Managing Creativity and Innovation

LUECKE, Richard

Harvard Business Press

2003

INOVA CONSULTORIA DE GESTÃO E INOVAÇÃO ESTRATÉGICA LTDA
TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

A INOVA CONSULTING é uma empresa global, com matriz no Brasil e presença na Europa e EUA, que atua na consultoria e treinamento de futuro, tendências e inovação estratégica para a gestão. Através do conhecimento dos cenários, das megatendências, das tendências comportamentais, das tendências de negócio e dos benchmarks de mercado, produzem-se Insights aplicáveis aos negócios, com dna inovador e forte orientação ao futuro.
A INOVA CONSULTING possui experiência de consultoria e treinamento de futuro, tendências e inovação para as seguintes áreas de negócio: hotelaria, turismo, jóias, tecnologia, ensino, varejo e ponto de venda, telecomunicações, ótica, banco, fitness, financeira, seguros, indústria, construção, conteúdos, comunicação, e-commerce, tecnologia, automóvel, bens de consumo, combustíveis e lubrificantes, saúde e bem estar, farmacêutica, transportes, alimentação e bebidas, TV a cabo, conteúdos, mídia, entretenimento.
Para mais informações visite www.inovaconsulting.com.br

INOVA CONSULTORIA DE GESTÃO E INOVAÇÃO ESTRATÉGICA LTDA
TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

LUECKE, Richard. – Managing Creativity and Innovation. Boston: Harvard Business Press, 2003.

INOVA CONSULTORIA DE GESTÃO E INOVAÇÃO ESTRATÉGICA LTDA
TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

Índice

Introdução	3
Revisão de Conteúdos	4
Capítulo 1 – *Types of Innovation*	5
Capítulo 2 – *The S-Curve*	6
Capítulo 3 – *Idea Generation*	9
Capítulo 4 – *Recognizing Opportunities*	11
Capítulo 5 – *Moving Innovation to Market*	12
Capítulo 6 – *Creativity and Creative Groups*	14
Capítulo 7 – *Enhancing Creativity*	16
Capítulo 8 – *What Leaders Must Do*	18
Impacto da Informação	19
Conclusões	20
Bibliografia	21

INOVA CONSULTORIA DE GESTÃO E INOVAÇÃO ESTRATÉGICA LTDA
TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

Introdução

Managing Creativity and Innovation – Practical Strategies to Encourage Creativity faz parte de uma série de livros publicada pela Harvard Business Press, *The Harvard Business Essential Series*.

Tal como a restante coleção, esta obra foi construída visando ajudar quem quer que faça parte do mundo empresarial, do marketing, da publicidade, etc..

Como o seu nome indica, é um guia prático com sugestões estratégicas para, assim, encorajar as empresas a adotarem, ou desenvolverem e melhorarem, um comportamento mais criativo e inovador no seu dia-a-dia.

Richard Luecke é autor de vários livros da série Harvard Business Essentials. Para além disto, escreveu mais de quarenta livros e, também, várias dezenas de artigos, tudo dentro do meio empresarial. Vive em Salem, no estado norte-americano de Massachusetts. Tem um MBA pela Universidade de Saint Thomas.

No papel de co-investigador, Ralph Katz auxilia o estudo realizado nesta obra. Dr. Katz é professor em várias escolas empresariais de renome, como por exemplo na *Northeastern University's College of Business* e faz parte do *Management of Technology Group* do *M.I.T. Sloan School of Management*. Foi galardoado com o "*New Concept Award*" pela *National Academy of Management*.

INOVA CONSULTORIA DE GESTÃO E INOVAÇÃO ESTRATÉGICA LTDA
TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

Revisão de Conteúdos

Managing Creativity and Innovation – Practical Strategies to Encourage Creativity analisa todas as etapas do processo de inovação e criatividade, e visa ajudar as empresas a serem mais criativas e eficazes no que respeita o processo de inovação. A obra está dividida em oito capítulos e o autor decidiu completá-la ainda mais com dois apêndices: A e B.

O apêndice A analisa mais profundamente uma ferramenta de investigação abordada no Capítulo 5, *Moving Innovation to Market*, o DCF – *Discounted Cash Flow*. Entende-se DCF como um método usado para fazer uma estimativa de uma oportunidade de investimento. A análise do DCF usa maioritariamente projeções futuras, baseando-se no custo médio ponderado de capital, para chegar a um valor presente que é posteriormente usado para avaliar o potencial do investimento. Se o valor obtido através da análise for superior ao custo do investimento, então a oportunidade pode ser boa.

No apêndice B, o autor explora três formas de planear e encorajar a inovação:

1) *Workplace Assessment Checklist* – lista com sugestões para melhoramento do ambiente de trabalho, de modo a incentivar a criatividade e a inovação;
2) *Accessing the Psychological Environment* – lista com sugestões para melhoramento de sistemas de recompensação, normas de grupo, atitudes, apoio da gestão da criatividade, etc.;
3) *Planning for Innovation* – lista com sugestões para o desenvolvimento de ideias e o modo como estas devem ser trabalhadas para, posteriormente, serem concretizadas e aceites.

Para além disto, no final do livro encontramos também um glossário com termos específicos relativos à criatividade e inovação. Também como suplemento, temos *For Further Reading*. Aqui encontramos nomes de livros e artigos que nos podem ajudar a saber mais sobre estes tópicos.

Mais à frente nesta crítica serão analisados, mais pormenorizadamente, os conceitos explorados em cada capítulo pelo autor.

INOVA CONSULTORIA DE GESTÃO E INOVAÇÃO ESTRATÉGICA LTDA
TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

Capítulo 1

Types of Innovation

O capítulo 1 começa por definir a palavra-chave em torno da qual esta obra gira: inovação. Proveniente do latim *nova*, são várias as definições que podem ser encontradas para explicar este termo. Normalmente, inovação é vista como a introdução de algo novo, quer seja um método, um produto, ou outro. Para uma definição mais completa temos: "*Innovation is embodiment, combination, or synthesis of knowledge in original, relevant, valued new products, processes, or services*."[1]

Neste capítulo são expostos dois tipos de inovações: inovações incrementais e inovações radicais.

Inovações incrementais são aquelas que exploram formas, produtos, tecnologias, marcas, etc., já existentes; melhoram ou reconfiguram aquilo que já existe, para servir outro propósito no mercado. Para exemplificar, o autor apresenta a marca Intel, mais especificamente do processador Intel Pentium IV, que representa um aperfeiçoamento do seu antecessor, Intel Pentium III.

A inovação radical, por outro lado, é algo que surge a partir de uma ideia já existente, mas que vai revolucionar por completo o mercado e o produto em si. Temos o caso das máquinas fotográficas digitais, que revolucionaram totalmente o conceito primórdio criado pela marca Kodac.

Este tipo de inovação, apesar das vantagens que pode trazer ao mercado, apresenta grandes riscos quando comparada com o primeiro tipo. Em primeiro lugar, é bastante mais cara. Para além disso, demora vários anos a produzir resultados visíveis, se é que os chega mesmo a produzir. Assim, as empresas tendem a optar, na grande maioria, por inovações incrementais porque é preferível jogar pelo seguro. "*The problem associated with risk, expense, and long timelines encourage most established companies to pursue incremental innovations. It's safer, cheaper, and more likely to produce results within a reasonable time.*"[2]

Para terminar, ressalva-se também neste capítulo a importância dos processos de inovação, que visam reduzir ao máximo os custos de produção e, também, da relevância da inovação a nível de serviços, isto é, pensar sempre qual é a melhor maneira de servir o cliente.

[1] *In* LUECKE, Richard, *Managing Creativity and Innovation*, Boston, Harvard Business Press, 2003, p. 3.
[2] *Idem*, p. 6.

INOVA CONSULTORIA DE GESTÃO E INOVAÇÃO ESTRATÉGICA LTDA
TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

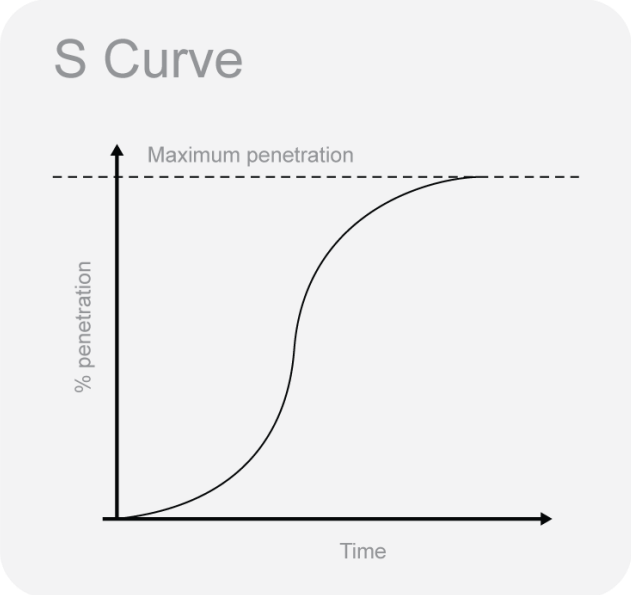
Capítulo 2

The S-Curve

O segundo capítulo explica-nos o conceito de S-Curve e também as implicações que esta tem no mercado. Posto isto, o autor explica-nos quais as três lições a tirar da aplicação da mesma.

"*Whether you pursue innovation through incremental or radical means, you'll eventually run up against practical constraints that either impede further progress or make it prohibitively expensive*."[3]

A S-Curve representa o percurso de inovações tecnológicas bem-sucedidas. Tem como função descrever a evolução no tempo e a nível de investimentos da performance e custos da tecnologia. O que esta curva nos mostra é que a tecnologia que está já estabelecida e estabilizada acaba sempre por se desenvolver e melhorar quando confrontada por uma rival.



O que fazer, então, quando uma nova tecnologia surge? O autor dá-nos **três lições** que devem ser seguidas.

A **primeira** prende-se com as escolhas difíceis que as empresas têm que tomar quando uma nova tecnologia aparece. Em primeiro lugar, há três questões que devem ser respondidas:

- A empresa deve abandonar o método seguido até então e, simplesmente, adotar a nova tecnologia?;

[3] *In* LUECKE, Richard, *Managing Creativity and Innovation*, Boston, Harvard Business Press, 2003, p. 14.

INOVA CONSULTORIA DE GESTÃO E INOVAÇÃO ESTRATÉGICA LTDA
TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

- A empresa deve agarrar o que tem e trabalhar para o melhorar e o tornar mais abrangente a novos clientes?, ou;
- A empresa deve, simultaneamente, agarrar o que tem e investir na nova tecnologia, como um *backup* para o futuro?

Das três, aquela que parece mais fácil de concretizar é a segunda. No entanto, a longo prazo, poderá trazer um declínio para a empresa, a nível económico e de competitividade relativamente a outras empresas. A primeira é basicamente incomportável. Assim, a terceira seria a melhor opção. Contudo, apesar de ser a escolha mais lógica, pode trazer problemas práticos à empresa:

- A empresa pode não ter as competências necessárias para desenvolver a nova tecnologia (exemplo de empresas fotográficas);
- A empresa pode não ter uma boa política no que respeita à receção de novas ideias (neste caso, adoção de uma nova tecnologia), ou;
- Os atuais clientes da empresa podem estar demasiado habituados à tecnologia antiga e não aceitar a nova.

A **segunda** lição prende-se com as empresas líderes: raramente as líderes da antiga tecnologia serão as líderes da nova. Assim, as empresas que lideravam devem seguir algumas estratégias para continuarem no pódio depois de adotarem a nova tecnologia:

- Dar uso aos recursos que já tem como vantagem sobre as novas empresas com novas tecnologias;
- Pensar se será ou não um bom investimento comprar a empresa que adote a nova tecnologia ou, simplesmente, considerar o licenciamento da nova tecnologia.

Finalmente, a **terceira** lição demonstra que as novas empresas atuam de acordo com uma série de vantagens sobre as outras:

- Uma empresa que esteja agora a começar, passa mais tempo a tentar marcar o seu território, em vez de o investir com assuntos internos ou pessoais;
- Novos talentos que surjam sentem-se, normalmente, mais atraídos por algo novo que apareça em detrimento de algo já estabelecido;
- Por não terem já um grupo de clientes habituais, as novas empresas não têm que se sujeitar àquilo a que o cliente está habituado, podem desenvolver novos modelos, produtos, tecnologias, etc., e aí então encontrar o seu grupo de clientes;
- São mais eficientes e flexíveis por perderem menos tempo com burocracias;
- Por serem novas no mercado, as empresas não têm que se preocupar em pensar se devem ou não investir em algo.

O importante, posto isto, é perceber em que patamar da S-Curve se encontra a nossa empresa. No entanto, nunca nos devemos esquecer que, como tudo, a S-Curve não é assim tão linear; há, de facto, novos produtos e tecnologias que não vingaram sobre os já existentes.

INOVA CONSULTORIA DE GESTÃO E INOVAÇÃO ESTRATÉGICA LTDA
TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

Capítulo 3

Idea Generation

Aqui explora a primeira etapa do processo de inovação - a geração de ideias. Para isso, são analisadas seis fontes de onde provêm as ideias inovadoras. Passemos, então, à descrição pormenorizada de cada uma delas:

1) *New Knowledge* – muitas das inovações radicais são resultado desta fonte. Quando algo se desenvolve numa certa área, dando origem a um novo produto, dizemos que faz parte desta "categoria". Apesar do poder e força que as inovações baseadas neste tipo de fonte possam ter, há um grande intervalo de tempo que separa o desenvolvimento da ideia a partir do New Knowledge até à sua transformação total em produto comercializável (exemplo do computador que terá demorado, aproximadamente, cinquenta anos até chegar aos mercados). Por outro lado, as recompensas que este tipo de inovação proporciona são enormes;
2) *Tapping the Ideas of Costumers* – os clientes são os grandes criativos e aqueles que mais têm uma palavra a dizer; são eles que melhor podem apontar lacunas ou falhas que um produto possa ter. Há várias formas pelas quais os clientes podem dar a sua opinião, quer seja através de um livro de reclamações, inquéritos ou por sua própria espontaneidade;
3) *Lead Users* – são empresas ou indivíduos cujas necessidades vão além daquilo que o mercado lhes oferece presentemente. Normalmente, as suas ideias inovadoras não servem o mercado, mas as suas próprias necessidades. No entanto, podem ser adaptadas para que, mais tarde, possam vir a ser comercializadas;
4) *Empathetic Design* – é uma técnica de geração de ideias que consiste na observação, por parte dos criativos/inovadores, do modo como as pessoas usam produtos já existentes tendo em conta o ambiente que as rodeia. Dorothy Leonard[4] e Jeffrey Rayport[5] descreveram-no como um processo com cinco etapas:
    a. Observação;
    b. Recolha de dados;
    c. Reflexão e análise.
    d. *Brainstorm*;
    e. Desenvolvimento de protótipos de soluções.
5) *Invention factories and skunkwords* – muitas ideias inovadoras surgem através de uma pesquisa e desenvolvimento profundos por parte dos "fabricantes de inovações".
6) *Open Market Innovation* – nem todas as ideias têm que ser criadas dentro do seio da empresa. É uma mais-valia para qualquer empresa se conseguir novas

[4] Dorothy Leonard foi professora na Sloan School of Management, em Massachusetts antes de se juntar a Harvard, primeiro como professora e depois como Diretora de Pesquisa da Harvard Business School, entre outros cargos de destaque.
[5] Jeffrey Rayport é escritor, consultor e dedica o seu tempo a ajudar empresas de renome a melhorarem a sua abordagem para com o cliente.

INOVA CONSULTORIA DE GESTÃO E INOVAÇÃO ESTRATÉGICA LTDA
TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

ideias através de parcerias, licenciamento, alianças estratégicas ou, até mesmo, compra de uma ideia de outra empesa.

O autor acrescenta, ainda, um aspeto essencial para a criação de ideias – o papel da preparação mental. Isto é, se a mente de alguém estiver predisposta a encontrar novas ideias, então elas acabarão por surgir. A preparação é entendida como o primeiro passo no processo criativo que irá dar origem à inovação.

De seguida, Luecke, como é feito aliás noutros capítulos desta obra, dá sugestões relativamente a atitudes que os superiores de uma empresa podem tomar para encorajar a criação de ideias:

a. Recompensas;
b. Criar um clima propício à inovação;
c. Contratar pessoas inovadoras e criativas;
d. Expansão de ideias;
e. Dar apoio aos criadores/inovadores.

Para terminar, são-nos expostas duas técnicas para criar ideias:

1) *Brainstorming* – visão (intuição), modificação e experimentação (insights, informação já disponível);
2) *Catchball* – é um método que visa atingir dois objetivos principais:
   - Enriquecimento e aperfeiçoamento de uma ideia;
   - Interação de ideias por parte dos participantes.

INOVA CONSULTORIA DE GESTÃO E INOVAÇÃO ESTRATÉGICA LTDA
TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

Capítulo 4

Recognizing Opportunities

O quarto capítulo debate uma questão extremamente importante relativamente à adoção de novas ideias para a empresa: "*Does this idea represent real value to current or potential customers*?"[6] O reconhecimento de uma oportunidade é um processo mental que ajuda a responder a esta mesma questão.

No que diz respeito à inovação, há dois tipos distintos de ideias a considerar: aquelas que são interessantes, que geram temas de conversa entre colegas e aquelas que representam, de facto, uma oportunidade de negócio real. E é em saber distingui-las que cabe o conceito de reconhecimento de oportunidade.

W. Chan Kim e Renée Mauborgne[7] criaram um método, conhecido como *buyer utility map*, que indica a probabilidade do cliente aceitar e se sentir atraído, ou não, por uma nova ideia ou produto.

Este mapa visa, principalmente, o consumidor e a importância que um produto pode ter na sua vida. Assim, há dois pontos a ter em conta pelas empresas:

- O que podem fazer para ser o mais útil possível para o cliente;
- Que etapas devem percorrer, desde a procura até à disposição do cliente.

Outra estratégia a adotar para a distinção de ideias interessantes e ideias que possam resultar em oportunidades de mercado é a *rough-cut evaluation of opportunities*. Este método faz também três perguntas essenciais:

- Será que a inovação se insere estrategicamente na empresa?;
- Será que a empresa tem as competências técnicas necessárias para pôr a inovação a funcionar?;
- E, por último, será que a empresa tem as competências empresariais necessárias para tornar a inovação num sucesso?

Se sim, então a sua empresa está no bom caminho. Se não, há que trabalhar para que inovações possam surgir e vingar.

[6] *In* LUECKE, Richard, *Managing Creativity and Innovation*, Boston, Harvard Business Press, 2003, p. 52.
[7] W. Chan Kim e Renée Mauborgne são ambos professores no INSEAD, um dos mais prestigiados institutos de estudos empresariais, e autores do bestseller *Blue Ocean Strategy,* que revolucionou o mundo da inovação e da estratégia de marketing.

INOVA CONSULTORIA DE GESTÃO E INOVAÇÃO ESTRATÉGICA LTDA
TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

Capítulo 5

Moving Innovation to Market

O *Moving Innovation to Market*, analisa estratégias que as empresas usam, ou devem usar, para distinguir as ideias nas quais devem investir das ideias que não devem ser apoiadas.

"*Not every idea with commercial potential makes the challenging journey from the innovator's mind to the marketplace. (…) subsequent development will find many – if not most – innovations to be either unfeasible, too costly to execute, or unacceptable to customers*."[8] São as técnicas que permitem esta distinção que o autor se propõe a expor neste capítulo.

Em primeiro lugar, é referida uma técnica conhecida como a técnica do funil e que consiste em perceber que ideias devem, ou não, seguir rumo até à comercialização. É aplicada através de etapas e processos racionais, até restarem apenas aquelas nas quais vale a pena investir. Tem em conta as ideias em si, e também os recursos, fundos, desenvolvimento pessoal, investigadores de mercado, etc.. Há que dar justificações quer para as ideias que são aceites, quer para as que são rejeitadas. É um ótimo método para ir eliminando ideias, para que não haja demasiado tempo perdido.

Como técnica temos também o sistema de *stage-gate*[9]. Este sistema foi desenvolvido por Robert Cooper[10] e visa a eliminação precoce de ideias fracas e a rápida condução de boas ideias até à sua comercialização.

Stage representa as fases do processo do desenvolvimento da ideia; tem um ponto de partida – a formação da ideia – e um ponto de chegada – a comercialização, passando ainda pelo seu desenvolvimento, protótipo, etc..

Gates são os pontos de referência nos quais a ideia é analisada, propriamente. Isto é, podem ser aplicados em qualquer *Stage* e são uma forma de controlo por parte da autoridade da empresa, para tomar conhecimento do estado de evolução, ou não, da

ideia, quer esteja ainda no início, quer esteja quase pronta para comercialização. É uma técnica bastante vantajosa e prática para qualquer empresa, visto que previne, também, um gasto desnecessário de fundos e recursos.

As empresas devem, no entanto, ser extremamente cuidadosas, para não caírem no erro de, com tanta rejeição de ideias, poderem acabar totalmente com qualquer hipótese de inovação radical[11] que esteja para surgir.

O autor analisa também neste capítulo as questões financeiras que rodeiam a criação e aceitação de ideias.

---

[8] *In* LUECKE, Richard, *Managing Creativity and Innovation*, Boston, Harvard Business Press, 2003, p. 62.

[9] *In* COOPER, Robert, Stage-Gate Systems: *A New Tool for Managing New Products*, Business Horizons, maio- junho, 1990, pp. 45-54.

[10] Robert G. Cooper é, hoje em dia, um dos mais influentes líderes no que diz respeito ao pensamento inovador no mundo empresarial. As suas ideias e teorias são agora aplicadas em 80% das empresas norte-americanas. Escreveu mais de cem artigos académicos e onze livros. É professor de gestão de marketing e tecnologias na Michael G. DeGroote School of Business, McMaster University Ontario.

[11] Ver capítulo 1 da crítica, página 5.

INOVA CONSULTORIA DE GESTÃO E INOVAÇÃO ESTRATÉGICA LTDA
TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

Como já tínhamos referido anteriormente, normalmente uma inovação incremental é menos dispendiosa do que a radical. Correm-se menos riscos e acabam por gastar-se menos recursos e fundos. No entanto, a radical pode, a longo prazo, trazer mais benefícios a nível financeiro à empresa. Como saber, então, em que ideias apostar? São analisadas neste livro duas ferramentas que podem ajudar nessa tomada de decisão:

1) *Breakeven Analysis*: esta análise diz-lhe quanto é necessário gastar (vender) para pagar um investimento fixo. Com esta informação, é então possível definir se o investimento foi oportuno, ou seja, se a quantidade que é necessária vender é um número plausível, ou se ultrapassa completamente as nossas expectativas iniciais. É formado por três componentes que devem ser explicados:
    - Custos fixos – como o nome indica, são custos que, quaisquer que sejam os exemplares vendidos do produto, se mantêm quase sempre iguais (seguros, rendas, etc.);
    - Custos variáveis – custos que variam consoante a quantidade de exemplares produzidos e vendidos (materiais em estado bruto, etc.);
    - Margem de contribuição – montante conseguido com todos os exemplares vendidos que serve para cobrir os custos fixos.

Como todas as análises, esta não é linear. Não é seguro afirmar que esta situação ocorre sempre na vida real – "*You will need to adjust the breakeven calculation to accomodate these untidy realities*."[12]

2) Discounted Cash Flow[13]: como complemento ao que já foi dito sobre este conceito, este é um método que se baseia numa ponderação sobre o valor monetário de um produto comercializado num determinado intervalo de tempo. A sua eficácia não deve ser tido em conta como certa. Há que pensar, ponderar, estudar antes de ser tomada uma decisão ou de se correr riscos desnecessários – "*Discounted cash flow analysis is a powerful tool, but it must*

[12] *In* LUECKE, Richard, *Managing Creativity and Innovation*, Boston, Harvard Business Press, 2003, p. 71.
[13] Ver descrição deste conceito na página 4 desta crítica.
[14] *In* LUECKE, Richard, *Managing Creativity and Innovation*, Boston, Harvard Business Press, 2003, p. 73.

INOVA CONSULTORIA DE GESTÃO E INOVAÇÃO ESTRATÉGICA LTDA
TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

Capítulo 6

Creativity and Creative Groups

Este capítulo trata quatro pontos essenciais que devem ser tidos em conta quando falamos de criatividade e grupos criativos:

1) Mitos sobre criatividade: são vários os mitos que foram criados e alimentados ao longo dos anos acerca da criatividade e de como ser criativo. São exemplo deles:
    a. Inteligência = criatividade;
    b. Juventude = criatividade;
    c. Extravagância = criatividade;
    d. Etc..

    Tal como todos os mitos, há sempre um fundo de verdade. No entanto, não há um teste ou perfil que determine a criatividade de uma pessoa.
2) Componentes da criatividade individual: como nos demonstra Teresa Amabile[14], o comportamento criativo pode ser compreendido através de três componentes[15] :
    - Perícia – é técnica, processual e tem que ver com o conhecimento intelectual de cada um;
    - Habilidade para o pensamento criativo – é a forma como cada um aborda um problema. É uma função da personalidade e da vida profissional de cada um;
    - Motivação – pode ser extrínseca, isto é, induzida por algo que é alheio à pessoa, como um bónus monetário ou uma promoção, mas também pode ser intrínseca, ou seja, referente a uma paixão ou interesse pessoal.
3) Características de grupos criativos – apesar da criatividade ser muitas vezes vista como um ato individual, um grupo de pessoas pode atingir resultados mais criativos, visto que sendo mais têm mais energia, insights e um leque mais vasto de competências. Todavia, para que o grupo produza algo realmente criativo, é bom que seja um grupo diversificado em termos de pensamentos, estilos e competências.

4) Efeito da pressão sobre a criatividade – não é novidade que a pressão influencia sempre o trabalho de alguém, quer seja criativo quer não. Pode também influenciar negativa ou positivamente. É um aspeto que depende sempre da própria pessoa enquanto indivíduo, do grupo em que está inserido, do trabalho em questão e, claro, do ambiente que a envolve.

Então, como posso ser mais criativo? São sugeridos seis passos pelo autor:

1. Procure um trabalho que faça parte do leque dos seus interesses pessoais;
2. Dê uso à sua motivação intrínseca;
3. Aproveite atividades não oficiais, para que não seja oferecida tanta resistência;

[14] Teresa Amabile é professora na Harvard Business School; conhecida pela sua pesquisa e escrita sobre criatividade; doutorada em Psicologia pela Universidade de Stanford em 1977; atualmente estuda como a vida quotidiana dentro de empresas pode influenciar as pessoas e a sua performance profissional.

[15] Ver LUECKE, Richard, *Managing Creativity and Innovation*, Boston, Harvard Business Press, 2003, p. 83, figura 6-1.

INOVA CONSULTORIA DE GESTÃO E INOVAÇÃO ESTRATÉGICA LTDA
TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

4. Aproveite tudo ao máximo, faça descobertas inesperadas, anote tudo o que aprendeu durante o dia para poder dar-lhe uso noutra oportunidade;
5. Estimule a sua diversidade;
6. Crie oportunidades de comunicação informal.

"*Creativity is not a state of mind nor a formo f personal <wiring>. Instead, creativity is a process of developing and expressing novel ideas for solving problems or satisfying needs*."[16]

[16] *In* LUECKE, Richard, *Managing Creativity and Innovation*, Boston, Harvard Business Press, 2003, p. 82.

INOVA CONSULTORIA DE GESTÃO E INOVAÇÃO ESTRATÉGICA LTDA
TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

Capítulo 7

Enhancing Creativity

No seguimento do anterior, demonstra-se a importância de se estar numa empresa que esteja aberta a novas ideias.

"*Even if you put together a really hot team of creative people, that team will produce disappointing results if it's condemned to operate within an organization that's unfriendly to new ideas*."[17]

O autor sugere seis abordagens a ter em conta pelas empresas a fim de enriquecerem a sua criatividade:

1) Arriscar – "… *progress and risk are inseparable companions*."[18] As empresas devem reconhecer que, para avançar e melhorar algo, há riscos a aceitar para que o sucesso seja obtido. É essencial que para haver inovação haja quem aceite arriscar, tendo sempre em conta, claro, que deve ser um risco calculado. Tudo deve ser pensado e elaborado de modo a não causar prejuízos e apenas sucesso.
2) Aceitar novas ideias e modos de agir – "*The worst environment for creativity is one that is unwelcoming to new ideas*."[19] Há que sabermos distanciar-nos do *status quo* para que haja entusiasmo e vontade de criar coisas novas. Para além disso, a empresa deve ver a inovação como uma parte normal do negócio.
3) Assegurar um fluxo livre de informações – "*Information can stimulate thinking, which leads to idea generation*."[20] Muitas ideias, como sabemos, surgem a partir da troca de pensamentos, filosofias, etc.. Assim, este ponto deve ser encorajado pelas empresas entre os seus trabalhadores e pode ser feito de várias formas, via correio eletrónico, almoços regulares entre os trabalhadores, etc..
4) Acesso a fontes de conhecimento – "*Just as employees (…) need access to sources of knowledge – both inside and outside the organization. That knowledge is often the raw material of creative thought*."[21] Há várias maneiras de organizar o conhecimento de modo a fazê-lo chegar a mais, e mais facilmente aos empregados de uma empresa, por exemplo, os EBOKS (uma base de dados acessível a todos os trabalhadores), ou as chamadas *community of interests*, grupos informais cujos membros partilham um interesse e se juntam para o discutir.
5) Os chefes/executivos devem apoiar novas ideias – "*Organizations need people in high places who will champion good ideas and provide them with moral support and protection as they travel the bumpy road toward commercialization.*"[22] Para uma ideia vingar é necessário que haja recursos e apoios para isso. E o papel de alguém num cargo superior é fundamental nestes casos.
6) Premiar quem tem ideias inovadoras – "*Creativity will not flourish in the absence of a reward system that encourages individuals to stretch beyond the bounds of*

[17] *In* LUECKE, Richard, *Managing Creativity and Innovation*, Boston, Harvard Business Press, 2003, p. 100.
[18] *Idem*, p. 102.
[19] *Idem*, p. 103.
[20] *Idem*, p. 104.
[21] *Idem*, p. 104.
[22] *In* LUECKE, Richard, *Managing Creativity and Innovation*, Boston, Harvard Business Press, 2003, p. 106.

INOVA CONSULTORIA DE GESTÃO E INOVAÇÃO ESTRATÉGICA LTDA
TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

normal work."[23] Todos gostamos de receber uma recompensa, quer seja em forma de elogio ou de bónus, quando criamos algo ou atingimos algum objetivo. Como já foi dito no capítulo anterior, esta recompensa pode ser intrínseca ou extrínseca e das seguintes formas:

- Reconhecimento – anúncio público do objetivo atingido;
- Poder – dar oportunidade ao indivíduo ou grupo de indivíduos de fazer parte da tomada de decisões;
- Celebração – organizar uma festa para celebrar o lançamento do novo produto;
- Rejuvenescimento – permitir que o indivíduo se afaste ou tire uns dias para se "libertar" do projeto.

Há outro aspeto fundamental no que diz respeito à formulação de ideias. Para além de pessoas criativas e estratégias criativas, há que ter em conta o local de trabalho. As empresas devem também ter isso em conta, pois é bem mais fácil trabalhar e criar se estivermos num espaço que nos permita isso.

[23] *Idem*, p. 106.

INOVA CONSULTORIA DE GESTÃO E INOVAÇÃO ESTRATÉGICA LTDA
TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

Capítulo 8

What Leaders must do

Como já foi dito, os líderes de uma empresa têm um papel fundamental relativamente à criação e desenvolvimento de novas ideias. Este capítulo analisa o que os líderes devem fazer para estimular a criatividade e a inovação. Assim, é da sua responsabilidade:

- Desenvolver uma cultura que preze a criatividade e a inovação – a maior dificuldade dentro de uma empresa é mudar a sua mentalidade e cultura, principalmente se essa empresa for gerida por líderes *old-fashioned*. Para isto, é necessária uma grande motivação;
- Estabelecer uma direção estratégica – se os ditos "criativos" não compreenderem o verdadeiro propósito da empresa, perde-se tempo, dinheiro e recursos desnecessários;
- Estar envolvidos no processo da inovação – devem ser participantes ativos no processo desde a sua idealização até à comercialização;
- Ser abertos mas céticos – há que manter o espírito e mentes abertas para a aceitação de novas ideias, sem nunca deixar de ser cético em relação às mesmas, prevenindo que se invista tempo, dinheiro e recursos que depois não se transformarão resultados positivos;
- Melhorar o processo de idealização-comercialização – envolve vários pontos que não podem ser esquecidos, como por exemplo, a escolha de ideias que valham a pena, dos recursos indicados, das pessoas certas para estarem à frente do projeto, etc.;
- Agregar as ideias em formato Portfólio – numa grande empresa, com vários projetos a tratar em cima da mesa, nada como um Portfólio que junte essas ideias, para mais facilmente serem avaliadas as suas vantagens/desvantagens, riscos, etc.;
- Saber quem deve estar à frente de um projeto – para um projeto avançar corretamente e posteriormente vingar no mercado, tem que ter alguém a vigiá-lo que tenha o perfil, personalidade e "bagagem" certa para o fazer.

Para além disto, há que ter sempre em conta não só os projetos que se têm em mão no momento, mas também aqueles que poderão surgir no futuro.

Uma empresa com estas características tem, à partida, tudo para que possa trabalhar bem e, então, conseguir um lugar de destaque no mercado relativamente a empresas concorrentes.

INOVA CONSULTORIA DE GESTÃO E INOVAÇÃO ESTRATÉGICA LTDA
TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

Impacto da Informação

Managing Creativity and Innovation desempenha um papel fulcral na vida profissional de qualquer empresário ou empresa que pretenda desenvolver e melhorar o seu trabalho.

De fácil leitura e com vocabulário acessível a qualquer indivíduo sem distinção, a obra integrante da coleção da Harvard Business Essentials é, nada mais, nada menos, do que um guia prático e estratégico que visa ajudar-nos a chegar mais longe no que toca à criatividade e inovação.

Nada, nem ninguém, consegue impor-se relativamente a um semelhante se não tiver nada de novo para apresentar.

A obra oferece-nos insights que nos dão dicas sobre vários aspetos do dia-a-dia empresarial:

- pessoas criativas;
- ambiente de trabalho que estimule a criatividade;
- relação entre trabalhadores para estimular a criatividade;
- o uso da tecnologia para ajudar a desenvolver a criatividade e inovação;
- o que devem fazer os líderes de uma empresa para estimular a criatividade dentro do grupo de trabalhadores;
- etc..

Tal como o nome da coleção nos indica, Managing Creativity and Innovation é um guia essencial se queremos viver o presente, não esquecendo as raízes e o passado, e, sobretudo, vencer no futuro.

INOVA CONSULTORIA DE GESTÃO E INOVAÇÃO ESTRATÉGICA LTDA
TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

Conclusões

O conjunto de estratégias e dicas criado por Richard Luecke em *Managing Creativity and Innovation* inclui, mais do que estudos de caso ou exemplos concretos, sugestões que não podem ser deixadas de lado se queremos que a nossa empresa se destaque das demais.

No entanto, não quer isto dizer que o autor não refira alguns casos como modelos de referência. São de destacar os casos das empresas 3M (empresa de referência na cultura de inovação, muito devido à política de inovação do seu anterior diretor executivo William McKnight[24]), Kodak (devido à sua política de acompanhamento da inovação numa era em que as máquinas fotográficas já não são como George Eastman[25] as tinha construído), entre outras.

Tão importante como sermos criativos, é importante que nos sintamos confortáveis na nossa empresa e com os nossos colegas, bem como com os nossos superiores. Nada como sabermos que podemos contar com estes últimos para assim darmos aso à nossa imaginação:

"As our business grows, it becomes increasingly necessary to delegate responsibility and to encourage men and women to exercise their initiative. This requires considerable tolerance. Those men and women, to whom we delegate authority and responsibility, if they are good people, are going to want to do their jobs in their own way. Mistakes will be made. But if a person is essentially right, the mistakes he or she makes are not as serious in the long run as the mistakes management will make if it undertakes to tell those in authority exactly how they must do their jobs. Management that is destructively critical when mistakes are made kills initiative. And it's essential that we have many people with initiative if we are to continue to grow."[26]

[24] William McKnight, empresário e filantropo norte-americano, dedicou toda a sua carreira à 3M, deixando a sua marca na empresa.
[25] George Eastman, empresário norte-americano, foi o fundador da Kodak e o inventor do filme fotográfico.
[26] Lei fundamental para que a empresa funcione bem, expressa por William McKnight em 1948.

INOVA CONSULTORIA DE GESTÃO E INOVAÇÃO ESTRATÉGICA LTDA
TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

Bibliografia

LUECKE, Richard. – Managing Creativity and Innovation. Boston: HARVARD BUSINESS Press, 2003.

COOPER, Robert – Stage-Gate Systems: A New Tool for Managing New Products, Business Horizons, maio- junho, 1990.

Webgrafia

http://executive.mit.edu/faculty/profile/47-ralph-katz

http://www.hbs.edu/Pages/default.aspx

http://www.investopedia.com/terms/d/dcf.asp#axzz1qIv98j6f

http://www.leighbureau.com

http://www.linkedin.com/pub/richard-luecke/8/240/204

http://www.record.com.br/autor_sobre.asp?id_autor=5057

Todos os sites foram consultados entre os dias 20 e 29 de março de 2012.

INOVA CONSULTORIA DE GESTÃO E INOVAÇÃO ESTRATÉGICA LTDA
TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

INOVA CONSULTING

conteúdos

Estudos e Relatórios de Pesquisa:
- **futuro, prospectiva e foresight**
- **drivers & megatendências**
- **tendências comportamentais**
- **tendências de negócio**
- **tendências setoriais**
- **insights de negócio**

Conteúdos Acadêmicos e Empresariais

Futuro, Tendências, Inovação:
- **artigos**
- **papers**
- **apresentações**
- **livros**
- **criticas literárias**
- **research notes**

consultoria

Futuro e Tendências
- **futuro, prospectiva e foresight aplicado à estratégia de negócio**
- **predições e timelines**
- **tradução e aplicação de tendências no negócio**
- **gestão por cenários e mapeamento de realidades futuras**
- **trend maps & visão 2020**

Inovação
- **mindset inovador**
- **criação, construção e disseminação corporativa de programas de cultura e gestão da inovação**
- **inovação estratégica, modelos e projetos de inovação**
- **empreendedorismo corporativo**
- **design thinking aplicado à gestão**
- **criatividade e ideation**
- **geração de insights**

educação – INOVA BUSINESS SCHOOL

MBA Executivo e Pós-MBA
- **trendsinnovation**
- **design thinking**
- **storytelling**
- **criatividade e ideation**
- **empreendedorismo**
- **branding**
- **negócios digitais e mídias sociais**

Palestras
- **futuro: visão 2050**
- **design thinking action lab**
- **criatividade e estímulo criativo**
- **tendências e insights para negócios**
- **storytelling**
- **ferramentas e metodologias para conhecer o futuro e as tendências**

Programas In Company
- **observatório de tendências**
- **branding**
- **storytelling**
- **empreendedorismo corporativo**
- **inovação estratégica**
- **criatividade e design thinking**
- **audit e desenvolvimento de competências de inovação**

Master
- **pesquisa de tendências e gestão da inovação**

contato@inovaconsulting.com.br
www.inovaconsulting.com.br

contato@inovaconsulting.com.br
www.inovaconsulting.com.br

INOVA CONSULTORIA DE GESTÃO E INOVAÇÃO ESTRATÉGICA LTDA
TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

Notas

INOVA CONSULTORIA DE GESTÃO E INOVAÇÃO ESTRATÉGICA LTDA
TODOS OS DIREITOS RESERVADOS