o profissional de comunicação carregue-o para os locais de reuniões ou mesmo quando quiser praticar um *brainstorming* sozinho. O conteúdo do livro permite que o que foi sugerido ali seja feito tanto no espaço físico da publicação quanto em folhas avulsas, quadros ou outras plataformas. Além do conteúdo escrito, as ilustrações que estarão entre os textos, ajudam a compor visualmente o projeto e o tornam mais completo visualmente, principalmente para proporcionar um melhor entendimento das pessoas que nunca tiveram contato com essa técnica.

O produto tem como finalidade auxiliar as pessoas na rotina de trabalho, de maneira que se consiga usar com mais consciência o potencial criativo e criador dos colaboradores, para que, dessa forma, seja possível que os envolvidos encontrem soluções diferentes das usuais para as situações do seu dia a dia.

O ponto de partida para esse estudo está diretamente ligado às diferentes formas de criação que podem ser expressas pelos colaboradores dentro das organizações. “O produto da atividade criativa é sempre fruto de seu próprio tempo, do contexto social em que a pessoa que cria está inserida, e das influências deste tempo e da cultura sobre ela.” (Balmant, 2005, p.263).

Utilizar um recurso de comunicação visual, como um manual ilustrado, é uma maneira criativa de repassar informações dentro do contexto organizacional, uma vez que facilita o entendimento do conteúdo a ser interpretado. Sendo assim, foram realizadas diversas pesquisas e leituras que permitiram apurar o conteúdo e formar uma base teórica capaz de subsidiar tanto o conteúdo da pesquisa quanto o conteúdo do livro.

O *brainstorming* já é uma técnica amplamente usada e o livro não tem como objetivo mostrar essa ferramenta como algo inovador. O principal anseio desta publicação é mostrar de forma inteligente de que maneiras se pode praticar a tempestade de ideias e quais são os impactos e benefícios do uso dessa técnica no dia a dia de trabalho e na vida pessoal das pessoas.

## **2.2 Metodologia**

### **2.2.1 Definição do público alvo**

A definição do público alvo é a fase inicial para a produção do manual, uma vez que tanto a linguagem visual quanto a linguagem escrita devem ser direcionadas ao leitor. Logo, ficou definido que o público primário seriam comunicadores organizacionais, já que as pesquisas realizadas para fazer este trabalho não apontaram nenhuma produção de um guia criativo direcionado a esta área.

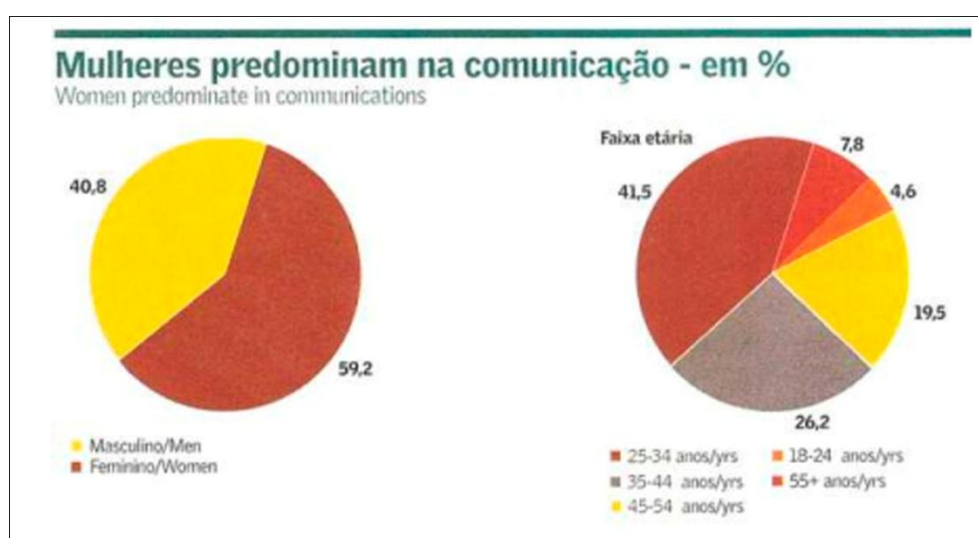
Para entender o perfil do comunicador organizacional é preciso entender a lógica da comunicação organizacional, como apresentado no tópico de comunicação organizacional. Sendo assim, parte-se para uma análise do perfil deste comunicador. A ideia primária da elaboração deste trabalho parte do desejo de que comunicadores organizacionais por formação componham o público principal deste livro. No entanto, como a entrada do profissional formado nesta habilitação ainda está se consolidando no mercado de trabalho, é preciso entender que já existem comunicadores de outras habilitações aptos a exercer o mesmo tipo de função dentro das organizações.

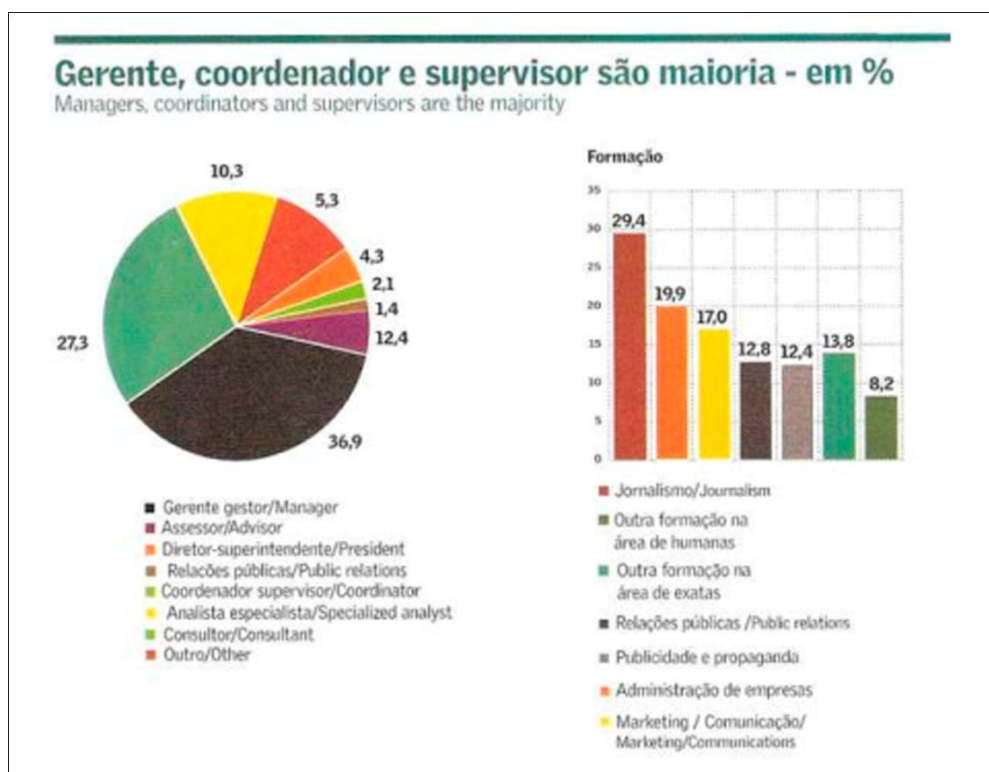
Mesmo assim, ainda há dificuldade de definir precisamente o perfil deste novo comunicador, uma vez que os profissionais de comunicação estão buscando

reconfigurar a própria identidade profissional. Em agosto de 2008, o Instituto Databerje realizou uma pesquisa que desenha o perfil demográfico dos profissionais de comunicação, a partir de uma amostra com responsáveis pela área de comunicação em 282 empresas listadas no anuário Valor 1000, das mil maiores companhias do país por receita líquida.

Essa pesquisa mostra que a maioria dos profissionais entrevistados tem entre 25 e 44 anos de idade, ocupam cargos de gerência (65%), com predominância de mulheres (59,2%). Já com relação à formação acadêmica, os jornalistas estão em maior número (29,4%), em seguida os administradores de empresas (19,9%) e os formados em marketing e comunicação (17%).

Figura 1 – Perfil Demográfico





Fonte: Pesquisa Databerje 2008.

Portanto, a comunicação organizacional apresenta um enorme desafio que não significa apenas definir uma formação profissional. É também, a exigência de uma enorme variedade de competências e multi-atuações, cujo objetivo a se alcançar é a reunião de uma série de características diferentes encontradas em cada perfil de um profissional de comunicação, tais como publicitários, assessores de imprensa, jornalistas e relações públicas.

### 2.2.2 Construção do conteúdo

A construção do conteúdo do manual só foi possível depois de inúmeras pesquisas e da definição e consolidação de qual seria o referencial teórico para a memória. Depois disso, a linguagem foi construída de forma livre e com um tom despojado para atingir o público, uma vez que o tema e o modelo de produto permitiram essa liberdade. Como tema principal, *brainstorming* está inserido dentro do contexto de estudo do processo criativo e da criatividade, que também foram pontos de convergência para a construção do conteúdo.

Fez-se uma triagem dos inúmeros sites nos quais a informação estava distribuída. Depois, a escolha das obras se deu pela relevância do tema e pela forma de abordagem do autor escolhido. A preferência da linguagem coloquial permite que a informação seja compreendida pelo leitor de forma mais adequada e dinâmica, que é a proposta do livro. No entanto, boa parte das frases é construída fazendo uso do modo imperativo, já que tem como objetivo expressar um pedido, orientação ou conselho ao leitor.

O livro está dividido em seis partes, que são:

**Parte 1 – Whaat is the problem?** – É nessa primeira parte que é feita uma introdução sobre o que é o *brainstorming* e qual é a utilidade dele, de que forma pode-se identificar o problema a ser resolvido e a sugestão de um primeiro exercício de criatividade.

**Parte 2 – Montando a equipe** – Como o próprio nome diz, esta parte sugere de que maneira estruturar a equipe que vai realizar o *brainstorming*.

**Parte 3 – Brainstormando** – Neste momento, o livro fala sobre a escolha do local para a realização do procedimento, os materiais necessários e as regras de ouro do *brainstorming*.

**Parte 4 – Processando as ideias** – Depois de realizado o procedimento de geração de ideias, é neste momento que há a filtragem do que foi proposto e a separação e classificação das ideias, para que sejam analisadas e escolhidas.

**Parte 5 – Feedback** – Ressalta-se, neste momento, a importância de dar o retorno do procedimento para os participantes. Sendo a ideia implementada ou não, é necessário reconhecer o esforço conjunto do grupo.

**Parte 6 – Infográfico** – A sexta e última parte é um esquema simplificado de todo o processo descrito no livro, que ajuda, inclusive, uma pessoa a fazê-lo sozinha.

Para tornar mais compreensivo o entendimento de cada tópico abordado no capítulo, haverá uma breve explicação sobre o tema predominante de cada um e, em seguida, as sugestões dos exercícios criativos. Haverá também espaços para que o leitor faça anotações e possa, inclusive, realizar o exercício proposto. Depois



de utilizar o espaço disponível no livro, é possível utilizar folhas avulsas e, caso seja de vontade do leitor, pregá-las ao livro.

É importante ressaltar que a construção do texto consolidou-se à medida que o projeto gráfico também se consolidava, facilitando assim a construção dos dois aspectos simultaneamente. As ilustrações também foram elaboradas de acordo com o avanço da diagramação do conteúdo.

### **2.2.3 O design do livro**

#### **Grid**

O projeto gráfico do livro foi definido no início dos trabalhos e não sofreu muitas alterações ao longo de sua construção, porém, as poucas modificações foram significativas e essenciais para o projeto gráfico final. As principais mudanças foram com relação a aspectos como grid, cores e tipografia, pois era de suma importância que esses elementos fossem definidos e pouco alterados.

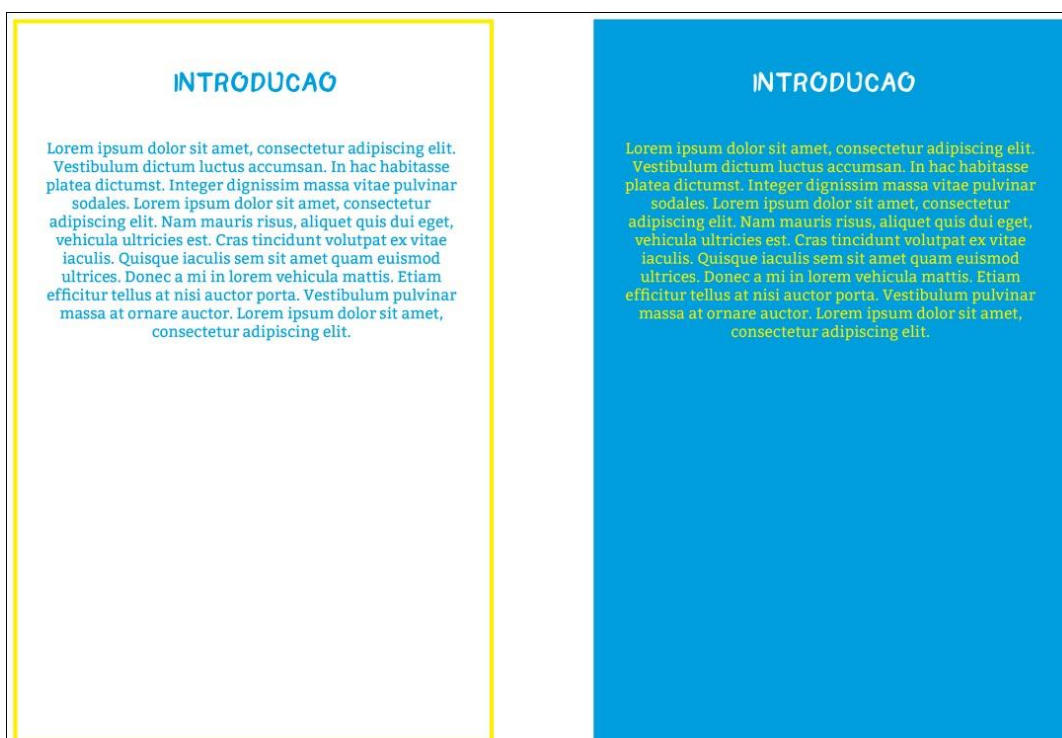
O formato escolhido para o livro foi o A5 (148x210mm), pensando principalmente na logística de impressão e em um formato que fosse adequado para o leitor carregar e também para que o conteúdo pudesse ser organizado com espaço.

Um dos momentos mais importantes da realização do projeto gráfico foi a construção do desenho da página e a definição da disposição dos elementos. “Um grid é uma rede de linhas. Em geral, essas linhas cortam um plano horizontal e verticalmente com incrementos ritmados, mas um grid pode também ser anguloso, irregular ou ainda circular”. (Lupton, Phillips, 2008, p. 175).

Dessa forma, o grid ajuda o designer a alinhar os elementos entre si, as margens e colunas servem para delimitar o espaço de trabalho e unificar as páginas dentro de um trabalho, tornando o processo do *layout* mais eficiente. Ajuda também a organizar os espaços em branco (espaços negativos) tornando-os parte da composição da página.

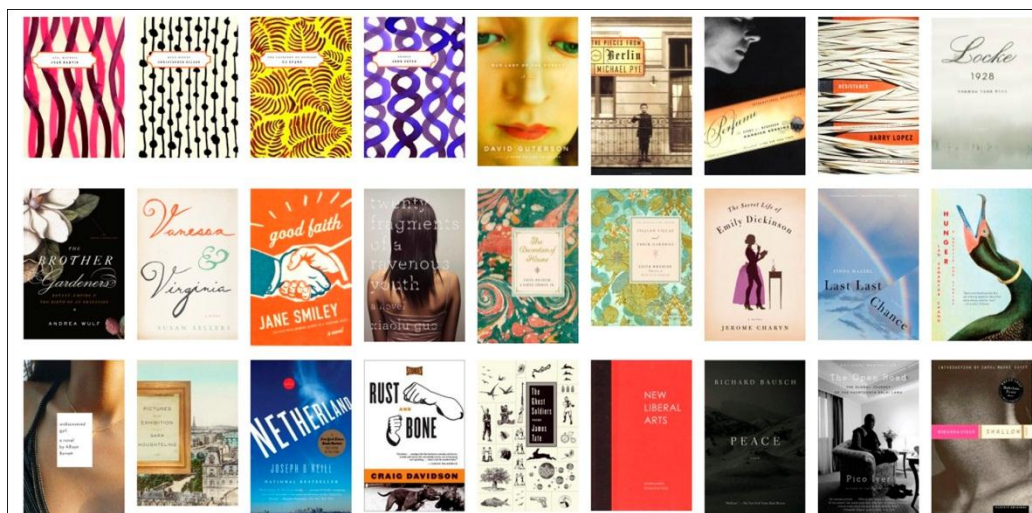
A primeira forma de grid pensada para a revista era de apenas uma coluna centralizada, o que não proporcionava movimento e nem muitas opções para o *layout* da página. Como a intenção do livro era proporcionar uma experiência visual ao leitor que mesclasse o texto com as ilustrações de forma dinâmica na página, foi preciso repensar a construção desse grid.

Figura 2 – Primeiro grid desenhado para o livro



Logo, dentro do formato escolhido, pensou-se em um segundo grid que tivesse 4 colunas, podendo ser trabalhado de diversas maneiras, tais como: 3 colunas, 2x2 colunas e apenas uma coluna, em uma mesma página. Dessa forma, há espaço para os títulos e para as ilustrações. Esse grid foi pensado para que houvesse uma mobilidade maior dos conteúdos, promovendo dinamismo, união e diferentes tamanhos e proporções. Se necessário, é possível também quebrá-lo completamente.





Fonte: The Book Cover Archive

Figura 5 – Capa do livro L'Enfance; Destrua esse diário e A culpa é das estrelas, respectivamente.



Fonte: The Book Cover Archive

## Cor

O processo de escolha da cor deve ser cuidadoso, uma vez que a junção desse elemento visual pode resultar em uma combinação nada favorável ao conteúdo. “A cor pode exprimir uma atmosfera, descrever uma realidade ou codificar uma informação (...) os designers usam a cor para fazer com que algumas coisas se destaquem e outras desapareçam (...) a cor serve para diferenciar ressaltar e esconder”. (Lupton, Phillips, 2008, p. 71)

A cor possui características que devem ser levadas em consideração durante o processo de escolha, tais como: iluminação – pois absorve uma parte da luz recebida, assim como recebe outra parte, tornando-a mais ou menos luminosa; temperatura – porque imprime a sensação subjetiva de quente e fria; emoção – porque se associa diretamente ao nosso psiquismo. (Heller, 2008, p. 80)

As cores escolhidas permaneceram as mesmas desde a criação da primeira etapa do projeto gráfico. Tal composição foi escolhida porque cria contraste entre a cor de fundo, o texto e as ilustrações. Para alcançar esse objetivo, foram escolhidas as cores **Ciano e Amarelo**, consideradas como cores primárias pelo modelo CMYK de impressão. Ser uma cor primária significa que não é possível originá-las através da mistura de outras cores, e sim, utilizá-las para gerar todas as outras cores.

Figura 6 – Paleta de cores



As duas criam um contraste forte e delicado ao mesmo tempo, existindo também o contraste com o branco e o preto, quando necessário. Dessa forma, cria-se uma linguagem visual unificada e uma identidade para toda a diagramação do livro. Em conjunto com o texto e os outros elementos visuais, tais como ilustrações e colagens, a cor mostra-se essencial para a dinamização dessa linguagem, pois, além de transmitir sensações aos seres humanos, cria padrões estéticos e ajuda na harmonização cromática.

O azul é considerado como cor fria baseando-se na experiência do ser humano e das percepções do corpo com relação às mudanças de temperatura dos ambientes. No frio, os lábios e a pele adquirem uma tonalidade azulada, assim como a neve. (Heller, 2008, p.28).

O azul é também uma das cores elementares, que, na Teoria das Cores são chamadas de cores primárias, não podendo ser obtidas pela mistura de outras

cores. O azul como cor absolutamente pura é chamado de Ciano. Foi portanto escolhido por esse motivo, pela característica de frieza e pureza, para contrastar com o amarelo puro (yellow). (Heller, 2008, p.28).

De acordo com Heller, 30% dos entrevistados consideram o amarelo como uma cor lúdica. A pesquisa feita com dois mil homens e mulheres relacionam o amarelo com a cor do sol, o que transmite uma sensação alegre e revigorante. É, também, a mais clara e leve das cores cromáticas. Não se pode ignorar a coloração das placas de trânsito, pois são o melhor exemplo do contraste entre o amarelo e o preto, proporcionando uma melhor leitura visual à longa distância.

Outro aspecto interessante da cor amarela é a presença na colocação de diversos alimentos, tais como batatas chips, massas, mostarda, milho e queijos. Alguns desses, quando produzidos artificialmente, são coloridos com o amarelo. Sendo assim, essa cor foi escolhida para contrastar com o Ciano, criando uma coloração contrastante e marcante tanto na capa quanto nas páginas do livro. (Heller, 2008, p.86).

## **Tipografia**

O terceiro elemento de composição visual deste projeto é definido por Elen Lupton como “um recurso essencial empregado por designers gráficos, assim como vidro, pedra, ferro e inúmeros materiais são usados por arquitetos”. Dessa forma, é possível dimensionar a importância desses elementos na composição do livro e qual é o peso visual para o leitor.

No caso do Manual ilustrado de *brainstorming*, a intenção foi construir um projeto gráfico que permitisse mudanças e que fosse facilmente quebrado quando necessário. O projeto tem ilustrações feitas à mão e é descontraído em sua essência. Sendo assim, as fontes escolhidas devem compactuar com o estilo adotado e, além de cumprir a função informativa, deve ser um elemento de composição visual da página.

É importante definir alguns conceitos antes de justificar a escolha de cada uma das fontes para o projeto. Logo, buscou-se a definição por meio de conceitos

apresentados no livro Fundamentos da Comunicação Visual, que aborda e auxilia no processo de escolha da tipografia a ser usada em qualquer tipo de projeto.

“A tipografia serifada é caracterizada pelo ritmo variado entre os traços grossos e linhas finas, o que atribui um perfil leve e atraente sem perder a elegância” (Bergstrom, 2009, p.102). Outra característica é o seu papel fundamental na leitura de um texto, pois “as serifas conferem às linhas e palavras uma trilha para que os olhos prossigam na leitura. Acredita-se também que as mudanças entre os elementos finos e grossos conferem às letras romanas caracteres nítidos e regulares, tornando mais fácil para os olhos a identificação das letras e a reunião das formações de palavras” (Bergstrom, 2009, p.104-105).

Já as não serifadas, diferenciam-se pela ausência das serifas e pelo desenho uniforme, quase sem nenhuma alteração na espessura (Bergstrom, 2009, p. 102). É um estilo tipográfico versátil e que pode ser usado de diversas maneiras, podendo, inclusive, sofrer modificações na hora do uso.

Ao analisar quais seriam as vantagens e as desvantagens para o uso da tipografia serifada ou não serifada, levou-se em consideração alguns aspectos, tais como: já que o projeto é um livro, optou-se pela fonte serifada para textos, pois facilitam a leitura e criam contraste entre as letras e o fundo colorido. Já para o título, a escolha de uma fonte sem serifa se deu pelo efeito visual e pela combinação estética que se desejava provocar.

Para os títulos das páginas e da capa, foi escolhida a fonte *Chomp*. Pode ser baixada gratuitamente na página do *Behance*, e foi desenvolvida por um estudante de design londrino, cujo nome é Bayley Sucling. A escolha deveu-se ao fato de que a *Chomp* apresenta traços irregulares e naturais, é uma fonte *handscript*, tornando-a uma boa escolha quando se quer conferir uma identidade descontraída ao trabalho. A fonte não apresentava acentos e nem o ç, logo, esses complementos foram desenhados à mão.

Figura 7 – Palavra escrita com a fonte Chomp



BRAINSTORMING

Já para os textos, a fonte escolhida inicialmente foi a *Bitter*, porém, no momento do download, não foi disponibilizada a família completa, apresentando poucas variações (negrito/regular, apenas) e não possuía o itálico.

Ao realizar um novo processo de pesquisa de fontes para o texto, foi escolhida a fonte Adelle, que apresenta 12 variações (*Light, Light Italic, Regular, Italic, SemiBold, SemiBold Italic, Bold, Bold Italic, ExtraBold, Extrabold Italic, Heavy e Heavy Italic*) dentro da mesma família, o que confere uma facilidade muito maior de trabalhar o texto dentro do espaço definido na página. A Adelle é de produção do *TypeTogether*, um estúdio especializado em tipografia localizado em Praga, na República Tcheca e fundado por José Scaglione e Veronika Burian. É uma fonte paga e estava disponível para a realização de testes e o uso em trabalhos sem fins lucrativos. Com relação ao corpo das fontes, há uma variação bem grande de uma página para outra, já que os títulos possuem flexibilidade dentro da página. Porém, com relação ao corpo da fonte do texto, ficou definido que seria de 9 pt, depois de testes e impressões feitos com 11 pt e 10 pt.

Figura 8 – Quadro da fonte Adelle

Adelle	Light
<i>Adelle</i>	Light italic
Adelle	Regular
<i>Adelle</i>	Italic
<b>Adelle</b>	SemiBold
<b><i>Adelle</i></b>	SemiBold Italic
<b>Adelle</b>	Bold
<b><i>Adelle</i></b>	Bold Italic
<b>Adelle</b>	Extrabold
<b><i>Adelle</i></b>	Extrabold Italic
<b>Adelle</b>	Heavy
<b><i>Adelle</i></b>	Heavy Italic

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz  
 ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ  
 \$&1234567890  
 (.,:;|[-'\_)



## Elementos gráficos

Elementos gráficos são as mais variadas formas que, além de conferir identidade ao projeto gráfico, integram e complementam o texto. Para ilustrar o manual, optou-se pela elaboração de colagens e pequenas interferências no texto de forma livre à mão, depois computadorizadas. Os desenhos também foram elaborados à mão e computadorizados, mas sem nenhuma interferência além da aplicação de cores. Optou-se por essa forma para que o traço do desenhista fosse preservado e conferisse uma identidade mais rica ao projeto. A aplicação foi feita de acordo com o conceito e com o conteúdo de cada página, com a intenção de que o projeto fosse bastante rico visualmente e que as imagens e os textos interagissem.

## O Nome do livro

O processo de escolha do nome do livro permeou dois caminhos: o primeiro, que definia um nome mais sério e formal, que foi “Manual de ilustrado de brainstorming – guia criativo para comunicadores organizacionais” e o segundo que buscou trazer um tom irreverente à produção, mas, ao mesmo tempo, que se relacionasse com o conteúdo do livro. Tal foi escolhido como “Brainfood, dude! Manual criativo e ilustrado de brainstorming para comunicadores organizacionais”, uma vez que a expressão *brainfood dude* significa, no português, “comida para o cérebro, cara”. Essa expressão representa de maneira irreverente, o livro como combustível para o cérebro e para a inteligência do leitor.

## CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo analisar o contexto do *brainstorming* como uma ferramenta do processo criativo possível de ser aplicada dentro das organizações. Essa ideia concretizou-se depois da percepção de uma lacuna no que diz respeito ao uso dessas ferramentas na rotina criativa do colaborador dentro das organizações. Aliado a isso, ocorreu também a percepção de um espaço a ser preenchido no estudo da criatividade e da aplicação prática de ferramentas do processo criativo – *brainstorming*, por exemplo – no contexto universitário.

Esse estudo se deu a partir da leitura bibliográfica de diferentes tópicos relevantes para este trabalho e foi dividida em dois momentos que abarcaram o processo criativo e a criatividade, o *brainstorming*, a comunicação organizacional, o cenário da comunicação e os processos de *design* necessários para a construção de uma identidade visual coerente para o livro. Ao mesmo tempo, a construção do livro foi a realização de um desejo pessoal, e, todos os elementos nele contidos foram elaborados de acordo com referências pessoais e visuais colhidas antes e durante a realização do projeto. Tendo esse embasamento teórico em mente e a definição dos conteúdos, foi preciso pensar em um formato versátil para o manual. Depois de impresso, percebeu-se que o formato A5 foi bem escolhido e capaz de consolidar todo o conteúdo e a junção das ilustrações de maneira ideal e de acordo com a expectativa esperada. O livro “Brainfood, dude! Manual criativo e ilustrado de *brainstorming* para comunicadores organizacionais” transmite visualmente e de maneira informal, tudo o que foi estudado para a construção do conteúdo. Pode-se dizer que possibilitou também a apresentação de maneiras inovadoras de se realizar um procedimento de *brainstorming* voltadas para um público específico, porém, capaz de ser entendida por diversos outros.

A ideia de que estudar ferramentas do processo criativo - como o *brainstorming* - e a aplicação destas no contexto de uma organização podem agregar valor ao comunicador organizacional como profissional dentro de uma organização é a principal problemática deste trabalho. A partir do que foi estudado e apresentado, percebeu-se que tal processo tende a ajudar o comunicador de forma positiva e inovadora, uma vez que foge do padrão comum de geração de ideias.

Portanto, esse trabalho conclui que existe a possibilidade do estudo e da aplicação prática de uma ferramenta criativa de resolução de problemas em qualquer organização. Dessa forma, é possível dizer que há benefícios para a empresa em diversos aspectos, tais como: possibilidade de um número maior de ideias criativas para a resolução de problemas internos; a integração dos membros da equipe participante do processo e a oportunidade de fortalecer a relação dos funcionários com o ambiente de trabalho, uma vez que as opiniões e sugestões serão sempre em prol de melhorias.

Os temas discutidos nesse trabalho também abrem oportunidades para o desenvolvimento de estudos futuros. Essa primeira experiência de manual pode ser a porta de entrada para uma segunda experiência, que pode ser construída a partir de outra necessidade percebida dentro do contexto organizacional. Seguindo a mesma linha de raciocínio, pode-se pensar em uma complementação deste primeiro volume e a criação de um segundo volume também pensado como ferramenta de uso diário dos funcionários, seja para a resolução de problemas, seja para a prevenção deles.

É pensando dessa forma que é possível encerrar o raciocínio estabelecido neste trabalho, criando a expectativa de que as organizações, compostas por seus funcionários, atentem-se para o fato de que problemas existem e devem, de fato ser solucionados. Mas, há maneiras inovadoras e criativas de se fazer isso, e que propõem uma mudança de comportamento capaz de interferir positivamente nas rotinas organizacionais e até mesmo pessoais dos colaboradores.

## REFERÊNCIAS

- BALMANT, Flavia. **A IMAGINAÇÃO EM VYGOTSKY: princípio para novas construções, para a expansão de conhecimentos e para o desenvolvimento.** Paraná: 2004
- BBDO. **Who we are.** BBDO. Disponível em: <<http://bit.ly/1wBPO1y>>. Acesso em: 27 set 2014.
- BERGSTROM, BO. **Fundamentos da Comunicação Visual.** São Paulo: Rosari, 2009.
- BISPO, Patrícia. **Brainstorming: uma tempestade de ideias.** PORTAL RH. 2003. Disponível em: <<http://bit.ly/1wYBYrA>>. Acesso em: 18 set. 2014.
- HELLER, Eva. **A psicologia das cores.** Espanha: Editora G. Gili, Ltda, 2012.
- KUNSCH, Margarida Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** São Paulo: Summus, 2003.
- LUBART, Todd. **Psicologia da criatividade.** Porto Alegre: Artmed, 2007.
- LUPTON, Helen. PHILLIPS, Jennifer. **Novos fundamentos do design.** São Paulo: Cosac Naify, 2008.
- LUPTON, Ellen. **Pensar com tipos.** São Paulo: Cosac Naify, 2013.
- OSBORN, Alexander Faickney. **O poder criador da mente.** São Paulo: IBRASA, 1987.
- PONS, Mônica. **Configuração do arcabouço de uma teoria brasileira de Comunicação organizacional.** ORGANICOM. 2009. Disponível em: <<http://bit.ly/1t7j0r1>>. Acesso: em 20 set. 2014.
- REY, Beatriz. **Como fazer um brainstorming eficiente.** REVISTA EXAME. 2013. Disponível em: <<http://abr.ai/1vYgyYa>>. Acesso em: 21 set 2014.
- SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal.** Rio de Janeiro: Record, 2000.
- SCROFERNEFER, Cleusa. **Perspectivas Teóricas da Comunicação organizacional.** ALAIC. Disponível em: <<http://bit.ly/ZoDe8j>>. Acesso em: 16 set. 2014.
- THE BOOK COVER ARCHIVE. Disponível em: <<http://bookcoverarchive.com/2>>. Acesso em: 21 set 2014.

## LEITURA COMPLEMENTAR

BRAINSTORMING THAT WORKS. **Alex Osborn “brainstorming” – He coined the word.** BRAINSTORMING THAT WORKS. Disponível em <<http://bit.ly/1uGac2S>>. Acesso em: 4 out 2014.

SCOTT BERKUN. **In defense of brainstorming.** SCOTT BERKUN. Disponível em: <<http://bit.ly/1y1BQro>>. Acesso em: 29 set 2014.

STRALIOTTO, Ariadna. **Sobre “brainstorm”, ou melhor, sobre a chuva de ideias.** Agência Sys. Disponível em: <<http://bit.ly/1xcoqpP>>. Acesso em: 2 out 2014.

UNIVERSIA. **8 dicas para fazer um brainstorming em equipe.** UNIVERSIA. 2013. Disponível em: <<http://bit.ly/1kRkOHu>>. Acesso em 5 set 2014.

UNIVERSIA. **Os principais erros do brainstorming e como consertá-los.** UNIVERSIA. 2013. Disponível em: <<http://bit.ly/1vRoMzh>>. Acesso em: 5 set 2014.

WHEELER, Russel. **Alex F. Osborn: The father of brainstorming.** RusselAWheeler.com. Disponível em <<http://bit.ly/1pvs1j9>>. Acesso em: 29 set 2014.

WIKIPEDIA. **Alex Faickney Osborn.** WIKIPEDIA. Disponível em <<http://bit.ly/1kKllyP>>. Acesso em: 24 set 2014.

WIKIPEDIA. **Brainstorming.** WIKIPEDIA. Disponível em: <<http://bit.ly/1sbVDfP>>. Acesso em: 6 set 2014.