

# Manual de Boas Práticas

## Para uma Atividade Inovadora



FICHA TÉCNICA:

**Entidade Promotora:** Associação Empresarial de Cantanhede

**Título:** Manual de Boas Práticas para uma Atividade Inovadora

**Projeto:** Cantanhede Empreende

**Projeto Financiado por:** CENTRO-02-0651-FEDER-000021

**Coordenação Técnica:** Jorge Oliveira Teixeira

**Consultor:** António Azevedo

**Consultora:** Finaccount – Business Consulting & Training

# Prefácio

O Cantanhede Empreende é uma iniciativa da AEC – Associação Empresarial de Cantanhede, no âmbito do programa Centro 2020 e Portugal 2020, com vista ao desenvolvimento de um conjunto ferramentas com vista à promoção empresarial no concelho de Cantanhede e Região de Coimbra.

O esforço e investimento que a AEC, em conjunto com diversas entidades, têm empenhado neste projeto, visam um claro apoio à inovação, ao empreendedorismo, com resultados claros, no investimento, no surgimento de novas empresas, na criação de postos de trabalho e na dinamização do tecido empresarial, que por sua vez promovem uma maior coesão económica e social na região.

Este projeto abrange a realização de diversos seminários sobre a criação e a inovação no negócio, a elaboração e disponibilização de uma ferramenta de autodiagnóstico à viabilidade económica da ideia do negócio, de um guia do empreendedor, de um estudo de “Medidas para dinamização e desenvolvimento da atividade Empresarial PMEs mais competitivas, de um manual de boas práticas em prol da inovação, a criação de uma bolsa de mentoring de empresários, a atribuição de um prémio de empreendedor e o funcionamento de um consultório de empreendedorismo.

Acreditamos que este documento poderá influenciar as pessoas e as empresas, nos seus contextos específicos, a melhorarem o seu *modus operandi* no que respeita às práticas de gestão da inovação e, dessa forma, desenvolverem a inovação e a competitividade de forma sustentada.

O Presidente da Direção

Luís Manuel Claro Gomes Roque





# Índice

1. Descrever o Histórico da sua Empresa.....	6
2. Criatividade E Inovação .....	12
2.1. Definição de Criatividade e seus Componentes .....	14
2.2. Porque é a criatividade essencial? .....	17
2.3. Alguns mitos sobre criatividade .....	18
2.4. O estímulo da criatividade.....	19
2.5. O que é necessário para ser criativo .....	21
2.6. Véspera da destruição? .....	28
2.7. Da criatividade à inovação .....	29
2.8. Casos .....	31
2.9. Para recordar .....	32
3. Ferramentas Convencionais Da Criatividade.....	34
3.1. Tornar-se Criativo.....	36
3.2. Causa e Efeito.....	36
3.3. A abordagem de Óscar e Félix à criatividade .....	36
3.4. Ferramentas estruturais da criatividade.....	37
3.5. Para recordar .....	64
4. Analisar o Diferencial de Inovação.....	65
5. Analisar o seu Perfil de Risco .....	65
6. Desenvolver Futuras Abordagens.....	65
7. Desenvolver Zonas de Jogo.....	65
8. Sobre os Autores.....	65
9. Referências Bibliográficas.....	65





Descrever o

● Histórico da sua Empresa



A inovação deve ser implementada nas empresas como um processo sistemático, e deverá ser executado com o suporte das melhores ferramentas e metodologias disponíveis, se pretendemos alcançar objetivos ambiciosos de crescimento de vendas e resultados de forma sustentada.

## Histórico da sua Empresa



Esta ferramenta tem como objetivo entender o perfil inovador da sua empresa, a sua ambição bem como o seu perfil de risco.

Este será o ponto de partida para poder entender a forma e o caminho que deverá tentar seguir, para que a inovação aconteça de uma forma mais simples e intuitiva na sua organização.

Conhecer bem onde estamos e para onde queremos ir, é um ponto que por vezes as empresas esquecem, pois, estas informações são um dado adquirido, no entanto este exercício prévio, como verá, estes pequenos passos serão de uma enorme importância para o futuro da sua organização.

Contexto da Empresa	Objetivos Estratégicos
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dimensão da empresa (Receitas/Colaboradores)</li><li>-</li><li>-</li><li>• Oferta (Produtos/Serviços)</li><li>-</li><li>-</li><li>• Espaço Geográfico</li><li>-</li><li>-</li><li>• Posição de entrada no mercado (líder, seguidor, atrasada)</li><li>-</li><li>-</li><li>• Posição tecnológica (líder, seguidor, atrasada)</li><li>-</li><li>-</li><li>• Posição de aplicação (líder, seguidor, atrasada)</li><li>-</li><li>-</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incentivos chave estratégicos</li><li>1.</li><li>2.</li><li>3.</li><li>4.</li><li>...</li></ul>

A maioria das empresas começam o seu percurso de inovação com um forte apelo à ação e um esforço pessoal do CEO como incentivo, mas descobrem que a criação do necessário envolvimento coletivo e das indispensáveis orientações estratégicas é bem mais complicado. O seguinte modelo permite-lhe fazer uma avaliação do atual ambiente organizacional da sua empresa.

Utilize os seguintes símbolos para assinalar tanto a situação atual como a desejável em cada um dos pontos em análise.  Estado desejável  Estado atual


	Atraso	Limiar	Performance Elevada	Excelência
Boa definição de inovação e uma clara imagem do Diferencial de Inovação				
Forte e coletivo compromisso de liderança e apelo à ação				
Visão partilhada dos incentivos emergentes, temas inovadores e oportunidades				
Processo ativo de observação para gerar um leque de cenários e opções				
Análise dos objetivos e alvos de partilha de um C-team com responsabilização partilhada				
Função e direção explícita da inovação e obrigação estratégica para com a inovação				
Iniciativas estratégicas de inovação com responsáveis e objetivos transparentes				

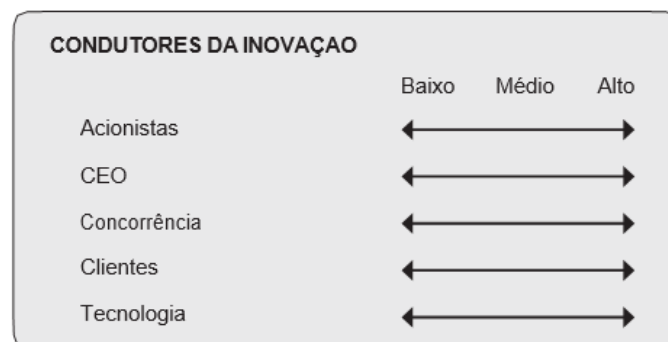
O imperativo do crescimento é moldado pelas diversas forças que conduzem à necessidade de inovação. Estas forças incidem sobre a gestão de topo através da imposição de restrições e exigindo objetivos desafiantes. No topo da empresa o foco está direcionado para a criação de valor para o **acionista**.

Os bónus e incentivos opcionais estão cada vez mais vinculados a este método e o mercado beneficia claramente as empresas que apresentam um crescimento rentável.

Alcançar estes retornos superiores depende das exigências dos **consumidores** e da cada vez mais intensa concorrência. Muitos diretores demonstram o seu descontentamento face ao facto de existir demasiado de tudo (exceto consumidores) nos seus mercados. A intensificação da concorrência para estes escassos clientes exerce cada vez mais pressão nas margens, e limita as oportunidades para alcançar uma diferenciação rentável. Entretanto, os clientes tornaram-se menos leais e aprenderam a jogar com os rivais, colocando-os uns contra os outros de modo a obter reduções de preços.

As **inovações tecnológicas** desempenham um duplo papel na procura de retornos superiores. Por um lado, as inovações tecnológicas radicais oferecem geralmente desempenhos que os clientes regulares não podem utilizar imediatamente, dando origem a lucros inferiores àqueles que um negócio pode suportar. A relutância das empresas tradicionais para procurarem estas inovações permitem o aparecimento de novos participantes. Por outro lado, as tecnologias atuais permitem melhorias de rendimento para os clientes já existentes, e ajudam as empresas estabelecidas a manterem a sua liderança, através de um valor superior.

Utilize o seguinte símbolo para marcar o nível atual em cada um dos elementos  Estado atual



Comentários:

---

---

---

---

---



2

Criatividade

● E Inovação

Enquanto abundam os exemplos de indivíduos criativos, a criatividade é significativamente reforçada através da interação e colaboração entre pessoas, ideias e o ambiente. A criatividade foi também denominada de pensamento lateral e representa um ponto de partida de um processo de pensamento programado ou hierárquico. Este centra-se mais na procura de soluções do que na análise para encontrar os elementos em falta. A criatividade é um processo de adaptação que tem por objetivo alcançar a inovação. Quanto mais eficiente for o processo criativo, mais probabilidade há de resultar em inovação. (Hans Hansen)

Neste capítulo explica-se a criatividade e a inovação, e descreve-se o processo de criatividade tanto ao nível individual como de grupo. Explora-se a importância da inovação nas organizações. Para além de analisar a criatividade coletiva, exploram-se os métodos e ferramentas para facilitar o pensamento criativo. Finalmente, abordam-se as implicações desses conceitos e da infraestrutura organizativa no incentivo da criatividade.

É complicado gerir a criatividade (principalmente, se considerarmos que basta pressionar um botão para produzir mais), mas esta pode ser estimulada. Mais ainda, o papel dos gestores assume diferentes papéis ao longo de todo o processo, desde o estímulo da criatividade até à implementação das inovações. A compreensão dos diferentes papéis ao longo das diferentes fases aumenta a probabilidade de ajudar qualquer organização a tirar vantagens do pensamento criativo e da inovação.

## 2.1. Definição de Criatividade e seus Componentes

A definição mais básica de criatividade é tornar algo realidade. Implica agir, criar ou fazer. Gostamos de pensar que algo é criativo se for novo e proporcionar uma solução para um problema existente. Os mais recentes desenvolvimentos no estudo da criatividade destacam um componente crucial que é preciso ter em atenção – a criatividade é uma atividade social. Esta é uma perspetiva cada vez mais considerada importante para se alcançar o nosso objetivo de incentivar a criatividade ao nível da organização ou ao nível de grupo.

Mihaly Csikszentmihalyi, autor de *Criatividade: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*, tem o cuidado de nos lembrar que a criatividade é uma sinergia de muitos recursos, e não apenas o esforço de pessoas individuais. Visto que a criatividade é a confluência de muitas pessoas e muitos fatores, é mais fácil potenciar a criatividade alterando o ambiente em que as pessoas trabalham e a forma como interagimos mais do que contratando talentos criativos. A criatividade é o resultado do trabalho com os outros (i.e., equipas de trabalho em organizações). A imagem da inspiração a atingir um génio enquanto trabalha na sua cave escura deve ser terminantemente eliminada do pensamento coletivo, visto que a criatividade depende da interação entre ideias, pessoas e ambientes.

Tendo em conta estas noções, a criatividade é então definida como a síntese das ideias existentes de uma forma única, apropriada ao contexto, tema ou problema. Esta definição tem algumas implicações profundas no incentivo da criatividade nas organizações. A síntese é a reunião de elementos. Hegel, ao descrever o processo dialético da tese e da antítese (o oposto da tese), criou um conceito totalmente novo. Para ele, as teses implicam o nascimento do seu próprio oposto. Assim, a síntese implica sempre uma espécie de “meio-termo” entre os dois polos opostos.

Esse compromisso, demasiado limitado para o objetivo deste livro, sobrestima a escala de transformação que a criatividade pode desencadear. A criatividade não deve ser apenas uma mera junção de duas ideias opostas, de forma a chegar a um compromisso; deve também implicar a capacidade de juntar quaisquer duas ideias. Numa situação menos restritiva de criatividade organizacional, podem ser consideradas quaisquer ideias existentes, assumindo a forma da síntese e a relação entre as ideias uma importância central.

A síntese de ideias existentes (i.e., o gérmen da criatividade) nas organizações implica duas conclusões. Primeira, qualquer empresa tem tudo o que precisa para começar a ser criativa. Não é necessário nenhum material adicional nem outros conceitos para poder arrancar com a criatividade. A única tarefa que fica a faltar é começar a reunir todos os elementos existentes.

Em segundo lugar, “forma única” significa que as ideias conjugadas têm, muitas vezes, pouco ou nada a ver umas com as outras antes da nossa ação de as juntar. De facto, quanto mais distantes forem as ideias, mais criativa será a síntese! A síntese é única porque os elementos



que foram juntos não parecem poder ser associados. A síntese implica um “alargamento” saudável. Nas empresas, isto significa que ideias relativamente diferentes são conjugadas para resolver um único problema, e que podemos juntar essas ideias para resolver esse problema em particular, o que quase desafia a lógica.

Num trabalho mais contemporâneo sobre criatividade, esta ideia antiga é denominada de pensamento lateral. De acordo com Edward de Bono, o principal objetivo do pensamento lateral é quebrar o pensamento estruturado, programado e hierárquico, em que objetos e ideias em particular “pertencem” a determinadas classes. A abordagem criativa rejeita o que é “suposto” acontecer ou o que “faz parte”. Qualquer tipo de noção sobre o que é “suposto acontecer” limita o pensamento criativo. Um exemplo simples e habitual é a colocação de uma colher e uma faca juntas para criar um acessório para servir bolo. Dois elementos, que normalmente não são utilizados em conjunto, dão lugar a uma solução para um problema em particular – manter as fatias de bolo inteiras enquanto são cortadas e servidas.

Criatividade significa também conseguir fazer mais com o que temos já em mãos. Embora, geralmente, o processo criativo seja desencadeado por problemas, a criatividade, tal como aqui a definimos, distancia-se dos tradicionais modelos de resolução de problemas.

Nos tradicionais modelos de resolução de problemas, define-se o problema, que, depois, se tenta resolver partindo da análise das necessidades e dos materiais disponíveis. Depois de analisar o inventário de materiais de que dispomos, determina-se o que é necessário, mas o problema não fica necessariamente resolvido. Este tipo de análise é benéfico e tem o seu papel na gestão organizacional. Na verdade, esta abordagem tradicional está na base da maior parte da gestão estratégica e do desenvolvimento organizacional.

Em contrapartida, a abordagem criativa é ligeiramente diferente, implicando um diferente modo de pensar. Quando se verifica um problema, os materiais que temos em mãos são analisados para ver de que forma podem ser utilizados para resolver o problema. Não se perde tempo a identificar o que falta. Ou seja, em vez de entrar pelo caminho “do que falta”, entra-se pelo “caminho das possibilidades”.

Por exemplo, a reengenharia apresenta geralmente uma falha, permitindo identificar o que falta para completar uma tarefa. Embora esta análise possa ser útil, não faz parte da abordagem criativa. A criatividade procura explorar a forma como uma tarefa pode ser bem-feita apenas com o que temos em mãos. A comparação lógica pode ser:

Questões do reengenharia:

- Aqui está o que temos.
- Aqui está o que temos de fazer.
- Isto é o que precisamos para o conseguir fazer.

Questões da criatividade:

- Isto é o que temos de fazer.
- Como é que o fazemos com o que temos?

Num modelo criativo, destaca-se mais o processo tirar o máximo partido dos recursos que temos em mãos do que a identificação do que nos falta para conseguir executar uma tarefa. Em vez de cismar com o que falta, a tarefa é executada com os materiais que temos em mãos. A criatividade é uma ação orientada para a solução, sendo praticamente o oposto da análise orientada para as necessidades.

## 2.2. Porque é a criatividade essencial?

A criatividade é importante para a sobrevivência a longo prazo das empresas e organizações. Sabendo que o bem-estar a longo prazo depende das capacidades de nos recriarmos a nós próprios e às organizações à medida que muda o ambiente e a tecnologia, esta definição de criatividade torna-se essencial à sobrevivência. A criatividade é muito frequentemente tratada como um luxo e aplicada apenas quando o tempo assim o permite. Todavia, na era do conhecimento, se não se despende algum tempo com a criatividade, as organizações não sobrevivem. Deixar uma empresa fechar portas é uma péssima forma de arranjar tempo livre.

A criatividade é um pré-requisito da inovação. Por outras palavras, a criatividade é necessária, mas não é uma condição suficiente para a inovação. A inovação exige criatividade, mas a criatividade não leva necessariamente à inovação. A administração tem realmente uma palavra a dizer na promoção do pensamento criativo.

A criatividade faz parte da melhoria contínua. Embora as organizações possam recorrer a práticas encontradas noutros locais para melhorar constantemente e de forma dramática os seus atuais produtos e processos, a criatividade pode incentivar maiores saltos e definir novos pontos de partida ou produtos a melhorar. Qualquer que seja a nossa ideia, design ou produto atual, é sempre possível combinar ideias e trazer novas luzes às ideias, serviços, *designs* e produtos existentes, de forma a torná-los melhores. A própria criatividade pode tornar-se um processo contínuo que permita a inovação progressiva.

Outros dos benefícios de ter uma organização criativa são a velocidade e flexibilidade, tanto no *design* como na resolução de problemas. A atualmente complexa envolvente obriga as organizações a serem mais ágeis e flexíveis. As organizações criativas são rápidas na deteção e reação às mudanças que se verificam nesta envolvente complexa. Podem também ser proativas e tornar-se catalisadoras das mudanças, orientando as suas indústrias para novas práticas.

## 2.3. Alguns mitos sobre criatividade

Quando se estuda o que é necessário para ser criativo, devem-se manter duas coisas em mente. A primeira de todas, a de que a criatividade não é um talento especial, podendo ser praticada por todos. A criatividade já não é considerada um talento especial ou uma descoberta ocasional, mas antes um processo coletivo que pode ser incentivado. As histórias populares sobre criatividade baseiam-se em relatos sobre a forma como Thomas Edison tropeçou num fio e se lembrou de o usar como filamento para a lâmpada elétrica, ou a descoberta de Alexandre Fleming da penicilina quando descobriu que o bolor tinha estragado uma das suas experiências. Estas poderosas histórias alimentaram os habituais mitos sobre a criatividade como algo geralmente acidental ou que acontece a “tipos criativos” que veem as coisas de forma diferente.

Todavia, Edison não tropeçou em qualquer fio; ele experimentou milhares de filamentos e tinha uma equipa de pessoas que procuravam em todo o mundo os melhores materiais para filamentos. A penicilina de Fleming não pôde ser desenvolvida até este ter trabalhado e interagido com diversos cientistas que ajudaram a explicar e depois financiar a ocorrência do bolor. É um facto que tanto Edison como Fleming eram indivíduos excepcionais, ambos reconhecidos pela sua determinação e conhecimento nas suas respetivas áreas de atuação. Mas as chamadas histórias de “sucessos acidentais” fazem-nos negligenciar o papel que o conhecimento e a determinação tiveram no seu sucesso.

Um dos outros princípios basilares sobre a criatividade é o chamado “pensar fora da caixa”. Se olharmos mais de perto, parece quase implícito que algo de fantástico e imprevisível se verifica como se fosse um “chamamento”. Este tipo de pensamento parte do pressuposto que, se nos permitirmos essa possibilidade, a inspiração aparecerá “de fora”. Ninguém pode negar que é benéfico estar aberto a alguma influência externa e a novas experiências e perspetivas. Um outro aspeto positivo do “pensamento fora da caixa” é que este incentiva uma abordagem no processo, em vez do talento criativo de origem divina.

Embora este raciocínio possa em parte estar correto, este conselho pode desviar o esforço de criatividade. Estas perspetivas fazem parte do que é necessário para incentivar a criatividade, mas o chamamento para pensar fora da caixa pode ser complicado. O pensamento fora da caixa é, basicamente, um apelo bem-intencionado para o pensamento lateral, mas cria também a imagem das ideias ou inspiração que provêm de algum local misterioso. Apesar de a ideia do pensamento fora da caixa ser algo fantástico, é difícil para nós puxar por pensamentos que não temos. É importante encontrar e depois tabelar ideias diferentes das que temos na nossa “caixa”, mas este tipo de exercício exige ação e interação, contrariamente à capacidade da pessoa para “ter pensamentos que ele/ela pensa que não tem”.

## 2.4. O estímulo da criatividade

Quando se trata de descrever o processo criativo, em vez do pensamento “fora da caixa”, a imagem de “abandar o nosso globo de neve<sup>1</sup>” parece mais adequada. Abandar implica ação e resulta da colisão com as ideias de outras pessoas ou de experiências que nos obriguem a reorganizar as nossas ideias para dar sentido a eventos ou objetivos. Misturar o conteúdo da caixa de forma a juntá-lo de uma forma diferente permite-nos vê-lo de uma nova forma; por outras palavras, os padrões do pensamento são redefinidos. Para a ação, o facto de abandar transmite a ideia de que o processo pode ser desconfortável.

Independentemente de qual seja o problema ou do seu grau de dificuldade, aconselho geralmente as pessoas a colocá-lo no fundo das suas mentes à medida que se passeiam num museu. Desta forma, não estará apenas à espera de ser atingido pela inspiração; estará a agir e a exercer uma atividade que a poderá desencadear. Observe as peças de arte, esculturas e objetos num museu e pense que cada uma contém uma peça da solução para o seu problema. De que forma é que cada imagem ou instalação se aplica ao seu problema?

Remisture os seus padrões de pensamento, de modo a dar sentido aos objetos. É aqui que os seus padrões de pensamento internos – não as experiências externas – são reorganizados. Começará a ver os seus problemas com outros olhos, fruto da reorganização de ideias. Estará fora do seu escritório, de pé, e num novo contexto físico. Todos estes aspetos ajudam a abordar o problema de um novo ângulo.

É essencial que durante este tipo de atividade se concentre mais nos processos do que nos resultados. Ao ter este tipo de atitude “e dando uma abanadela aos nossos próprios globos de neve”, podemos abordar os problemas de um ponto de vista diferente. Não só as ideias são reajustadas e agrupadas de acordo com novos padrões como da experiência resultam novas ideias. Agora o problema pode ser abordado de um novo e melhor local. Estas atividades podem realmente ajudar a incentivar a perceção da criatividade.

As organizações podem trabalhar de forma a aumentar o conhecimento organizacional bem como encorajar e permitir que as equipas se dediquem ao cumprimento de tarefas (em vez de serem cautelosas). Em vez de desejarem ser apresentadas com pessoas criativas, as organizações podem enveredar num processo criativo e ter atitudes criativas e de estímulo. Empresas como a Hewlett Packard, W.L. Gore & Associates e 3M são conhecidas por serem permanentemente criativas e inovadoras. Estas empresas praticam constantemente a criatividade e colhem os benefícios da inovação.

---

<sup>1</sup> Devo esta imagem a Joe Keefe, um dos fundadores da Second City Communications em Chicago, que dá formação sobre criatividade e workshops baseados no desenvolvimento de técnicas de improvisação no mundialmente famoso Second City Theater. Joe utiliza esta imagem para descrever a forma como ajuda os seus clientes a pensar lateralmente.

Nada é inaptamente diferente nestas empresas, para além das táticas implementadas e das práticas que incentivam. A 3M, conhecida como a empresa da inovação, conta com uma cultura de criatividade e organizou o seu trabalho de forma a permitir que a criatividade possa acontecer durante o trabalho do dia-a-dia. Como resultado destes processos criativos e da gestão dos resultados da inovação, a 3M é uma das duas empresas mais inovadoras em todo o mundo. Qualquer empresa pode tomar decisões equivalentes, colocá-las em prática e, assim, aumentar a probabilidade de gerar criatividade e inovação de um modo consistente.

## 2.5. O que é necessário para ser criativo

Desmascarámos já alguns dos mitos sobre a criatividade enquanto talento individual, ao mesmo tempo que valorizámos características como o conhecimento de uma área, interação social, abertura, predisposição para assumir riscos e pensamento divergente. Quando se trata de discutir o que é necessário para ser criativo, devem-se analisar com atenção as ações que assentam sobre estas características da criatividade. O ímpeto para a criatividade é a redefinição das nossas ideias ou a exposição dessas ideias às ideias dos outros. Tanto a redefinição como a nova exposição assentam na existência de algum tipo de acontecimento; logo, trata-se de um processo ativo.

### Estudo

O conhecimento da área é a aposta, ou o preço de entrada, no jogo da criatividade. Sem este domínio de conhecimento, não há uma indicação do que se vai melhorar ou de que forma a melhoria acontece. Como é que alguém pode querer revolucionar as viagens espaciais se não tiver sólidos conhecimentos de engenharia aeroespacial? Nos casos excecionais em que novatos conseguem fazer um contributo excecional, essa contribuição resulta sempre do trabalho com pessoas que estão familiarizadas com a área. Nestes casos, uma ideia sobre um determinado domínio é transferida para outro domínio onde dá lugar a um contributo original (semelhante à colisão criativa em baixo). Este tipo de situação reforça a ideia de que a criatividade é uma procura social e não individual. Para as empresas, a mensagem é que, se não houver conhecimento da área, os colaboradores podem estudar ou informar-se sobre o assunto, ou podem trabalhar com pessoas que sejam especialistas na área.

### Colisões

Como gostamos de pensar que “os acidentes acontecem”, de uma forma positiva e ocasional, quando se trata de incentivar a criatividade organizacional, temos de nos tornar provocadores de acidentes. O incentivo das colisões criativas é uma das formas que os diretores têm para estimular a criatividade no trabalho. As ideias não resultam em nada enquanto não forem intencionalmente atiradas umas contra as outras. Os globos de neve não conseguem agitar-se sozinhos.

Contribuir com mais, e variados, conhecimentos, habilidades e dons estimula novas ideias para a resolução de um problema. Na síntese criativa, mais ideias significam mais material que pode ser utilizado em excelentes combinações. Algumas destas combinações destroem um problema, e quanto mais combinações, mais probabilidades há de resolver o problema.

As colisões podem ser facilitadas através do desenho de analogias e metáforas. A utilização de analogias e metáforas para descrever as semelhanças entre duas ideias (ou produtos ou serviços) revela novos aspectos sobre cada ideia. Descrever as particularidades de um produto não é, por exemplo, o mesmo que velejar, e a tentativa de forçar uma ligação entre estes dois conceitos permite que o produto seja concebido de uma forma diferente. Este tipo de comparações forçadas ajuda à colisão criativa de ideias e ajuda os grupos a direcionarem os esforços coletivos. Por vezes, pessoas diferentes têm ideias diferentes sobre um produto e/ou serviço em particular, sendo estas reveladas através da comparação com outra coisa qualquer.

Uma outra forma de criar colisões é a abordagem contraintuitiva. Em retrospectiva, as soluções criativas parecem sempre contraintuitivas. Assim, promover ideias e ações contraintuitivas será sempre um incentivo à criatividade. Pensar de uma forma contraintuitivas dará por vezes luz a um novo pensamento, mesmo que as tentativas não sejam bem-sucedidas. Este novo pensamento é outro resultado da junção de experiências estranhas.

O ShoreBank é o exemplo de uma empresa que utiliza o pensamento contraintuitivo – mesmo na altamente racional indústria financeira e bancária. O ShoreBank dedica-se a comunidades onde outros bancos não ousariam entrar. O ShoreBank foi fundado em 1973, altura em que a discriminação racial e financeira na banca era flagrante. O ShoreBank dedica-se à concessão de empréstimos a empresários com um papel importante no apoio às suas comunidades locais. Como consequência, estas comunidades estão a ser revitalizadas, e o ShoreBank está realmente a marcar a diferença. Enquanto outras instituições financeiras poderiam considerar esta base de clientes demasiado arriscada, o ShoreBank baseia as suas decisões mais nas pessoas, procurando contra intuitivamente comunidades que outros bancos tentam evitar. Esta abordagem permitiu melhorar as comunidades locais assim como fortalecer o ShoreBank, bem como o capital social e financeiro dos seus próprios clientes.

## Coragem

Qualquer processo criativo implica sempre assumir algum risco. Assim, a criatividade é um verdadeiro ato de coragem. Nos negócios, antes de se investir tempo ou dinheiro em algo, deve-se considerar como muito provável algum retorno do investimento. Muito frequentemente este retorno pode ser quantificado ou pode mesmo ajudar a decidir que tempo, dinheiro e esforço serão gastos no futuro.

O processo criativo não se presta a este tipo de análise. Não se pode prever o resultado tendo por base uma análise de custo-retorno. Graças a esta imprevisibilidade, o resultado criativo é sempre considerado “inesperado”. Na realidade, estes resultados não foram previstos – pelo menos não através da tradicional análise custo/benefício. Enquanto os efeitos da inovação em termos de redução de custos podem ser avaliados, esta é uma questão de retrospectiva não de previsão. A criatividade é um processo de exploração, logo implica alguma predisposição para “desconhecer o resultado, mas, ainda assim, prosseguir”.



## Ferramentas

A maioria dos materiais, objetos e ideias são usados tal como predefinidos. Os martelos servem para pregar pregos. No entanto, tal como diz o ditado, “Quem não tem cão, caça com gato”: embora as pessoas tenham uma tendência para redefinir os problemas que encontram de modo a adequarem-se às suas ferramentas e habilidades, uma outra opção disponível é redefinir as nossas ferramentas (i.e., uma opção mais criativa). Alterar os problemas para se adequarem às ferramentas, capacidades e habilidades (ou pior – limitar-se a ignorar problemas sempre que não temos a ferramenta “adequada” à mão), embora seja natural e confortável, é também contraproducente para o processo criativo.

Quando se redefinem os objetivos e âmbito das capacidades e habilidades disponíveis, consegue-se fazer mais com as ferramentas de que dispomos. Importa lembrar que uma das abordagens básicas da criatividade é fazer mais com o que temos à mão. É muito mais difícil redefinir as ferramentas do que redefinir problemas, pois redefinir ferramentas pode ser assustador. No entanto, se redefinir ferramentas em vez de problemas se tornar uma norma, as soluções aparecerão muito mais facilmente. Além do mais, quanto mais praticarmos a capacidade de redefinir ferramentas, melhor se torna esta nossa capacidade. Rapidamente deixarão de existir problemas para os quais conhecimento, capacidades e habilidades não sejam utilizados na procura da resolução. Por fim, o “verdadeiro” problema – e não a forma como queremos ver o problema – será resolvido.

Visto que a redefinição é um processo, é possível para as empresas dedicarem-lhe tempo. A forma habitual de funcionamento pode ser “criativa”. A criatividade deixa de ser algo que acontece quer se queira quer não; podem ser adotadas atividades que incentivem a criatividade. A suposição de que as pessoas criativas fazem as coisas de forma diferente é parcialmente verdadeira. As pessoas criativas aprendem a abrir-se à redefinição de papéis e ferramentas para dar resposta a uma tarefa, em vez de redefinirem a tarefa para dar resposta ao uso que pretendem dar à ferramenta de que dispõem.

W. L. Gore and Associates evita a todo o custo as definições. Enquanto muitas empresas criativas têm descrições de funções flexíveis, a Gore & Associates não tem qualquer descrição de funções. As pessoas são atraídas para projetos e depois determinam de que forma é que as suas capacidades podem ser um contributo importante. Este tipo de cultura resulta num conjunto de pessoas envolvidas que se juntam de uma forma que a gestão tradicional de recursos humanos não poderia nunca prever. As equipas organizam-se em torno de oportunidades, e os líderes surgem no que se denominam organizações em rede. Não há qualquer tipo de cadeia de comando como nas hierarquias tradicionais; contrariamente, os colaboradores da Gore & Associates comunicam diretamente entre eles conforme o exigam os projetos. Promovem um ambiente que combina liberdade dentro de uma cultura de diversidade que funciona como um catalisador da participação, comunicação e criatividade.

## Experiência

Esta ação não se refere apenas à experiência referida no curriculum vitae, mas também às atividades que obrigam a uma reconsideração da forma geralmente aceita de desempenhar uma tarefa. Envolve a procura de novas experiências que ajudem a orientar processos tais como as colisões criativas. Jay Conger refere-se aos líderes criativos como aqueles que recolhem informação de forma diferente. Refere que estes prestam muita atenção a tudo o que se passa e procuram constantemente fontes de informação novas e dissociadas. Este tipo de diversidade na procura de informação alimenta a criatividade. Quanto mais afastadas ou aparentemente díspares forem as ideias que são associadas, mais se incentiva a criatividade.

Além de ser importante a existência de procuradores de informação, deve-se destacar a importância de ter procuradores com experiência. Para além de procurarmos as experiências diferentes dos outros, devemos também procurar e participar em experiências diferentes. Conseguir tirar sentido dessas experiências implica mudar os materiais existentes.

Viajar pelo mundo obriga-nos a perceber que as ideias e costumes atuais são por vezes inúteis para a compreensão dos hábitos estrangeiros, principalmente se essas ideias forem aplicadas lá fora tal como são aplicadas em casa. Viajar para um país estrangeiro obriga a pessoa a vivenciar um novo ambiente. A pessoa tem de se abrir aos hábitos dos outros ou mudar os seus próprios, para evitar ser rejeitada pelos habitantes desse país. Infelizmente, as pessoas que escolhem o caminho contrário recusam-se, também, a aprender coisas novas.

Antes de mudarem, a maioria das empresas espera que mude o ambiente que as rodeia. Porque não procurar novos ambientes de forma a espalhar proactivamente a mudança? A experiência que se consegue ao aprender a trabalhar em novos ambientes antes de estes atingirem o resto da indústria é um benefício potencial para este tipo de abordagem. Quando tal acontece, os concorrentes sentem-se num local diferente, mas que será familiar para nós. É possível aprender capacidades de adaptação, o que constituirá uma vantagem competitiva.

## Improvisação

Durante a improvisação, a ação e o pensamento ocorrem em simultâneo. Todavia, o imprevisto não acontece por ligarmos “o piloto automático” numa situação de rotina. O imprevisto envolve uma tomada de decisão complexa e não programada, onde o desenho e execução são simultâneos. Por outras palavras, envolve duas componentes fundamentais: “fazer-fazer” e velocidade. O fazer-fazer partilha também alguns pontos com a síntese criativa e a redefinição das ferramentas disponíveis. Fazer-fazer implica juntar ocasionalmente ideias distantes para resolver um problema ou completar uma tarefa. Fazer-fazer permite uma rápida resposta, e cada vez mais ambientes exigem este tipo de atuação. Se as empresas tiverem de sobreviver em ambientes constantemente em mudança, então a improvisação é uma excelente prática.

A improvisação exemplifica a nossa definição de criatividade. Na improvisação, as ferramentas, e não o problema ou a tarefa, são redefinidos, e os materiais são utilizados com objetivos imprevistos. Na improvisação organizacional, as capacidades e habilidades são conjugadas com vista à procura de soluções (i.e., um tipo de colisão criativa). Na improvisação, pode-se fazer mais com o que se tiver disponível.

Durante um workshop, de forma a ilustrar o processo de improvisação, cerca de uma dúzia de empresários foram divididos em dois grupos. A cada grupo foi dado o modelo de um carro – do género dos que se encontram em lojas de modelismo ou de brinquedos. O modelo tinha cerca de 50 peças individuais e havia uma fotografia na capa da caixa que mostrava o que era “suposto” construir-se com o material disponível. Em vez de lhes dizer para montar um carro de brincar, foi dito aos dois grupos para construírem uma máquina de café. A experiência de ambos demonstra o que é necessário para se ser criativo.

Um dos grupos não se saiu bem. Os seus elementos não conseguiram afastar-se da imagem do carro que tinham em mente e ficaram bastante frustrados com a tarefa. Exclamaram “Isto são tudo peças de automóvel! Como é que podíamos fazer uma máquina de café com isto?”. Tentaram durante algum tempo, mas nunca conseguiram ultrapassar o facto de não terem o material que achavam que precisavam. No final, nada construíram e reclamaram que o material de que dispunham era inadequado para a tarefa.

O segundo grupo foi incrível. As pessoas espalharam o material e concentraram-se na tarefa, excitados com o desafio. Pareciam pensar,

“Bem, esta não é a situação ideal, mas achamos que conseguimos fazer algum género de cafeteira com estas coisas”. Neste grupo, as “peças de automóvel” começavam já a ser redefinidas. Embora, inicialmente, as peças de automóvel fossem redefinidas como “coisas”, esta simples e básica redefinição era profunda e abria um mundo de possibilidades.

O outro grupo nunca teve nada além das “peças de automóvel” e não conseguiu afastar-se desta visão limitada dos materiais. A única coisa que conseguiriam fazer com as “peças de automóvel” era um automóvel. No entanto, o segundo grupo conseguiu fazer alguma coisa com as “coisas” e também improvisaram bastante. Estes executivos começaram por organizar e montar peças sem saber exatamente o que estavam a fazer. Estavam a agir antes de pensar, e ver o que estavam a fazer deu lugar a inúmeras ideias.

O que o segundo grupo fez e descreveu foi uma máquina de café única que funcionava como uma cafeteira “invertida”, onde a água e o vapor eram pressurizados e “puxados” através dos grãos de café colocados num filtro num recetáculo. Supuseram que, ao deixar a água subir lentamente através dos grãos de café no filtro, em vez de a deixar cair rapidamente através de um filtro para um decantador, seria possível obter um resultado mais rico. Colocaram a hipótese que ao fazer a água subir pelos grãos de café isso resultaria em menos gordura e menos sedimento do que nos tradicionais métodos por gotejo. Os membros dessa equipa afirmaram que a inspiração veio do radiador de um carro. Esta colisão criativa, associada a

materiais que não foram pensados para os objetivos redefinidos, deu lugar a uma ideia verdadeiramente criativa! Será que a cafeteira vai funcionar? As pessoas com mais conhecimento na área poderão dar essa resposta.

Porque é que o segundo grupo estava aberto, disponível para redefinir ferramentas e improvisar, enquanto o primeiro grupo não conseguiu? A resposta a esta questão pode ser encontrada na análise dos processos de cada grupo. Nenhum dos grupos tinha pessoas mais ou menos criativas que o outro. O que se pode garantir é que as capacidades do segundo grupo para redefinir materiais, procurar colisões criativas e improvisar foram aspetos fundamentais para o incentivo do processo criativo e para conseguir ter sucesso no objetivo proposto. Este grupo tinha também bastante abertura e coragem, juntamente com predisposição para tentar assumir o risco e juntar ideias de uma forma pouco convencional. Como ironiza Henry Ford, “Quer acredite ou não que consegue fazer alguma coisa, você está absolutamente certo”.

## Brincar

Todas as ações acima mencionadas implicam brincar. A criatividade implica brincar com ideias. Brincar é também, no fundo, uma forma de aprender. Quando as crianças brincam às “casinhas”, aprendem estruturas familiares sociais (tanto boas como más). Praticam os jogos físicos até os seus corpos ganharem mais e mais coordenação muscular. No trabalho, é possível ofuscar mentores durante um período de formação. Enquanto se brinca, aprendemos a interagir e desempenhar determinadas tarefas através da imitação das ações observadas. Brincar significa “agir de uma determinada forma”.

Brincar significa “participar em”, tal como participar na definição do rumo de uma empresa através da direção participativa. Todos contribuímos para as nossas organizações. Brincar significa “participar em algo que entretém”. Os processos criativos são divertidos. Embora possam ser desconfortáveis (tal como uma montanha russa pode ser), procuramos este tipo de estímulo. Brincar é como “tocar” um instrumento musical, ideia que pode ser também aplicada ao desempenho organizacional. Numa empresa, o brincar é geralmente visto como algo que acontece quando não se está a trabalhar. No entanto, este brincar é uma forma de ação, e é a única forma de nos tornarmos melhores em algo.

Brincar é competir ou tentar fazer alguma tarefa. Pode-se competir através das ideias, assim como em qualquer tarefa, mesmo que à primeira vista seja improvável. Esta noção está relacionada com a próxima definição de “brincar”. Brincar é “agir com graça”. As tentativas criativas não têm obrigatoriamente de ter implicações sérias ou de estar ligadas ao sucesso ou fracasso. Deve-se promover um ambiente onde o risco seja baixo – onde o fracasso não seja considerado devastação, mas antes uma forma de aprendizagem que deve ser incentivada –, independentemente do resultado. Brincar é “apostar”. A criatividade é uma proposta arriscada,

pois pode levar a uma mudança na forma como as coisas são feitas. Esta hipótese pode ser assustadora.

Por último, brincar é “fingir ser” e é a semente da transformação organizacional. “Fingir ser” elimina todos os limites e abre um mundo de possibilidade. Quando se finge, a missão corporativa pode ser idealizada na imaginação. Para além de ser possível que uma missão resulte, as ações necessárias para a conseguir tornam-se mais claras e concretas. Brincar aumenta a nitidez do processo criativo.

## 2.6. Véspera da destruição?

As ações descritas são relativamente radicais para a maioria das organizações. Aconselhar a gerar colisões, criar confusão, baralhar as ferramentas, desempenhar propositadamente tarefas “da forma contrária” e brincar no trabalho são atividades extremamente atípicas. Estas atividades parecem assustadoras, e podem sê-lo, mas também se podem revelar muito recompensadoras. Muita da pesquisa sobre criatividade revela-se inconclusiva, embora esteja comprovada a ideia que as empresas criativas conseguem sobreviver e crescer.

Um aspeto confortável demonstrado pelas pesquisas é que o simples facto de tentar ser criativo resulta em mais criatividade. O facto de tentar as atividades acima descritas incentiva a criatividade. Assim, talvez a única forma errada de ser criativo seja não tentando. Muito frequentemente a aprendizagem é desconfortável até se conseguir dominar um conceito ou processo. Enfrentamos desafios para melhorarmos. É importante lembrar que o objetivo é agitar os nossos globos de neve – e não os partir. Agitá-los pode ser complicado, mas é a única forma de vermos aquela bonita imagem.

Estes métodos são tudo menos eficientes. A eficiência é o principal objetivo da administração tradicional científica. Todavia, por definição, os processos criativos voam no sentido inverso dos convencionalismos. Por exemplo, uma procura eficiente de informação significa conseguir efetuar a recolha de informação o mais rapidamente e com recurso ao menor número de fontes possível, e as operações eficientes utilizam uma ferramenta específica para cada tarefa. Numa abordagem criativa, a eficiência é pouco útil e pode ser um obstáculo. Obviamente que nas organizações há lugar para a eficiência; só não pode é ser no processo criativo.

Existem outras tensões inerentes ao processo criativo. Um exemplo é a tensão existente entre criatividade e consistência. Espera-se que haja consistência na forma como as operações ocorrem, e enfrentamos uma tensão permanente entre a necessidade simultânea de recriar e de confiar na forma como as coisas funcionam. Nas empresas existe também tensão entre liberdade e controlo, assim como entre a liberdade dos indivíduos e os valores da organização. Esta tensão é diminuída quando há um esforço na criatividade coletiva ou organizacional. A criatividade coletiva implica a conjugação dos valores partilhados com vista a um objetivo comum. O esforço focaliza-se na produção e melhoria. Os esforços relacionados com controlo quase sempre reprimem a criatividade.

## 2.7. Da criatividade à inovação

A criatividade é um processo que pode resultar em inovação, estando, portanto, a criatividade e inovação altamente inter-relacionadas.

A criatividade é o pré-requisito para a inovação e transformação organizacional, porque sem criatividade a inovação não tem conteúdo, e as transformações serão mais do mesmo. Sem inovação, as ideias criativas nunca são implementadas. A criatividade gera a solução para um problema, e a inovação implica implementação.

A criatividade e a inovação podem ser pensadas em duas fases. A fase da criatividade é o pensamento “distante” e viola as atuais concepções, dando geralmente lugar a um novo ideal. A inovação move-se rumo a esse ideal recorrendo ao pensamento analítico. Os métodos científicos visam trazer a solução criativa à realidade determinando a melhor forma de reorganizar as atuais práticas, políticas e estruturas, de forma a coincidirem com a nova forma de pensar. A reorganização criativa torna-se o novo standard da inovação bem-sucedida.

A inovação inclui muitos dos desafios organizacionais encontrados no processo criativo, desempenhando a administração um papel vital. É crucial que haja abertura e um ambiente de apoio e participação. Os estilos autocráticos de liderança, a burocracia rígida e/ou estruturas muito funcionais podem abafar a inovação. Para além de apoiar a assunção de riscos, os administradores devem promover sistemas de recompensa para incentivar a inovação. Se a implementação for bastante prioritária, os administradores terão de ser proactivos relativamente ao tipo de pressão que os colaboradores terão de enfrentar.

Qualquer pressão deve ser orientada para a realização e desempenho. A pressão para a ação assenta numa definição de objetivos, condição para uma liderança inspiradora. A organização tem de abrir os canais de comunicação e libertar o fluxo de informação. Os desenhos organizacionais devem ser orgânicos e adaptáveis, pois as estruturas rígidas e mecanizadas inibem a inovação. Por último, devem-se providenciar recursos suficientes, de modo a que a inovação seja um sucesso.

A inovação enfrenta alguns desafios peculiares. A inovação ou aplicação criativa resulta na alteração de paradigmas, o que acaba por consistir na reconstrução do modo como os processos ocorrem e são vistos.

Há algumas consequências profundas quando se cria um “novo” paradigma (e o “antigo” paradigma é eliminado).

Primeiro, é virtualmente impossível compreender o novo paradigma à luz do antigo paradigma. Assim, independentemente das conversas, demonstrações verbais ou argumentos lógicos (por mais eloquentes, emocionais ou racionais que sejam), dificilmente se conseguem convencer os membros afetos ao anterior paradigma de que o novo paradigma é melhor. Qualquer

argumento que enalteça o novo paradigma é feito segundo a perspectiva do novo paradigma – uma perspectiva que não é partilhada pelos membros do anterior paradigma. Além do mais, os membros afetos ao anterior paradigma apresentarão uma resposta sólida e racional para explicar porque é que qualquer inovação “não irá funcionar”, uma resposta que soará absolutamente lógica à luz do anterior paradigma.

Numa situação como esta, a ação e a confiança têm de ser a base da introdução e implementação do novo paradigma. Apenas o diálogo não será suficiente; de facto, os dois lados não falam a mesma linguagem. O novo paradigma surge como resultado da ação. A inovação deve ser tornada realidade, e só depois se seguem as explicações.

Tal como a propensão para assumir riscos e o ambiente de apoio tornam possível o pensamento criativo, o mesmo pode ser utilizado para implementar a inovação. Quando a nova forma de pensar é tornada realidade, a evidência da inovação torna-se inegável. O velho paradigma também é utilizado para explicar o acontecimento. Quando a anterior forma de pensar e ver não conseguir dar uma explicação, e o novo paradigma conseguir, o novo paradigma é adotado assim como a inovação que daí resulte.

Durante a inovação verificam-se dois aspetos práticos adicionais. Um deles é que, no fundo, algumas ideias não são assim tão criativas. Este facto pode não ser evidente até os aspetos concretos desta inovação serem colocados em prática. A lição é que a criatividade é uma prática, sempre possível regressar ao quadro de planeamento. Quanto mais os processos criativos forem experimentados, mais criatividade haverá. Entretanto, podem ser feitas pequenas melhorias.

Quando se trata de fazer uma ideia funcionar, a criatividade e inovação devem ser sempre uma possibilidade – em vez da identificação dos motivos pelos quais a ideia não resultará. É sempre fácil fazer uma listagem do “porque é que não vai resultar”. Quando se tenta fazer com que uma ideia criativa funcione, podemos conseguir chegar a apenas metade da nossa situação ideal. Será que neste caso devemos considerar a inovação um fracasso? De forma alguma. Se conseguirmos pelo menos metade, não estaremos, de qualquer forma, melhor do que antes? E qual será a alternativa – abandonar completamente a ideia criativa por causa das dúvidas quanto à capacidade de inovar? O objetivo deve ser sempre o de se alegrar pelo sucesso alcançado, e tentar continuamente melhorar o processo criativo, de forma a tornarmo-nos melhores inovadores.



## 2.8. Casos

Há muitos exemplos de situações em que se verificou este exercício de infusão criativa, e fico sempre surpreendido com os resultados. Num caso simples que destaca a melhoria de produtos, um grupo de alunos pensava na forma como podia melhorar os telemóveis. O OUTRO produto deles era uma agenda eletrónica. Uma das características dos telemóveis é que as pessoas estão “sempre contactáveis”. Uma das características das agendas eletrónicas era que as pessoas que as utilizam sabem sempre onde estão e onde devem ir a seguir.

Desta colisão criativa surgiu a ideia de que os chips de GPS poderiam ser vendidos com os telemóveis. Os membros do grupo aconselharam a utilização da tecnologia de localização e mapas interativos (acoplada no telemóvel) que funcionasse com um “chip de localização” da dimensão de um botão. A localização dos “botões” seria sempre apresentada em relação ao telemóvel. Por exemplo, poderia deixar um botão no seu carro quando se desloca para um estádio repleto de gente e depois utilizar o visor do telemóvel para conseguir localizar o seu carro depois do jogo.

Nos centros comerciais ou parques de diversões, os pais poderiam cozer um botão no casaco ou bolso do filho, para, mesmo quando a criança está fora do alcance visual, esta poder ser facilmente localizada via telemóvel. O visor apresentaria a localização do telemóvel e a localização do botão. Considerando um cenário desagradável para quem viaja em negócios, poderia colocar um botão na sua mala. Se a distância entre o leitor e as suas malas aumentasse rapidamente quando o avião levantasse voo, pelo menos saberia antes das companhias aéreas que a sua mala se extraviou!

## 2.9. Para recordar

1. A criatividade não é um talento especial; antes, pode ser praticada por todos.
2. A criatividade é a sinergia de várias fontes – não apenas o esforço de indivíduos isolados.
3. A criatividade depende da interação entre ideias, pessoas e ambientes.
4. O bem-estar a longo prazo depende da capacidade de nos recriarmos, assim como às empresas, à medida que quer o ambiente quer as tecnologias mudam.
5. É um mito comum a ideia de que a criatividade seja basicamente acidental e que apenas acontece a “pessoas criativas”.
6. As colisões, a criação de confusões, o baralhar as ferramentas das pessoas, fazer as coisas da forma contrária, brincar na empresa parecem tudo técnicas assustadoras, mas podem ser muito recompensadoras.
7. Nos raros casos em que os mais novos conseguem dar um importante contributo, tal resulta sempre do facto de trabalharem com pessoas familiarizadas com a área de estudo em questão.
8. Temos muita facilidade em redefinir os problemas para se adaptarem a nós. Todavia, redefinir ferramentas pode ser assustador. Admitir que as nossas capacidades podem não permitir a resolução de um problema, além de desconfortável, não é fácil.
9. A criatividade é um pré-requisito para a inovação e transformação organizacional.
10. A criatividade cria a solução para um problema, e a inovação implica a implementação dessa solução para o problema.
11. É impossível compreender um novo paradigma à luz de um anterior paradigma.
12. É preciso não esquecer que a nossa abordagem é uma das possibilidades, quando se apresentam formas de como fazer uma ideia funcionar – em vez de se fazer uma listagem das razões por que certa ideia pode não resultar



# 3

## Ferramentas Convencionais

- Da Criatividade

Nos negócios, a criatividade é utilizada para resolver problemas. Assim, quanto mais criatividade conseguirmos utilizar, melhor será a solução. Como resultado, foram desenvolvidas mais de 200 ferramentas para incentivar e aproveitar talento criativo quer de pessoas individuais quer de grupos. A efetividade destas ferramentas varia conforme as pessoas, o ambiente, as necessidades e os problemas em questão. Estas ferramentas ajudam a desenvolver um foco na criatividade, definir a direção, exercitar a mente, destruir paradigmas e ganhar novas visões. Ajudam ainda a criar um enquadramento que ao longo do tempo vai proporcionando melhores resultados. (Jim Harrington)

Os seres humanos são naturalmente criadores de ferramentas, tendo-se verificado uma enorme evolução na sua capacidade de as criar precisamos de ferramentas porque os nossos sentidos de tato, gosto, olfato, audição e visão têm uma abrangência limitada das suas funções. Na verdade, há seres vivos que conseguem ultrapassar as capacidades humanas em cada um dos sentidos e capacidades – a chita em velocidade, a águia na visão, a ave-do-ártico em navegação, a traça no olfato, etc. A única capacidade em que conseguimos alcançar a excelência é a mental – a capacidade de compreender, memorizar e pensar. As ferramentas da inovação ajudam a “mentalização”, fornecendo diversas metodologias que nos ajudam a compreender onde estamos, onde queremos ir, reconhecer o que não sabemos, e pensar numa forma criativa de o conseguir.

Qualquer informação sensorial que escape aos nossos sentidos precisa de ser convertida e trazida para o nosso campo de análise. Desta forma conseguimos alcançar muita da “magia” da tecnologia que nos rodeia. De igual modo, as experiências do nosso dia-a-dia demonstram que as nossas perceções sensoriais podem ser enganadoras. As perceções sensoriais podem iludir – daí a necessidade de “mentalização” ou de investigação e análise para chegar a essa verdade. Independentemente da informação transmitida aos nossos sentidos, a investigação desvenda a verdade.

Consideramos as ferramentas de inovação como necessárias, mas não como requisito suficiente para que se verifique inovação. Existem atualmente mais de 200 ferramentas disponíveis e outras estão a ser “inovadas”. Familiarizar-se com estas ferramentas, aprender a utilizá-las e antecipar os resultados que se podem alcançar são passos importantes para o processo criativo. É fundamental ganhar práticas na utilização seletiva de algumas ferramentas para as dominar e conseguir resultados excelentes. O fundamental é saber usar a ferramenta certa para o objetivo correto. Como diz o provérbio, “com um martelo na mão, todos os problemas parecem pregos!”.

O verdadeiro inovador identifica a estratégia de inovação da empresa em termos de Estratégia da Conceção, Inovação Centrada no Consumidor, ou qualquer uma das outras abordagens utilizadas para compreender as necessidades do negócio. No fundo, a inovação é a aplicação criativa das nossas experiências imaginativas, de forma a dar resposta às necessidades do negócio. O mesmo se aplica aos analistas sociais que se dedicam a tentar identificar e dar resposta às necessidades da sociedade.

### 3.1. Tornar-se Criativo

O ciclo de tempo das ideias, do *input* à criação ou da captura ao *output*, é muito curto. Todavia, o ciclo de tempo dos produtos, processos e negócios baseados em ideias é muito mais longo e, logo, mais lento. Há tantas pressões económicas, indutoras de uma necessidade de mudanças de tal ordem, principalmente mudanças inovativas que visam benefícios específicos em termos de custo, velocidade, qualidade e novos produtos/serviços, que faz acelerar e criar a procura de novas ferramentas de inovação.

O *branding*, os diferenciadores e a inovação estão a ganhar uma nova importância em todas as atividades empresariais. Para dar resposta às necessidades do mercado, um negócio não se pode limitar a crescer e obter lucros através da imitação. Qualquer negócio precisa de definir a sua própria identidade, obtendo a excelência em uma ou mais áreas, e conseguindo ultrapassar a concorrência em outras.

### 3.2. Causa e Efeito

É fundamental compreender a relação causa-efeito quando se dirige um negócio ou quando se está envolvido na gestão das diversas fases. As regras bem definidas, os relacionamentos e as políticas garantem a continuidade de uma organização. No entanto, quando se considera a criatividade, esse conhecimento impede-nos de ser bem-sucedidos nesse esforço. Expressões como “pensar fora da caixa” ajudam a identificar e eliminar as fronteiras que impedem o pensamento criativo. É fundamental conseguir reconhecer as fronteiras quer para alcançar uma gestão de sucesso quer para tentar manter os limites, quer ainda para incrementar a ação dos inovadores, que precisam de alargar, esticar ou quebrar essas fronteiras.

### 3.3. A abordagem de Óscar e Félix à criatividade

Todos nós temos duas personalidades dentro de nós – quase como Óscar e Félix, membro de “Um Estranho Casal” que vivem juntos. Félix “ocupa” o hemisfério esquerdo do cérebro e Óscar “ocupa” o hemisfério direito. Félix é organizado, bem formado, um exímio planeador e criador de listas, e nunca se desvia dos seus objetivos. Gere-se por regras e pelo relógio. Desenvolve novas regras, esforça-se por agradar aos outros e fica muito desiludido se os outros não reconhecem o seu esforço.

A personalidade de Óscar é desestruturada, reativa e orientada para os caprichos. Ao pequeno-almoço bebe a cerveja que sobrou da noite anterior. Desafia a autoridade e rejeita qualquer conformismo. Sente-se melhor quando trabalha em várias tarefas em simultâneo.

Acredita que as regras existem para ser quebradas. Trabalha por seu próprio impulso e obtém estímulo a partir do seu próprio autorreconhecimento.

Na escola, Félix era aluno de média 4. Adorava os exames porque eram uma forma de provar aos professores que tinha feito os trabalhos e aprendido. Óscar tinha uma média de 2. Criava problemas durante as aulas, contava anedotas. Interessava-se mais por fazer amigos do que em ter boas notas. Enquanto Félix trabalha para conseguir algo, Óscar move-se pelo prazer de desenvolver uma tarefa.

O ensino, o trabalho estruturado e a necessidade de conformismo entorpecem a procura da criatividade. Muitos de nós tornamo-nos como Félix. Os Óscar que estão perto de nós, ou os que têm um Óscar em potência, tendem a quebrar as regras e aventurar-se fora das barreiras de forma a criar algo novo.

### Libertar o óscar de dentro de nós

A única pessoa que pode ajudar alguém a tornar-se mais criativo é ela própria! Se tem vindo a afundar-se numa vida reativa, explore a abordagem proactiva. Este tipo de mudança pode exigir alguma preparação. Crie um espaço de trabalho propício, liberte a tensão com qualquer uma das técnicas disponíveis, relaxe e medite.

- *Tempo.* É, geralmente, necessário mais tempo para desenvolver e vender uma solução criativa, o que não vai de encontro à cultura da organização.
- *Ambiente.* Ser constantemente interrompido com telefonemas, perguntas ou pedidos não contribui para a procura criativa.
- *Sucesso.* Ser reconhecido como responsável ou participante numa solução criativa desperta realmente a atenção de um “Félix”.

## 3.4. Ferramentas estruturais da criatividade

Todas as ferramentas da criatividade tiveram resultados, e muitos utilizadores garantem a sua efetividade. Mas que ferramentas é que funcionam consigo? Os negativos de um rolo apenas funcionam quando estão preparados e prontos a mudar quando a imagem é refletida. Por outras palavras, a fotografia digital apenas passou a existir quando alguém conseguiu guardar imagens digitais num drive. No mesmo sentido, quando se tenta utilizar as ferramentas da inovação, é fundamental estar recetivo às mudanças inerentes que essa ferramenta exige.

## ***Sem mudanças em nós próprios não há ferramentas de inovação eficientes!***

Quando uma coisa muda, tudo muda. Este formidável poder pode ser confirmado quando uma pessoa muda o mundo, apenas mudando-se a si própria. Antes de adotar qualquer das ferramentas da criatividade, é preciso dar resposta à seguinte questão: estou pronto a mudar, e em que sentido? Qual o resultado da ferramenta que me vai ajudar nessa mudança?

### **I. Desenvolver o foco na criatividade**

Uma mente que sabe exatamente o que quer pode perder a oportunidade de alargar a sua capacidade. A simples procura de capacidades pode impedir a mente de procurar ou reconhecer uma eventual oportunidade. Existem diversas ferramentas que visam desenvolver a mente. As ferramentas de estimulação da mente não foram desenvolvidas para resolver problemas ou para criar novos conceitos; estas visam ajudar a libertar poderes criativos. Estes estimuladores da mente inserem-se nas categorias de simples, médio ou avançado.

#### **> Estilos de criatividade**

Existem vários estilos de criatividade, que podem geralmente ser classificados dentro de quatro modos:

- *Criatividade estruturada*: passo a passo, detalhada, complexa, intensiva em termos de ferramentas, controlada, eficaz para indivíduos e grupos, e com pouca necessidade de apoio.
- *Criatividade não-linear*: excitante, centrada na quantidade e não na qualidade, incentivadora do envolvimento das pessoas, e geralmente utilizada em grupos.
- *Criatividade provocada*: centrada no catalisador, é um trampolim para o movimento, fácil de desenvolver, fácil de começar, exige um incentivo direto, facilmente utilizada por indivíduos ou grupos.
- *Criatividade “Aha”*: caracteriza-se pela ausência de passos ou padrões, centra-se em pontos importantes, tem invariavelmente um momento de definição, recorre a métodos simples, e, fundamentalmente, está orientada para o indivíduo.



## 2. Exercitar a mente

### > Estimuladores simples da mente

Os estimuladores de mente mais simples incluem exercícios de concentração. Uma outra técnica é marcar as “pulsações da mente” (pegue num lápis e concentre-se em fazer uma linha focando-se na ponta do lápis onde esta se vai formando). De cada vez que a mente se dispersa, assinale uma pulsação da mente (i.e., marque o local na linha de batimento). Quando atingir o limite da folha, observe a linha completa. Até que ponto consegue manter uma linha contínua de consciência?

Um outro exercício de mentalização é pensar em todas as letras maiúsculas compostas apenas por linhas retas (ou labirintos fechados perfeitos). Há outros jogos com melodias infantis e números – por exemplo, dizer o número de letras antes de dizer cada palavra de uma música. Tudo isto são exercícios que visam exercitar a mente para que seja possível mudar os padrões de pensamento existentes.

### > Estimuladores da mente de dificuldade média

*Analisar ideias inacreditáveis:* O objetivo é identificar pensamentos inacreditáveis (inputs do Óscar) que não foram utilizados. No final do dia, reveja a lista, observe as ideias que não deviam ter sido rejeitadas e escreva porque é que estas foram rejeitadas. Escolha uma amostra (3 ou 6 pensamentos) da lista que ainda sejam “maus” e faça uma lista dos aspetos positivos da ideia, o que podem permitir, e porque foram inicialmente sugeridos. Depois, defina como é que cada pensamento pode ser reformulado, focando os seus pontos positivos, de forma a torná-los conceitos aceitáveis.

*Imagens para conduzir a criatividade:* Se uma imagem vale mais que mil palavras, pode criar milhares de pensamentos que podem ser combinados em muitas ideias criativas. Recorte imagens interessantes e escolha imagens que estimulem pensamentos e/ou ambiguidades.

Aleatoriamente, escolha três ou quatro e crie uma história que inclua objetos das imagens.

*Palavras para conduzir a criatividade:* Escreva nomes interessantes em cartões separados, tais como maçã, Monterey, Rio, mar, pastilha, torre, farol, rádio, etc. Destaque aleatoriamente entre três e cinco palavras do monte a faça uma história.

*Diferenças e semelhanças:* Misture os cartões de “Imagens para conduzir a criatividade” e retire duas cartas à sorte. Faça uma lista do que diferencia os dois itens. Faça uma segunda lista do que os aproxima. Um exemplo de duas ideias que aproximam carros e casas é que ambos têm sistemas elétricos e em ambos entram pessoas.

*Defina outras aplicações:* Uma outra aplicação deste conjunto de cartões com nomes é escolher uma carta à sorte. Questione-se sobre o modo como esse item é geralmente utilizado e sobre outras formas da sua utilização.

*Relatórios de evolução criativa:* No final de cada semana, prepare um relatório de evolução num cartão de 3 x 5. Não demore mais de cinco minutos a escrever manualmente cada relatório. O relatório deve ter quatro secções. Na zona central superior da parte da frente do cartão, escreva o que foi feito durante a semana. Na parte central de baixo, o que foi executado. Depois, vire o cartão, e, na primeira linha, recorde como se sentiu no seu trabalho. Na segunda linha, recorde como se sentiu sobre o que executou. Utilize o resto do cartão para relembrar duas ideias que podiam melhorar a forma como sente o seu trabalho e as suas realizações.

Depois escreva uma declaração sobre o que vai fazer na próxima semana para melhorar. Depois de fazer o relatório de 10 semanas, reveja os dez cartões. Faça uma recolha de todas as alterações sugeridas que poderiam melhorar a forma como se sente sobre o seu trabalho e realizações. Escolha as duas ideias mais importantes e prepare um plano para corrigir as situações dentro das próximas quatro semanas. Todos os meses atualize a lista e defina ações para corrigir as duas condições mais importantes.

De cada vez que analisar semanalmente o relatório de evolução, avalie se o plano semanal corretivo foi implementado. Calcule todos os meses a percentagem de ações semanais corretivas que foram positivamente implementadas. Esta percentagem deve ser representada num gráfico.

## > **Exercícios estimuladores da mente avançados**

*Sonhar a cores:* A maioria das pessoas sonha a preto e branco. Se sonha a cores, é um dos excepcionais indivíduos que possuem um enorme potencial de criatividade. Para mudar o

padrão de cores dos sonhos de preto e branco para cores é necessário um pouco de prática, mas pode ser facilmente alcançado. Esta transformação pode ser conceptualizada pelo aumento do impacto que um filme tem quando é projetado a cores em vez de preto e branco.

Para alterar o padrão dos seus sonhos, compre um conjunto de placas de cores 8 ½" x 11", incluindo vermelho, amarelo, verde, azul, violeta e cor-de-laranja. Antes de se deitar, estude intensamente um dos cartões coloridos, ininterruptamente, durante cinco minutos. Depois, desligue a luz e durante os próximos cinco minutos e tente visualizar a cor. Em cada noite repita o processo com uma cor diferente. Depois de um curto período, conseguirá visualizar a cor sem estudar cada cartão. Quando isto acontecer, passe diretamente para a parte do exercício de visualização, escolhendo uma cor de cada vez.

Quando já conseguir visualizar cores individuais, passe para padrões de cores. Comece com padrões simples – talvez o padrão de um vestido ou gravata favorito. Não se preocupe se não conseguir visualizar mentalmente a configuração exata da cor. O objetivo deste estimulador da mente não é copiar padrões de cores, mas sim adicionar a dimensão da cor ao pensamento. A maioria das pessoas conseguirá ter o primeiro sonho a cores dentro de 30 a 45 noites. Mantenha o ritual noturno até que a maioria dos sonhos sejam a cores. Depois vá gradualmente parando com o estimulador de mente. Geralmente, os resultados são conseguidos num período entre 45 e 60 dias.

*Registo da atividade noturna:* Muito boas ideias ocorrem durante o sono. Muitas vezes, a criatividade explode na nossa consciência, mas perde-se antes de ser capturada. Já todos dissemos a nós próprios, "Era uma boa ideia, mas não me lembro do que era". À medida que aumentamos a nossa recetividade às atividades do hemisfério direito do cérebro, estas explosões ocasionais ocorrerão cada vez mais frequentemente. Vão acontecer quando estamos a conduzir a caminho do em- prego, a fazer uma apresentação, falar com um amigo, dar uma aula e durante o sono. É muito importante conseguir captar estes flashes de genialidade quando ocorrem, pois, muito rapidamente se escondem no nosso subconsciente.

Registe o conceito para que possa regressar sem preocupações ao sono tranquilo. Mantenha um bloco e um lápis ou um pequeno quadro junto à cama para poder registar, durante a noite, ideias boas ou não tão boas. Não limite este conceito ao quarto. Mantenha disponíveis outros recursos que lhe permitam fazer o registo sempre que uma ideia explodir.

Além do mais, registe também o que estava a fazer quando a ideia surgiu. É interessante manter um gráfico de quantas ideias criativas tem durante uma semana. Defina o objetivo de

duplicar a quantidade ao fim de um período de dois meses. Analise também a data para determinar em que ambientes é mais criativo. Utilize esta informação para criar ambientes que potenciem a sua criatividade.

Introduzimos já os estimuladores de mente que visam alterar os padrões de pensamento. É fundamental quebrar os padrões estabelecidos para poder incentivar a criatividade. Um primeiro requisito fundamental para fomentar as capacidades criativas é conseguir retirar prazer do facto de ser criativo. Logo, não é nossa intenção apresentar aqui estimuladores de mente que ajudem a resolver problemas. Há três verdades importantes:

- É fundamental desenvolver a forma como pensamos.
- É preciso treinar diariamente o pensamento criativo.
- Se tentarmos, é possível tornarmo-nos mais criativos.

Ninguém pode obrigar outra pessoa a tornar-se mais criativo – é preciso que a pessoa queira treinar a criatividade. O simples facto de utilizar a mente de forma consistente pode ajudar uma pessoa a tornar-se consistentemente criativa. Assim, embora seja possível estimular a nossa mente, isso exige prática.

### **3. Definir a direção: compreender o contexto**

As pessoas não sofrem de falta de ideias criativas. Também as empresas não sofrem de falta de ideias criativas. Tanto as pessoas como as organizações sofrem é da dificuldade de conseguir implementar com eficácia essas ideias criativas. Não é fácil colocar as ideias em ação. O sucesso de uma ideia criativa reside na sua aplicação. Uma ideia criativa é delimitada pelo seu quadro de referência.

Neste capítulo apresenta-se uma série de métodos únicos que ajudam a dar resposta à questão: “Estaremos a ser criativos dentro do nosso quadro de referência?”. Os quatro métodos apresentados são: Evento Manager-to-Manager, Gerador de Possibilidades, Objetivos Exagerados e a Janela de Escolha. Cada um dos métodos utiliza um diferente tipo de criatividade – estruturada, não-linear, provocada ou “ah”.

## > **Evento Manager-to-Manager**

Definir o nosso caminho implica a capacidade de olhar para o futuro e determinar um vetor – um percurso que leve a pessoa onde quer. Um método fascinante para determinar e comunicar esse caminho é a apresentação *manager-to-manager*.

## > **Gerador de Possibilidades**

O Gerador de Possibilidades consiste numa técnica para criar um grande número de novas ideias num pequeno período. O Gerador de Possibilidades concentra-se na quantidade – não na qualidade – de novas ideias, libertando a mente para criar uma relação entre essas ideias a um ritmo muito rápido. Um objetivo definido permite que todas as pessoas da empresa conheçam o rumo da organização.

## > **Objetivos Exagerados**

Exagerando os objetivos, ou exagerando na posição, as pessoas são geralmente capazes de quebrar as barreiras culturais que estão inconscientemente implementadas. O exagero permite diferentes perspetivas, permitindo uma abordagem criativa de uma oportunidade. Desenvolva cada um dos padrões. Utilize o padrão do exagero para estimular as ideias criativas.

Exemplos de objetivos exagerados:

**Passo 1:** Defina a oportunidade

**Passo 2:** Faça uma listagem dos padrões que satisfazem a oportunidade.

**Passo 3:** Exagere os padrões.

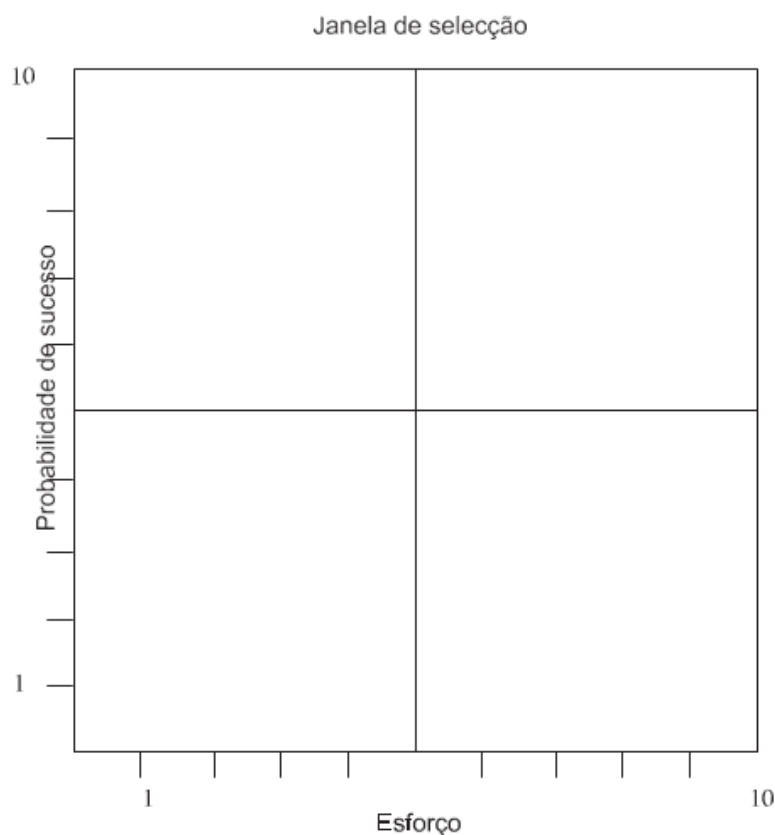
**Passo 4:** Utilize os padrões exagerados para gerar ideias.

Exagerar objetivos funciona melhor em grupos que trabalham em temas relacionados com a empresa. Este método utiliza um estilo de criatividade não-linear, e é aplicado para definir um caminho. O poder criativo desta ferramenta pode ser verificado utilizando padrões de meses ou mesmo de anos. O Exagero dos Objetivos consiste num método que permite às empresas alargar ou mesmo quebrar as habituais formas de pensar. Esta ferramenta ajuda a compreender o rumo.

## > Janela de Escolha

A Janela de Escolha é a técnica utilizada para ajudar uma pessoa a escolher quais as tarefas certas a desempenhar. Os padrões utilizados são o esforço (recurso) e a probabilidade de sucesso. A utilização desta ferramenta permite à pessoa considerar cautelosamente cada uma das opções.

Figura 1. Registo de valores para ideias na janela de selecção



Comece por fazer uma lista de opções, alternativas ou oportunidades que o podem ajudar a focar-se no ponto onde pretende aplicar a sua criatividade. Pode optar por utilizar uma de várias ferramentas, como Brainstorming, Mapa Mental ou Escrita Cerebral. É útil enumerar cada uma das opções. Desenhe uma janela dividida em quatro vidros ou caixas iguais. Escreva esforço na parte inferior da janela e a probabilidade de sucesso na esquerda. Faça uma escala de 1-10 (crescente) tanto na esquerda como na parte inferior.

Avalie cada uma das opções da lista relativamente aos critérios de esforço e probabilidade de sucesso. Pergunte-se: "Qual será o esforço necessário para conseguir isto?" e "Que probabilidade há de esta ideia ser bem-sucedida?". Avalie cada uma das questões entre 1 e 10. Coloque o número da opção na parte adequada da janela. Agora reveja a Janela de Escolha e empreenda as ações necessárias.

Exemplo de Janela de Escolha

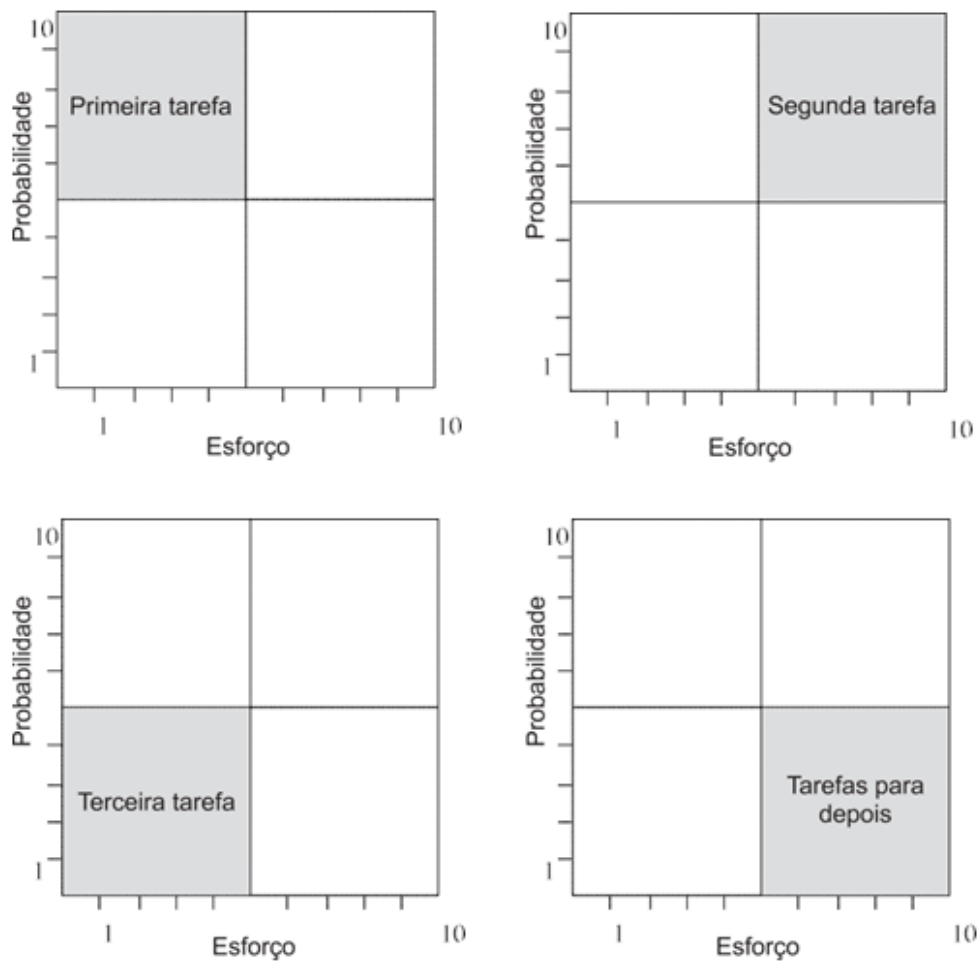
**Passo 1:** Elabore uma lista de ideias.

**Passo 2:** Atribua a cada ideia uma nota em cada um dos critérios.

**Passo 3:** Coloque as ideias na Janela de Escolha.

**Passo 4:** Analise e desenvolva a ação adequada.

Figura 2. Análise e Ação



*Primeiro:* Dedique-se aos itens com elevada probabilidade de sucesso e pouco esforço. Estes são a escolha “acertada” por terem elevada probabilidade de sucesso. Cada um dos itens pode ter um impacto significativo e implica poucos recursos.

*Segundo:* Peça ajuda para executar os itens com elevada probabilidade e elevado esforço. Estes itens são suficientemente importantes para merecerem a atenção de um grupo de pessoas habilitadas.

*Terceiro:* Coloque os itens de baixa probabilidade e baixo esforço numa lista de “coisas a fazer”. Utilize estes itens para preencher espaços. Embora sejam de baixa probabilidade, são suficientemente importantes para justificar a utilização dos pequenos recursos necessários. Cuidado! A linha entre os itens a fazer imediatamente e os da lista das “coisas a fazer” é por vezes ténue. Muitas vezes estes itens “a fazer” dominam o nosso tempo, fazendo esquecer outros mais importantes.

*Último:* Adie os itens de baixa probabilidade e elevado esforço até todas as outras opções terem sido exploradas. É simples, pois o objetivo não justifica o gasto dos elevados recursos necessários para desenvolver neste momento este item.

#### 4. Suspende regras: ganhar novas visões

Em muitas situações é preciso suspender as habituais regras de comportamento para permitir uma comunicação mais efetiva. Assim, definiu-se uma escala de avaliação da comunicação. Escute as conversas à sua volta para determinar se estes comentários se adequam. No nível mais baixo, na zona negativa, está a calúnia, em que uma pessoa conta falsidades sobre alguém, de forma a magoar ou denegrir a sua reputação. Muitas pessoas com complexos de inferioridade e baixa autoestima sentem necessidade de denegrir para, assim, terem a sensação de que são mais fortes e mais saudáveis. O segundo nível de conversação é a troca de mentiras e inverdades.

Esta prática não visa necessariamente deitar os outros abaixo. A troca de mentiras é geralmente utilizada apenas para dar uma visão distorcida da realidade para que o mentiroso possa dar uma melhor imagem de si próprio.

Um nível de comunicação superior é sentir-se livre para exprimir opiniões. Observe a seguinte hierarquia de comunicação:

- Necessidades
- Sentimentos
- Opções
- Factos
- *Clichés*
- Não falar
- Orientação errada
- Manipulação Malícia



Para que a criatividade cresça, é frequentemente necessário suspender as velhas regras de orientação erradas, mentiras e calúnias, permitindo a livre comunicação aberta e honesta, sobre necessidades e sentimentos.

### > **Dizer/Pensar**

O que foi dito	Quem disse	O que eu pensei

A metodologia Dizer/Pensar é uma forma muito simples de análise linguística, facilitando o entendimento de uma pessoa sobre os outros. Os grupos formados para compreender a posição do outro ou a posição da alta autoridade também o podem utilizar. A utilização do método Dizer/Pensar pode ajudar no relacionamento pessoal e empresarial.

Para recorrer à metodologia Dizer/Pensar utilize apenas um pedaço de papel com três colunas. Escreva o que é efetivamente dito na primeira coluna, quem o disse na segunda coluna e o que você estava a pensar na terceira coluna. Os resultados podem ser analisados de duas formas. A forma mais simples consiste em, depois da conversa, reanalisar o que foi dito e o que você pensou. Uma forma de análise muito mais eficaz é analisar as suas folhas juntamente com as folhas de outras pessoas envolvidas. Se for necessária mais informação, acrescente uma coluna para anotar o que você sentiu quando algo foi dito.

Exemplo do Dizer/Pensar

**Passo 1:** Desenhe as três colunas num bloco

**Passo 2:** Registe o que foi dito durante a conversa e quem o disse.

**Passo 3:** Escreva o que pensou depois de cada declaração.

**Passo 4:** Reveja o que foi dito e os seus pensamentos. Se confia na pessoa com quem teve a conversa, partilhe os seus pensamentos escritos.

A ferramenta Dizer/Pensar funciona melhor com grupos a trabalhar em assuntos pessoais. Utiliza um estilo de criatividade muito estruturado e pode ser facilmente aplicado à direção, planeamento e tarefas. O poder criativo desta ferramenta pode ser facilmente comprovado quando se consideram pequenos padrões de tempo na análise do que é efetivamente dito. Esta ferramenta é uma forma poderosa de gerir diferenças e libertar a criatividade de cada um, concentrando-se no consenso.

### > **Representação – Role-Play**

O *Role-Play* é um método que permite a uma equipa analisar uma situação de vários pontos de vista. Utilizar o *Role-Play* para analisar uma oportunidade, problema ou situação real é mais eficaz. Cada pessoa assume o papel de alguém envolvido na situação, tais como cliente, vendedor e diretor. Cada um deve descrever a situação a partir da perspetiva que lhe foi atribuída. O *Role-Play* pode ser utilizado para ajudar a antecipar ou melhorar oportunidades, problemas ou situações.

Exemplo de *Role-Play*

**Passo 1:** Defina a oportunidade, problema ou situação.

**Passo 2:** Defina quem deve estar envolvido.

**Passo 3:** Atribua um papel a cada pessoa.

**Passo 4:** Represente.

**Passo 5:** Analise a sessão, focalizando-se em novas visões e na aprendizagem.

O *Role-Play* é uma ferramenta que resulta melhor em grupos que trabalhem sobre temas empresariais. Esta ferramenta recorre a um estilo pouco linear de criatividade, e aplica-se melhor a tarefas. O poder criativo desta ferramenta pode ser facilmente comprovado quando aplicado a pequenos padrões de tempo. Consiste num método estruturado e num olhar por detrás do que é efetivamente dito. Esta ferramenta consiste num método que permite analisar o que está a acontecer a partir de diferentes perspetivas.

## > **Desenhar cartoons<sup>2</sup>**

A utilização de banda desenhada como estímulo permite-nos suspender as regras que dominam a realidade. A utilização do humor garante um olhar diferente sobre a forma como as coisas funcionam no mundo.

Se não souber desenhar, utilize uma banda desenhada que encontre e elimine as palavras e títulos. Dê a caricatura às pessoas envolvidas e faça com que criem novas palavras e títulos para a caricatura.

Exemplo de desenho de banda desenhada

**Passo 1:** Defina a oportunidade, problema ou situação.

**Passo 2:** Utilize uma banda desenhada à qual tenha retirado as palavras e títulos, ou crie uma nova que de alguma forma represente a oportunidade, problema ou situação.

**Passo 3:** Crie novos textos e títulos.

**Passo 4:** Analise a sessão focalizando-se em novas visões e na aprendizagem.

O desenho de bandas desenhadas é uma ferramenta que resulta melhor com pessoas que trabalhem sobre temas pessoais. O desenho de bandas desenhadas recorre à criatividade provocada e aplica-se ao planeamento e execução de tarefas. O poder criativo desta tarefa pode ser comprovado numa aplicação a pequenos e médios períodos de tempo. O desenho de bandas desenhadas utiliza uma situação não ameaçadora para analisar assuntos relevantes de forma criativa. Esta ferramenta analisa o que está a acontecer a partir de diversas perspetivas.

---

<sup>2</sup> Banda desenhada

## > **Escutar para compreender**

Escutar é vital para ser capaz de comunicar com os outros. Se não se escutar para compreender, há informações que são negligenciadas, razões que são mal-entendidas e promove-se a desconfiança. Para escutar para compreender, o entendimento deve ser o objetivo a alcançar. Todas as palavras pronunciadas devem ser ouvidas. Deve-se procurar a lógica das palavras. Para além da lógica, deve-se determinar a motivação, pois os sentimentos conduzem à motivação. Quando as palavras são entendidas a este nível, é importante enquadrar o entendimento das nossas próprias palavras.

A escuta para compreender implica uma escuta ativa, atenta, reflexiva, empática e de procura. Escutar para compreender permite às pessoas aumentar a sua capacidade de entendimento dos outros e preparar-se para ouvir e compreender o interlocutor.

A técnica de Escutar para Compreender funciona melhor com indivíduos que trabalhem sobre temas pessoais. Assenta na criatividade “aha” e aplica-se melhor à direção. O poder criativo desta ferramenta pode ser aplicado em todos os tipos de padrões temporais. Escutar para compreender garante um método de exame e compreensão do que é dito. Esta ferramenta permite à pessoa analisar o que é que os interlocutores com quem se relaciona compreendem.

## **5. Pensar diferente: romper paradigmas**

“Um pinto precisa do ovo para crescer, mas um dia é preciso partir a casca. Se isto não acontecer, haverá sofrimento e morte” – Nisarga Datta

Conseguir quebrar as barreiras, visíveis e invisíveis, de forma a romper com os paradigmas existentes ou a criar novos, é um exercício muito nobre e muito útil.

## > **Brainstorming**

O *brainstorming* é uma forma de gerar um grande volume de ideias num curto espaço de tempo. Permite quebrar padrões de pensamento existentes e gerar novas opções. Incentiva ideias bizarras, espantosas e estranhas. Todas as ideias são válidas e não é feito qualquer tipo de julgamento ou avaliação enquanto estão a ser geradas ideias. As ideias podem ser combinadas de forma a dar lugar a mais ideias, pelo que o objetivo do brainstorming é a quantidade de ideias (não a qualidade).

### Exemplo de *brainstorming*

**Passo 1:** Defina o objetivo da sessão de brainstorming. Seja o mais específico possível.

**Passo 2:** Analise as regras do *brainstorming* (em baixo).

**Passo 3:** Comecem a gerar ideias e a registá-las com a ajuda de um ou mais funcionários.

**Passo 4:** Utilize a janela de escolha para organizar as ideias de acordo com os critérios de avaliação.

São utilizadas diversas variações do brainstorming. Muitos focalizam-se no trabalho prévio ou na preparação feita antes da sessão. A estrutura permite definir a forma como a sessão é conduzida. A estrutura da sessão de brainstorming pode incluir um sistema rotativo (em que todos têm uma oportunidade de falar) com a oportunidade de os participantes “passarem” a sua vez.

### Regras do *brainstorming*

- Adie qualquer julgamento. Não permita críticas nem avaliações. Mantenha a discussão e avaliação para mais tarde.
- Roda Livre. Quanto mais louca for a ideia, melhor. Uma ideia aparentemente ridícula pode ser o rasto para uma ideia surpreendente.
- Procure quantidade. Quando maior for o volume de ideias, maiores as probabilidades de surgir uma ideia vencedora.
- Combine e melhore. Construa com base noutras ideias.
- Registe todas as ideias num flip chart. Se necessário, utilize mais do que um escriba.
- Incentive a competição. Se possível, incentive a competição entre grupos ou desafie-os a alcançar ou ultrapassar uma determinada quota de ideias.
- Utilize a resposta à escuta ativa. Incentive os participantes através do sorriso, dos movimentos com a cabeça ou da troca de olhar com os participantes.

Esta técnica, que se aplica melhor a grupos que trabalham sobre temas empresariais, utiliza a criatividade não-linear, aplicada à realização de tarefas. O seu poder criativo resulta melhor em períodos de tempo reduzidos. Esta ferramenta é ótima para grupos emergentes. É fundamental conseguir manter as sessões de brainstorming focalizadas nos objetivos definidos.

## 6. Estabelecer postos de trabalho formatados: libertar o poder da envolvente

Todos os trabalhos têm três partes. Uma é definir em que consiste a tarefa; a segunda parte é planejar como levar a cabo a tarefa; e a terceira parte é efetivamente desempenhar a tarefa. Para ser criativo é necessário dedicar tempo e energia a cada um dos tópicos, de modo a que haja um ambiente “fértil” (denominado posto de trabalho formatado).

Os postos de trabalho de pensamento formatado são criados e divulgados eletronicamente para todo o mundo via Internet. A tendência ainda agora começou. O desafio não é a aquisição desta tecnologia. Pelo contrário, o desafio é a aplicação da tecnologia, de forma a criar postos de trabalho formatados de tal modo que permitam a criatividade quer na nossa vida quer nas organizações. Existem quatro métodos muito úteis quando se trabalha em postos de trabalho formatados: forçar a análise, classificação de cartas, mapa mental e ambiente.

### > Forçar a Análise

É uma técnica utilizada para tornar visíveis as forças divergentes. Permite visualizar as forças em crescimento versus as forças repressivas. Forçar a análise garante também a elaboração de um mapa das forças internas versus forças externas podem ajudar a disciplinar o seu pensamento e a identificar as chaves do sucesso.

Exemplo de o método Forçar a Análise

**Passo 1:** Definir a oportunidade, problema ou situação.

**Passo 2:** Desenhar um círculo grande.

**Passo 3:** Definir ou descrever o que está a impedir o sucesso (forças restritivas). Desenhar uma seta fora do círculo, voltada para o centro do círculo, para cada uma das forças. O tamanho da seta deve representar a potência dessa força na contradição do sucesso.

**Passo 4:** Defina ou descreva porque é o sucesso importante (forças orientadoras). Identifique também tudo o que possa incentivar o sucesso. Desenhe uma seta dentro do círculo, voltada do centro para o círculo. Continue o processo de identificação e registo das forças orientadoras e restritivas até esgotar as ideias.

**Passo 5:** Analise cada uma das forças e tenha em consideração as seguintes questões:

- Existe alguma força orientadora que possa ultrapassar cada uma das forças restritivas?
- Podem as forças restritivas ser reduzidas?

- Podem as forças orientadoras ser impulsionadas, dando-lhes força ou acrescentando outras novas?

Forçar a análise é um método que funciona melhor com grupos que trabalham temas empresariais, por recorrer a um estilo de criatividade muito estruturado e aplicar-se melhor à execução de tarefas. O poder criativo desta ferramenta aplica-se melhor a curtos períodos de tempo. Forçar a análise garante uma visão rápida e precisa dos fatores que estão a incentivar ou criar resistência aos nossos esforços.

### > **Classificação de Cartões / Diagrama de Afinidade**

Originalmente, o nome desta ferramenta era Classificação de Cartões; no entanto, atualmente, é mais conhecida por Diagrama de Afinidade. O Diagrama de Afinidade é uma forma eficaz de estimular a criatividade em grupo. O Diagrama de Afinidade pode também ajudar a estruturar um grande número de ideias. Resulta bem com temas sensíveis, pois promove a interação sem crítica. O Diagrama de Afinidade é uma ferramenta sinérgica que pode ajudar a romper barreiras que no passado impediam a evolução.

Exemplo do Diagrama de Afinidade

**Passo 1:** Defina a oportunidade, problema ou situação em termos muito amplos. Seja explícito na definição

**Passo 2:** Gere ideias através do brainstorming. Cada uma das ideias deve ter pelo menos três palavras, incluindo um nome e um verbo. Escreva cada ideia num cartão separado. Coloque apenas uma ideia em cada cartão – escreva de forma clara, para que todos consigam ler os cartões.

**Passo 3:** Classifique os cartões de ideias em grupos. Classifique os cartões ao mesmo tempo e em simultâneo. Organize os cartões movimentando cada um para junto de outro com ele relacionado. É permitido mover um cartão que outra pessoa tenha colocado mudando-o de sítio. Continuem a organizar e classificar as cartas em silêncio.

**Passo 4:** Crie cartões-cabeçalho. Neste passo incentiva-se o diálogo e discussão. Crie um cabeçalho que capture a essência de todas as ideias dos cartões de cada grupo. Marque os cartões-cabeçalho de forma a distingui-los dos cartões de ideias. Os cabeçalhos podem ser assinalados com uma letra ou um número.

A ferramenta do Diagrama de Afinidade aproveita os aspetos positivos das ideias em desenvolvimento, pois todos têm o mesmo poder na utilização desta ferramenta.

## **Mapa Mental**

O Mapa Mental é uma técnica de criatividade que integra o processamento de todo o cérebro. Promove a visualização das ideias e garante um método para incentivar a criatividade, equilibrando a influência da avaliação lógica. O Mapa Mental é muito útil para ajudar as pessoas a romper com os antigos paradigmas utilizando os poderes intuitivos da mente. Visto ser tanto visual como lógico, ajuda na geração de alternativas criativas. O Mapa Metal utiliza cores e imagens para invocar o hemisfério direito e quebrar com as tendências de palavras orientadoras do hemisfério esquerdo. O uso das palavras integra o lado esquerdo num processo de mapeamento mental.

Habitualmente, uma ou duas pessoas completam os Mapas Mentais, mas podem ajudar a incorporar as habilidades criativas de muitas pessoas que trabalham juntas se o posto de trabalho formatado estiver adequadamente estruturado. Os grupos podem trabalhar no mesmo mapa num quadro, ou construir novas imagens a partir das imagens dos outros. O Mapa Mental é também útil para tomar notas ou delinear um livro.

Exemplo do Mapa Mental

**Passo 1:** Defina o tema.

**Passo 2:** Desenhe uma imagem central do tema. Utilize cores e um símbolo para envolver o hemisfério direito criativo do cérebro.

**Passo 3:** Registe imagens relacionadas com a imagem central.

**Passo 4:** Siga a mesma técnica para cada uma das imagens. Deixe a mente vaguear, tal como fez com a imagem central. À medida que outras imagens surgirem na sua mente, registe-as em torno da imagem que gerou essa ideia. Quando terminar o processo de gerar imagens, ligue cada imagem à imagem relacionada. Relembre-se que pode utilizar palavras simples se não se lembrar de nenhuma imagem.

**Passo 5:** Deixe as imagens aumentarem enquanto durar a criatividade. **Passo 6:** Agrupe as ideias que têm temas comuns desenhando uma linha colorida em torno das imagens do grupo, assinalando-as com um código, ou redesenhando o mapa de modo a agrupar os itens comuns.

Expanda todas as imagens do Mapa Mental até esgotar as ideias. À medida que o Mapeamento Mental é utilizado, torna-se mais fácil desenhar imagens significantes. A



utilização do Mapa Mental é um método que resulta melhor com indivíduos que trabalham em temas pessoais. Recorre à criatividade provocada e aplica-se melhor ao planeamento. O poder criativo desta ferramenta pode ser mais facilmente comprovado em períodos de tempo médios. Consiste num excelente e poderoso método para libertar os poderes do hemisfério direito do cérebro.

## > **Ambiente**

Uma das ferramentas criativas mais importantes e mais negligenciadas é o ambiente dos postos de trabalho formatados. O ambiente inclui o espaço físico, o mobiliário do espaço, a iluminação, a música e outros aspetos envolventes. A criatividade “aha” é incentivada através das alterações no ambiente.

Quebre a zona de conforto e faça alterações no trabalho e na sua vida. Altere o material de leitura e música associados. O paradigma de uma pessoa consiste na sua abordagem das situações. De forma a tornar-se criativo, os paradigmas têm de ser quebrados, devendo as oportunidades, problemas e situações ser vistos de diferentes perspetivas.

Algumas das formas de mudar o nosso ambiente consistem em fazer uma caminhada, ouvir música ou fazer uma sesta. Faça algo inesperado, como trabalhar num corredor durante um dia ou dois. Esta ferramenta é a justificação por que tantos negócios são consumados em campos de golfe ou bares. A mudança no ambiente permite às pessoas ver as coisas de forma diferente e ser mais criativas.

Um posto de trabalho formatado pode ajudar uma pessoa a ser adequadamente criativa. Quando se define a abordagem de uma pessoa à criatividade, um espaço de trabalho formatado é um aspeto fundamental a considerar. O facto de não ter um espaço de trabalho adequadamente formatado tolhe as capacidades de uma pessoa para ser criativa. Os espaços de trabalho formatados garantem formas estruturadas de consumação da criatividade recorrendo à abordagem de pensamento preferida pela pessoa.

De forma a maximizar a criatividade, um espaço de trabalho formatado deve:

- Combinar diferentes abordagens de pensamento, forçando as pessoas a usar mais todo o seu cérebro.
- Incluir as características físicas do espaço nas quais ocorre o trabalho e o pensamento.
- Utilizar diferentes metodologias para estimular as forças criativas.
- Ser divertido.
- Estimular todos os sentidos.
- Permitir que ambos os hemisférios do cérebro trabalhem juntos.

Um espaço de trabalho formatado pode ser um jardim ou uma sala especial numa casa ou num escritório. Um espaço de trabalho formatado pode ser uma metodologia, tal como o mapa mental ou o desenho de relacionamento num flipchart. Um espaço de trabalho formatado pode ser tão criativo como a fantasia orientada, uma sesta, um passeio, o isolamento do resto do mundo através da meditação, ou o simples facto de fechar os olhos e ouvir música. Utilizar um espaço de trabalho formatado evoca percepções que de outra forma são difíceis de alcançar.

## 7. Mecanismos estimuladores: energia focalizadora

As palavras tanto podem descrever como distorcer factos, e os factos são sempre não-verbais.

Existem mecanismos para utilizar o rico repertório de palavras de forma a estimular o pensamento criativo. Cada uma destas ferramentas pode e deve ser modificada de forma a dar resposta às necessidades da situação, pois nem sempre as mesmas palavras evocam os mesmos pensamentos na mente das pessoas. Crie uma lista pessoal de palavras estimulantes, e encontre o melhor local para utilizar estas palavras.

Seguem-se duas metodologias de pensamento criativo:

- Os Cinco Porquês
- Palavras Pensadoras
  - Combinar ideias
  - Reorganizar/reverter
  - Exagerar
  - Adaptar
  - Transformar
  - Eliminar
  - Substituir

### > Os Cinco Porquês

A metodologia dos cinco porquês ajuda a detetar sistematicamente informação vital. Utilize-a para uma análise de causas ou para colocar questões penetrantes que exijam soluções criativas.

Exemplo da metodologia dos Cinco Porquês

**Passo 1:** Pergunte o porquê de uma oportunidade, problema ou situação.

- Porque é que o nosso produto é de fraca qualidade, e/ou porque é que o serviço do nosso produto é de fraca qualidade?

**Passo 2:** Pergunte o porquê da resposta ao porquê anterior.

- Porque é que o produto não estava bem e/ou porque é que o serviço não estava bem?

**Passo 3:** Pergunte o porquê do segundo porquê.

- Porque é que todo o processo de desenvolvimento e produção do produto e dos sistemas relacionados não funcionou, e porque é que as pessoas não tinham os conhecimentos e habilidades necessários?

**Passo 4:** Pergunte o porquê da resposta ao terceiro porquê.

- Porque é que o plano de negócio e a administração da empresa não reconhecem a importância dos processos, conhecimentos e habilidades da empresa?

**Passo 5:** Pergunte o porquê da resposta ao quarto porquê

- Porque é que a chefia de topo não compreende nem acredita?

**Passo 6:** Continue este processo até atingir uma ideia criativa ou até ser possível encontrar uma solução.

- Será que o processo precisa de continuar?

A utilização da metodologia dos Cinco Porquês funciona melhor em grupos que trabalhem com temas empresariais. Este método recorre a um estilo de criatividade muito estruturado, e aplica-se melhor à análise de tarefas. O poder criativo desta ferramenta pode ser comprovado em curtos períodos de tempo. Esta ferramenta é excelente para encontrar a raiz de qualquer problema.

### > **Palavras Pensadoras (Método CREATES)**

Esforce-se por compreender o que é que faz com que fique confinado ao que é conhecido. Um conhecimento completo do que se sabe permite chegar ao novo e desconhecido.

As Palavras Pensadoras constituem uma listagem de ideias e questões a investigar. Estas questões permitem aplicar a estrutura à nossa própria criatividade. Uma outra estrutura é utilizar um acrónimo. Um bom acrónimo que pode utilizar é CREATES. Este acrónimo ajuda a libertar o poder criativo.

Exemplos de palavras pensadoras

**Passo 1:** Isole a oportunidade, problema ou situação sobre a qual pretende pensar.

- É um fabricante tradicional de clipes e pretende melhorar o seu produto.

**Passo 2:** Coloque questões CREATES sobre cada passo da oportunidade, problema ou situação e veja que novas ideias surgem.



## > **Combinar Ideias**

Grande parte do pensamento criativo envolve a combinação de ideias. Combinar ideias é o processo de juntar ideias, bens ou serviços anteriormente sem relação, de forma a criar algo novo. Para combinar ideias, coloque questões como:

- Que ideias podem ser combinadas?
- Os objetivos podem ser combinados?
- Pode a combinação ser uma variedade?
- Pode a combinação ser uma fusão ou mistura?
- As unidades podem ser combinadas?
- Que outros artigos podem ser fundidos com esta ideia?
- Como é que posso disponibilizar uma combinação?
- O que posso combinar para multiplicar as possíveis utilizações?
- Que materiais posso combinar?

## > **Reorganizar**

Uma das componentes da criatividade consiste em reorganizar o que se conhece para descobrir o que não se conhece. A reorganização proporciona geralmente uma imensidão de alternativas de ideias, bens e serviços. Reverter as nossas perspetivas sobre determinadas ideias, bens ou serviços potenciais a capacidade de pensamento. Se olhar para os opostos, verá ideias que geralmente escapam. Para conseguir fazer a reorganização ou reversão, coloque-se questões como:

- Que outras disposições poderiam ser melhores?
- Podem os componentes ser intercambiados?
- É possível usar outro padrão ou layout?
- Pode-se modificar a ordem, sequência ou ritmo?
- Há um planeamento temporal definido ou pode ser alterado?
- Quais os pontos negativos?
- E se estivesse virado para baixo, em vez de para cima?
- E se fosse para trás?
- Podem os papéis ser revertidos?
- Quais são as expectativas?

## > **Exagerar**

Muitas pessoas acreditam que quanto maior, melhor. Geralmente, as pessoas atribuem mais valor aos objetos de maior dimensão. Procure formas de exagerar, ampliar, adicionar ou multiplicar ideias, produtos ou serviços. Para exagerar, coloque-se questões como:

- O que pode ser exagerado, alargado, aumentado, estendido ou descrito de forma exagerada?
- O que pode ser adicionado?
- O que pode ser fortalecido, aumentado ou alongado?
- Posso adicionar características extra?
- Posso fazê-lo mais frequentemente?
- Pode demorar mais tempo?
- O que pode aumentar o valor?
- O que pode ser duplicado?
- Como pode ser levado ao extremo?

## > **Adaptar**

Um dos paradoxos da criatividade é que, de forma a pensar originalmente, temos primeiro de nos familiarizar com as ideias dos outros.

A adaptação implica a utilização das ideias dos outros e a modificação das mesmas, de forma a satisfazer necessidades. Para se tornar um especialista na adaptação, coloque-se questões como:

- Que outras coisas são parecidas com isto?
- Que outras ideias sugerem?
- Há algum paralelo com o passado?
- O que pode ser copiado?
- O que pode ser emulado?
- Que outra ideia pode ser incorporada?
- Que outro processo pode ser adaptado?
- Em que contextos diferentes pode esta ideia funcionar?
- Que ideias fora do meu campo de atuação posso incorporar?
- Que outra utilização pode isto ter?
- Que outra utilização poderá isto ter se for modificado?
- O que mais pode ser feito, partindo disto?
- Existem outros mercados para isto?
- Pode ser alargado?

## > **Transformar**

Praticamente qualquer aspeto sobre qualquer coisa pode ser transformado. Depende de cada pessoa encontrar essas coisas que podem ser transformadas, e transformá-las. Para transformar ideias, coloque-se questões como:

- Como é que isto pode ser alterado para se tornar melhor?
- O que pode ser transformado ou modificado?
- Como se pode mudar o significado, cor, movimento, som, odor, forma ou formato?
- Que novo nome pode ser utilizado?
- Que outras modificações podem ser feitas (nos planos, processo ou marketing)?
- Que outras formas é que isto pode assumir?
- De que outra forma pode ser disponibilizada?

## > **Eliminar**

Por vezes, as ideias criativas surgem do corte repetido ou eliminação de partes de uma ideia. Ao eliminar partes, a ideia pode ser gradualmente reduzida até à parte ou função que é realmente necessária. A ideia pode realmente ser apropriada a outra utilização. Pode encontrar coisas a reduzir, eliminar, modificar, omitir e reduzir, colocando-se questões como:

- E se isto fosse mais pequeno?
- O que devo omitir?
- Será que devo dividi-lo?
- E se o dividisse ou separasse em diferentes partes?
- O que acontece se não divulgar tudo?
- Será que isto pode ser modificado, reduzido, condensado ou compactado?
- Pode alguma parte ser retirada ou eliminada?
- É possível eliminar regras?
- É possível modificar o paradigma?
- O que não é necessário?

## > **Substituir**

É por vezes possível, e mesmo desejável, substituir objetos, locais, procedimentos, pessoas, ideias ou mesmo emoções. A substituição as- senta num método de tentativa-erro, na busca de uma nova coisa que irá ocupar o papel da outra, até se conseguir descobrir a ideia certa. Para encontrar opções de substituição, coloque-se questões como:

- O que pode ser substituído?
- Quem mais o pode fazer?
- O que mais pode ser utilizado?
- Podem-se mudar as regras?
- Existem outros materiais adequados?
- Há outro processo ou procedimento melhor?
- Poderia isto ser feito por outra pessoa?
- Pode-se recorrer a uma abordagem diferente para conseguir um resultado igual ou melhor?
- Em vez disto, que outra coisa pode ser utilizada?
- Que outros componentes podem ser utilizados?

A utilização de Palavras Pensadoras funciona melhor com grupos que trabalham em temas empresariais. As Palavras Pensadoras recorrem a um estilo de criatividade não linear e são mais adequadas à análise de tarefas. O poder criativo desta ferramenta pode ser mais facilmente verificado em períodos de tempo curtos. Esta ferramenta é ideal para a análise de situações e para a criação de alternativas a algo já existente.

## 8. Utilização de experiências

A criatividade não é como um desporto “de sofá”. Não se aprende a ser criativo vendo os outros serem criativos; não se consegue criar ao ver os outros criar; não se pode criar de uma forma neutra e passiva. O pensamento criativo implica a criação de novas ideias, inventar o que ainda não existia, e o nosso envolvimento no processo.

Para quebrar o status quo e mudar para algo novo, é por vezes necessário mudar fisicamente de lugar ou de posto de trabalho. Dê uma volta e veja coisas diferentes. Veja outras empresas ou pessoas. Observe, sinta, experimente e toque em algumas novas ideias em ação, que podem ajudar a estimular algo maior e melhor. As ideias só por si não mudam o mundo. São necessárias ideias e ações para mudar o mundo.

### > **Matriz da Realidade**

A Matriz da Realidade permite uma verificação do processo ou ideia que permite assegurar que esse é totalmente analisado. A Matriz da Realidade garante uma lista do quê, quem e quando as coisas devem ser feitas. Esta lista permite a libertação de criatividade em áreas que geralmente não são abordadas pelos atuais processos ou planos.

Exemplo da Matriz da Realidade

**Passo 1:** Defina os passos do processo.

**Passo 2:** Defina quem é responsável por cada passo.

**Passo 3:** Defina quando cada passo deve ser executado.

**Passo 4:** Analise passos em falta e o prazo de execução.



A utilização da Matriz da Realidade funciona melhor com grupos que trabalhem em temas empresariais. Recorre a um estilo de criatividade não-linear e é mais adequado à análise de tarefas. O poder criativo desta ferramenta é mais facilmente comprovado em períodos de tempo curtos. Trata-se da ferramenta ideal para encontrar falhas nos planos ou processos.

### > **Apresentação**

O nosso sucesso depende do envolvimento de outras pessoas. Para conseguir apoio, é preciso partilhar o que foi feito e as ideias criativas que foram geradas. Seguindo um guião simples que passa por dizer-lhe o que lhes vai ser dito, dizê-lo, e depois dizer o que lhes foi dito, garante importantes resultados.

Pensar desta forma liberta o nosso potencial criativo. Geralmente, as apresentações não são formais, e é benéfico assistir a apresentações não-formais. É fundamental praticar a apresentação até compreender e dominar o conteúdo. Permita-se utilizar música, dança, gestos, computadores e outros meios que garantam um maior impacto à apresentação.

Geralmente, um problema ou situação é composto por uma série de forças influenciadoras e determinantes. Estas forças podem ser pictograficamente representadas através de ferramentas como a Análise de Forças, o Diagrama de Causa e Efeito ou o Gráfico Radar. A representação de forças não tem de ser exclusiva da restituição de um problema ou situação. Fazer uma visita ao foco do problema ou da situação poderá ser uma boa opção. Dê um passeio pela fábrica, visite os seus concorrentes, vendedores e clientes, de forma a conseguir novas visões, através da visualização dos relacionamentos. É verdade que uma imagem vale mais que mil palavras. Uma visita ou passeio vale mais que mil imagens. As ferramentas da criatividade dão realmente frutos.

*Seja como o pinto que dá bicadas na casca do ovo. Especular sobre a vida do lado de fora teria muito pouca utilidade, mas dar as bicadas no ovo permite parti-lo a partir de dentro e libertá-lo.*

### 3.5. Para recordar

1. Ao longo dos tempos, precisámos de ferramentas porque os nossos sentidos têm capacidades limitadas.
2. A única ferramenta em que superamos os outros seres vivos é no pensamento – a nossa capacidade de compreender, memorizar e pensar.
3. Qualquer informação sensorial fora dos limites dos nossos sentidos precisa de ser convertida e adaptada ao nosso campo de análise.
4. Uma das habilidades fundamentais da administração é ser capaz de reconhecer limites.
5. A educação, a vida profissional estruturada e a necessidade de um certo conformismo entorpecem a procura de criatividade. Muitos de nós tornamo-nos como Félix (de “Um casal estranho”).
6. A criatividade pode ser estruturada, não-linear, provocada ou “aha”. Cada uma delas implica diferentes tipos de abordagens e produz diferentes níveis de criatividade.
7. A criatividade “aha” descreve-se pela ausência de passos ou padrões, centra-se em grandes temas, num momento definido, baseia-se na utilização de métodos simples e é intensamente individual.
8. Os estimuladores de mente foram criados para ajudar as pessoas a libertarem os seus poderes criativos.
9. Exagerar na formulação de objetivos garante diferentes perspetivas que nos permitem abordar criativamente uma oportunidade.
10. Uma importante ferramenta para conseguir novas visões e considerar novas oportunidades é suspender regras de comportamento.
11. O brainstorming pode ser útil para criar um grande número de ideias num curto período de tempo.
12. O Mapa Mental permite a visualização de ideias e proporciona um método para aumentar a criatividade, equilibrando a influência da avaliação lógica.
13. O ambiente é a ferramenta de criatividade mais importante e mais menosprezada no que se refere ao espaço de trabalho formatado.
14. CREATES implica:
  - Combinar
  - Reorganizar
  - Exagerar
  - Adaptar
  - Transformar
  - Eliminar
  - Substituir





# 4

Analisar o

- Diferencial de Inovação

Quando se pretende formular uma estratégia de inovação a primeira questão a colocar é se o atual portfólio de iniciativas de crescimento pode ajudar a alcançar os objetivos de crescimento orgânico.

A evidência de abundância aponta para um aumento do desnível entre os objetivos cada vez mais agressivos e portfólios cada vez mais avessos ao risco. Este desnível surge porque os objetivos de crescimento são inicialmente definidos de cima para baixo, de modo a responder às necessidades dos mercados financeiros em termos de receitas e crescimento de resultados. Geralmente estes objetivos não refletem nem o atual estado do negócio (o crescimento de receitas e lucro que a atual estratégia permite, tendo em conta as ameaças e oportunidades do mercado que se conhecem) nem as perspetivas, oportunidades ou nível de risco das iniciativas de crescimento disponíveis no portfólio.

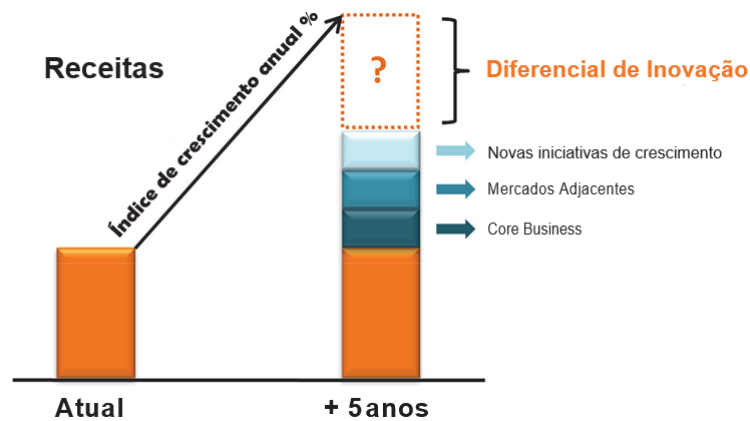
Para compreender o que atualmente acontece, as empresas precisam de calcular o seu **Diferencial de inovação** - i.e. o desnível entre os objetivos de crescimento da organização e a sua atual carteira de inovação. Para tal, a direção precisa de dissecar as suas potenciais fontes de crescimento.

Falando em termos gerais, o crescimento resulta de esforços orgânicos ou aquisições que (1) permitem expandir o core business, (2) permitem orientar-se para mercados adjacentes, ou (3) permitem a criação de negócios totalmente novos. Estas são as três principais fontes de crescimento empresarial.

Segue-se uma descrição mais detalhada de cada uma destas **três fontes de crescimento**:

- 1. Core Business:** manter as vendas com os clientes estabelecidos (com base na fidelização), penetrar ou expandir o mercado tradicional, ganhar vendas à concorrência (ganhar quota), fazer alterações em termos de vendas nos mercados servidos devido a alterações de preço ou ao crescimento do mercado.
- 2. Entrar em mercados adjacentes:** atividades de marketing adjacentes ao principal objetivo do negócio, em que as capacidades centrais podem ser impulsionadas, procura de novos segmentos para crescimento antes da concorrência (posicionamento do mercado - i.e. crescer nos segmentos onde o crescimento ainda não se verificou).
- 3. Novas iniciativas de crescimento:** linhas de negócio totalmente novas não relacionadas com o core business (fora do core) e novas receitas resultantes da exploração para lá dos mercados adjacentes.

Tratam-se de estratégias de crescimento descontínuo que reformulam a indústria e permitem alcançar uma vantagem competitiva precoce (também conhecidas como Estratégias Oceano Azul).



O principal passo para calcular o **Diferencial de Inovação** é prever as receitas de cada uma destas fontes para os próximos cinco anos. Poderá ser surpreendentemente difícil calcular todas as iniciativas de crescimento que estão a decorrer no negócio. O departamento de desenvolvimento deverá saber tudo o que se passa em termos de tecnologias e iniciativas para novos produtos. Mas há muito mais formas de crescimento: o departamento de marketing poderá estar a explorar um novo mercado através de novas alianças, enquanto a gestão de topo poderá estar a investir em atividades empreendedoras, e a considerar um modelo de negócio inovador. Todas estas atividades precisam de ser colocadas ao mesmo nível, de modo a que seja possível fazer uma análise com informação adequada.

Uma vez que se calcula o **Diferencial de Inovação** em função das iniciativas de crescimento disponíveis, é geralmente necessário recorrer a soluções alternativas. Pode ser viável alcançar os objetivos de crescimento em termos de receitas, mas não em termos de resultados - ou vice-versa - o que origina uma negociação destes objetivos e dos recursos necessários para os atingir. O mais frequente é que exista um Diferencial de Inovação que tem de ser preenchido com uma pesquisa orientada para a procura de melhores oportunidades.

Também, a análise da dimensão do **Diferencial de Inovação** ajuda a incentivar o desafio de inovação da empresa e a promover os principais diretores em torno da necessidade de abordar a inovação de um modo diferente.

Calcular o **Diferencial de Inovação** não é tarefa fácil. Implica fazer uma diversidade de suposições, muitas das quais não passam de bons palpites. No entanto, até mesmo os resultados do exercício podem ser esclarecedores.

Receitas dos mercados atuais (€)		Receitas dos mercados adjacentes (€)		Receitas de novas linhas de negócio (€)						Total receitas previstas para período de 5 anos
				Projeção	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	
Receitas atuais		Mercados-alvo adjacentes		Número de iniciativas lançadas						
Taxa de crescimento período 5 anos				Receitas previstas por iniciativa para um período de 5 anos						
				Taxa de sucesso prevista						
Receitas previstas para período 5 anos		Receitas previstas para período 5 anos		Receitas previstas período 5 anos						
<i>Core Business</i>		<i>Entrada em Mercados Adjacentes</i>		<i>Novas Iniciativas de Negócio</i>						

## Instruções

**Receitas atuais:** receitas do ano fiscal atual.

**Taxa de crescimento período 5 anos:** taxa de crescimento anual prevista para operações atuais (não inclui entradas em mercados adjacentes ou novas iniciativas de negócio).

**Receitas previstas período de 5 anos:**  $\text{Receitas atuais} \times (1 + \text{taxa de crescimento})^5$ .

**Mercados-alvo adjacentes:** descrição de novos clientes, regiões, ou canais para alargar o core business.

**Receitas previstas período de 5 anos:** receitas previstas pela entrada em mercados adjacentes.

**Número de iniciativas lançadas:** número estimado de novas iniciativas de negócio lançadas num determinado ano.

**Receitas esperadas por iniciativa num período de 5 anos:** receitas previstas para novas iniciativas.

**Taxa de sucesso prevista:** baseada em critérios realistas, não assumindo que todas as iniciativas lançadas terão o sucesso previsto (por exemplo: deve correr o risco de centrar-se, se assumir que todos os seus projetos vão ter sucesso, estará a ser demasiado otimista).

**Receitas previstas para um período de 5 anos (Novas iniciativas):** número de iniciativas lançado  $\times$  receitas / iniciativa  $\times$  taxa de sucesso.

**Total de receitas previstas para um período de 5 anos:** soma dos três recursos das Receitas previstas para período 5 anos – core business, entrada em mercados adjacentes, iniciativas de novo crescimento.



**Meta das receitas totais para um período de 5 anos:** objetivo estratégico fixado para as receitas.

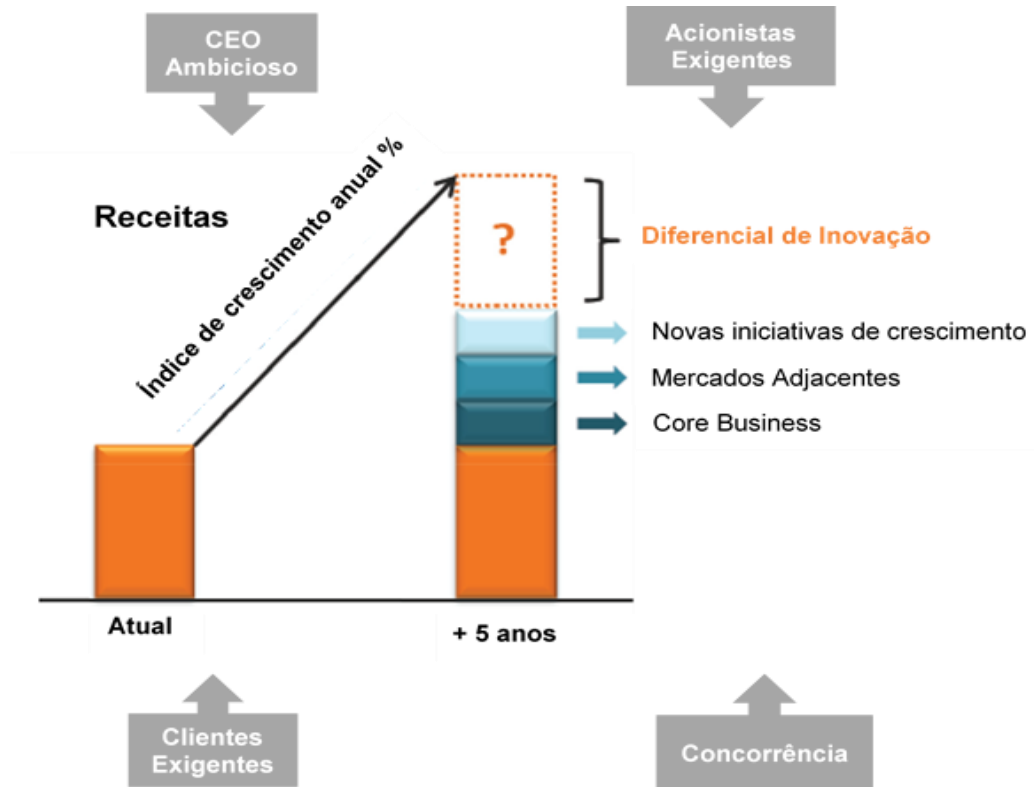
Receitas dos mercados		Receitas dos mercados adjacentes €		Receitas de novas linhas de negócio €						
				Projeção	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	
Receitas atuais	460.000 €	Mercados-alvo adjacentes	1) entrada no segmento C 2) realizar vendas cruzadas 3) oferta de cartões	Número de iniciativas lançadas	0	1	2	1	0	
Taxa de crescimento período 5 anos	6%			Receitas previstas por iniciativa para um período de 5 anos	0	9.000 €	15.000 €	12.000 €	0	
				Taxa de sucesso prevista	0%	75%	60%	50%		
Receitas previstas para período 5 anos	615.583,77 €	Receitas previstas para período 5 anos	18.500 €	Receitas previstas período 5 anos	0	6.750 €	18.000 €	6.000 €	0	664.833,77 €
Core Business		Entrada em Mercados Adjacentes		Novas Iniciativas de Negócio						

- Objetivo Receitas para período de 5 anos 1.600.000,00 €
- Receitas Previstas para período de 5 anos (664.833,77 €)

**Diferencial da Inovação 935.166,23 €**

## Porque é obrigatório inovar?

O QUE ESTÁ NA ORIGEM DA INOVAÇÃO? QUAIS SÃO OS OBJETIVOS E O DIFERENCIAL DE INOVAÇÃO?



O quê?

---

---

Quanto?

- Objetivo Receitas para o 5º ano
- Receitas Previstas para o 5º ano

Diferencial de inovação

Porquê?

---

---

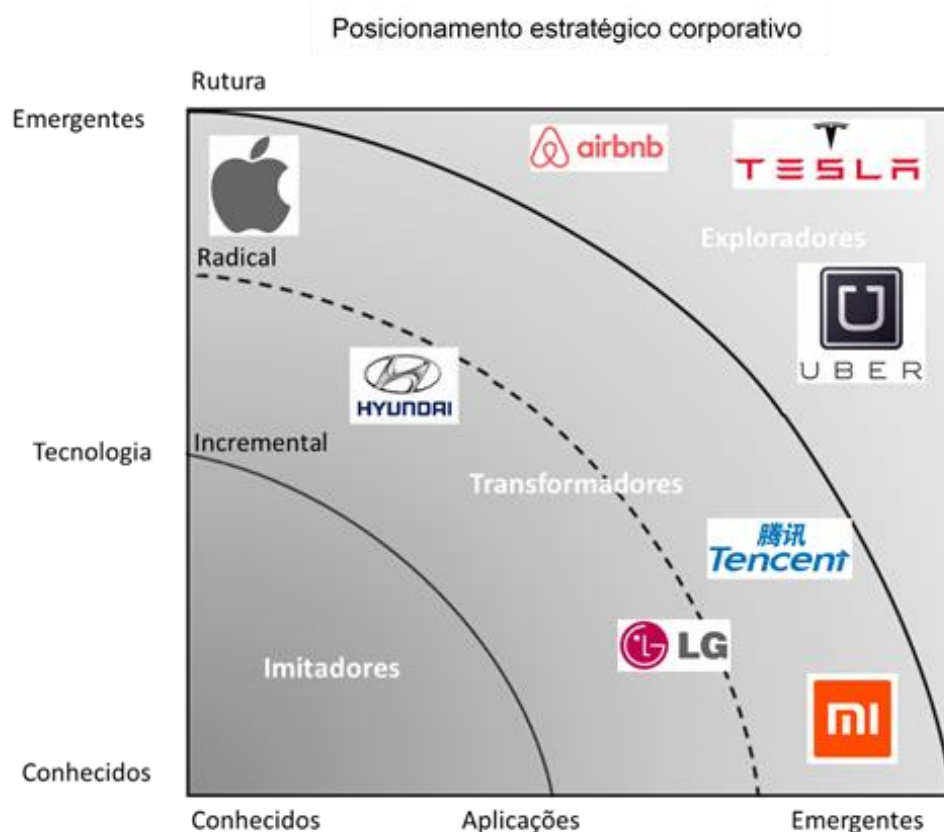
---

5

**Analisar o seu**

● **Perfil de Risco**

## A sua estratégia de negócio define a sua estratégia de inovação



- 1. Rutura- Exploradores:** Criadores de mercado: criam produtos, serviços ou processos totalmente novos que alteram fundamentalmente as bases do negócio e da concorrência.
- 2. Radical- Transformadores:** Produtos, serviços ou processos significativamente novos que criam novos mercados.
- 3. Incremental- Imitações:** Melhorias modestas ou extensões a produtos, serviços ou processos já existentes, que dão um valor acrescentado ao cliente (por exemplo, diminuição dos custos, melhor desempenho).

Os imitadores centram-se na execução de cópias baratas de outras marcas que recorrem à engenharia-inversa. Por outro lado, os transformadores adotam as melhores ofertas existentes e recriam-nas em novas e criativas formas - não apenas produtos e serviços, mas também modelos de negócio ou processos, canais de distribuição, redes e mercados.

Os transformadores melhoram as ofertas existentes, em vez de criar novas propostas. Por isso, não representam um foco de inovação. Esta honra fica reservada aos Exploradores – empresas que inventam produtos, serviços, mercados, canais, tecnologias, modelos e processos que são totalmente novos e originais.

A transição de Imitador para Transformador começa com um compromisso estratégico fundamental: o crescimento através da inovação. A necessidade deste compromisso gera frequentemente forças externas, como as condições dos mercados em mudança, aumento da concorrência e as exigências dos acionistas e clientes. Mas esta transição deve ser alimentada e sustentada internamente - começando com uma clara e forte orientação vinda da direção.


## A sua estratégia de negócio, de inovação e perfil de risco

A seguinte matriz caracteriza os 3 tipos básicos de Estratégias de Inovação:

Inovação	Imitador	Transformador	Explorador
<b>Estratégia</b>	Segue o que funciona em termos de mercado com a concorrência	Melhor significativamente o que funciona para o líder de mercado	Ser o primeiro a entrar num novo mercado e criar "oceanos azuis"
<b>Necessidades dos clientes</b>	Conhecido	Entendimento mais apurado	Não trabalhados, latentes ou desconhecidos
<b>Mercados</b>	Local/Nicho	Regional	Desenvolver mercado e tornar-se global
<b>Atributos do Produto</b>	Suficientemente bom e com custos reduzidos	Melhor e com menores custos	Novo, mas geralmente dispendiosos
<b>I&amp;D</b>	Apenas desenvolvimento	Pouca I&D	Muita investigação e muito desenvolvimento
<b>Processos</b>	Benchmark e imitação	Benchmark e melhoria	Inventar

## Clarificar as suas expectativas de inovação

Para clarificar as suas expectativas de inovação marque na tabela seguinte o nível atual de cada um dos seguintes fatores.

utilize o seguinte símbolo para marcar o nível atual em cada um dos elementos.  Estado atual

Inovação Tática	Inovação Estratégica	Comentários	
Departamentais	↔	Transversais	_____
Elemento Único De Inovação	↔	Elementos Múltiplos De Inovação	_____
Imitador	↔	Explorador	_____
Curto Prazo	↔	Longo Prazo	_____
Incremental	↔	Rutura	_____
Investimento Reduzido (\$)	↔	Investimento Elevado > \$1M	_____
Retorno Reduzido < \$1MM	↔	Retorno Elevado > \$10B	_____

Para avaliar o Perfil de Risco de uma empresa é necessário ter uma imagem clara de como os projetos de inovação se enquadram no espectro do risco. A **Matriz de Risco** aqui apresentada revela a distribuição do risco pelo portfólio de inovação de uma empresa e foi desenvolvido a partir de vários recursos, incluindo relatórios de consultoria de outras empresas, a extensão da literatura disponível sobre desempenho económico das aquisições e alianças, e inúmeras auditorias realizadas sobre inovações de produtos e serviços.

Em termos gerais define-se “insucesso” como a ausência significativa dos objetivos que foram utilizados para justificar o investimento na iniciativa de crescimento.

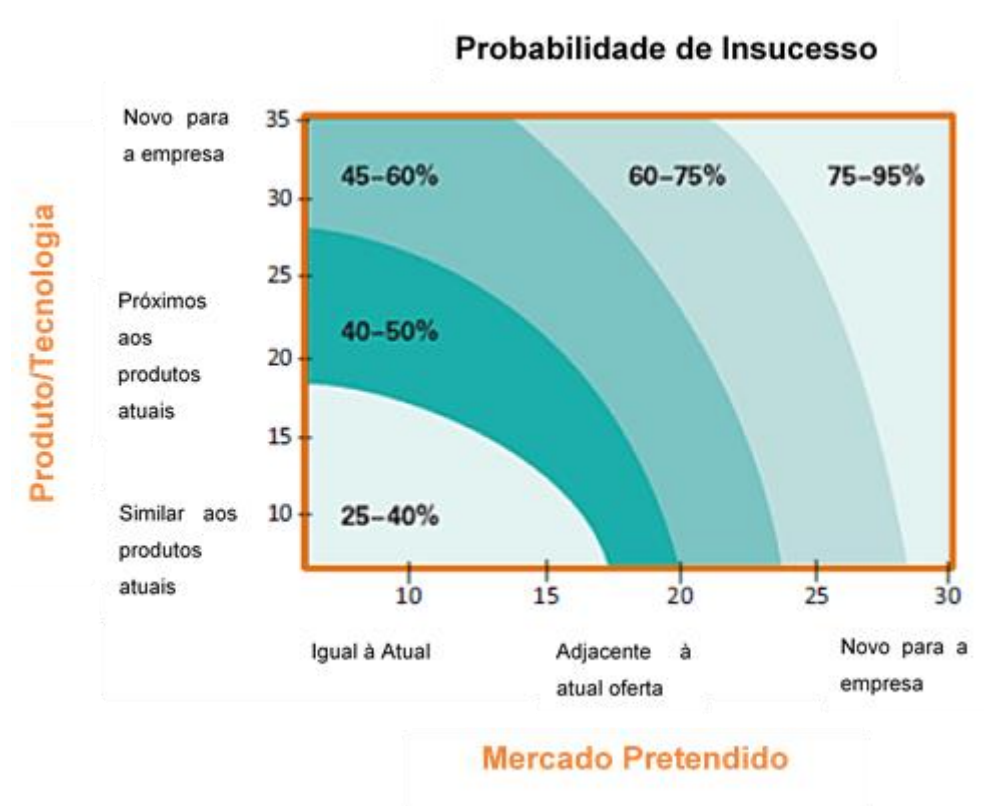
As estimativas da probabilidade de “insucesso” têm sido geralmente aceites pelos gestores seniores envolvidos em iniciativas de inovação e estão em consonância com novos estudos que colocam a taxa global de insucesso próxima dos 40%. Os níveis de probabilidade a considerar partem da variabilidade das definições de insucesso das organizações e as definições do que constitui um novo mercado ou tecnologia para uma determinada empresa. As probabilidades não se aplicam a produtos de consumo de rápido desenvolvimento (onde as inovações instrumentais apresentam taxas de insucesso elevadas a longo-prazo) e não distinguem se o que é “novo para a empresa” também é “novo para o mundo” (embora estas sejam categorias distintas, na nossa experiência a maioria das principais experiências novas-para-a-empresa são também novas para o mundo; no entanto, aqui temos de considerar a possibilidade de sobreposição). “Mercado” refere-se a clientes, não a zonas geográficas.





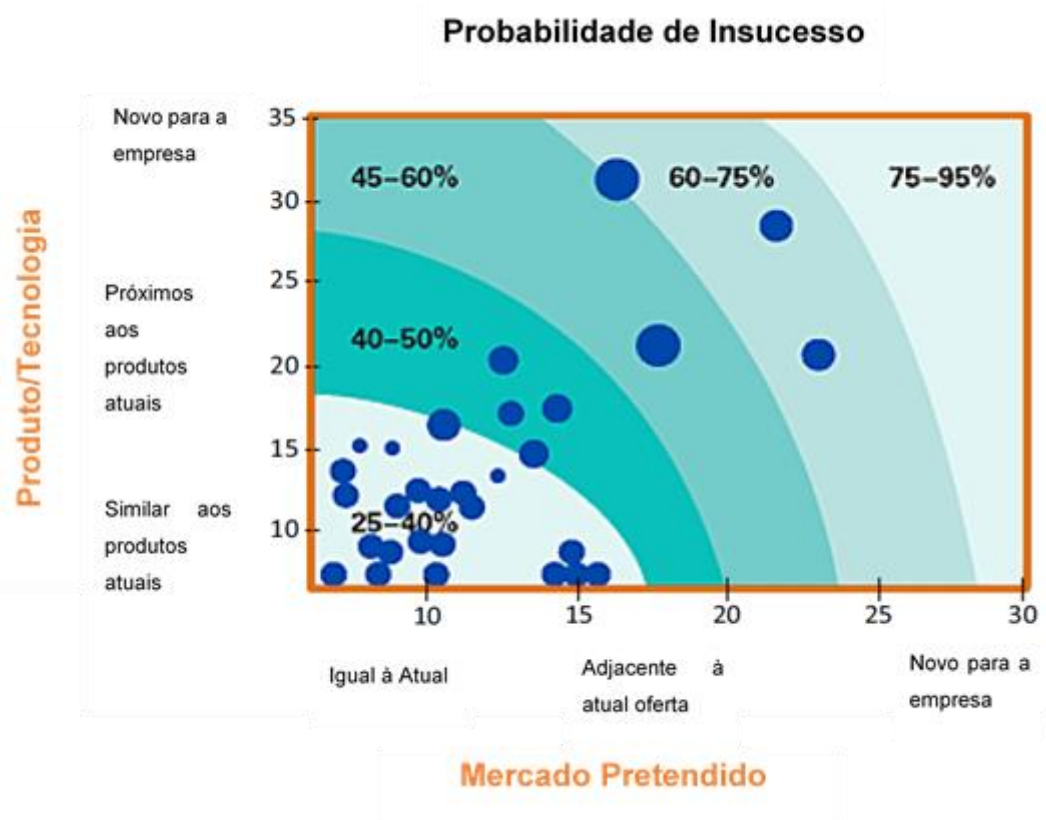
## A Matriz do Risco

Esta ferramenta revelará a distribuição do risco através do portfólio de inovação da sua empresa. Cada inovação pode ser posicionada na matriz através da determinação do seu alcance em duas dimensões – até que ponto o mercado pretendido é familiar para a empresa (eixo X) e até que ponto o produto ou tecnologia é familiar (eixo Y) – utilizando a grelha “Posicionamento de Projetos na Matriz”. Os produtos familiares dirigidos aos atuais mercados da empresa entram na parte inferior esquerda da matriz, indicando uma reduzida probabilidade de insucesso. Os novos produtos destinados a mercados que não são familiares entram na parte superior direita, revelando uma elevada probabilidade de insucesso.



## Risco e Receita

Cada um dos pontos na matriz do risco corresponde a uma inovação num portefólio imaginário de inovação. A dimensão de cada ponto é proporcional às receitas estimadas para o projeto. (As empresas podem escolher ilustrar o investimento de desenvolvimento previsto ou qualquer outra avaliação financeira). Este portefólio, dominado principalmente pelo baixo-risco e projetos de retorno reduzido, é típico.



A Matriz do Risco utiliza um sistema único de avaliação e calibração do risco que ajuda a estimar as probabilidades de sucesso ou insucesso de cada projeto, tendo por base o esforço que estes representam para a empresa: quanto menos familiar for o mercado que se pretende alcançar (eixo X) e o produto e a tecnologia (eixo Y), maior será o risco.

A posição de um projeto na matriz é determinada pelo seu resultado numa série de fatores, tais como: até que ponto o comportamento dos clientes que se pretende alcançar se aproxima do comportamento dos atuais clientes, a relevância da marca da empresa no mercado em questão e a aplicabilidade das capacidades tecnológicas ao novo produto.

A equipa de revisão do portefólio (que geralmente é composta por gestores seniores com uma visão estratégica e capacidade de decisão em termos de orçamentos e utilização de verbas) desenvolve a avaliação, com o apoio das equipas de desenvolvimento de cada projeto. Os membros de equipa avaliam independentemente cada projeto e depois explicam o seu raciocínio. Discutem as diferentes opiniões e procuram chegar a um consenso. Os resultados funcionam como coordenadas para posicionar um projeto na matriz do risco.

Depois de preencher a matriz do risco geralmente chega-se a duas conclusões: Que a empresa tem mais projetos do que aqueles que é capaz de gerir adequadamente, e que a distribuição de Inovações com “I Grande” e “i Pequeno” é desproporcional para um dos lados. A maioria das empresas chega à conclusão que a maioria dos seus projetos se posicionam no quadrante inferior esquerdo da matriz, e apenas uma minoria no quadrante superior direito.

Este desequilíbrio não é saudável, mas não surpreende. A análise dos fluxos de caixa descontados (em inglês *discounted cash flows*) e de outros indicadores financeiros que permitem avaliar o desenvolvimento de projetos, são geralmente influenciados pelos *payoffs* atrasados, e pouco provavelmente inerentes a inovação com “I grande”. Mais ainda, projetos com “i pequeno” tendem a esgotar os orçamentos de I&D à medida que as empresas lutam para conseguir das respostas às procuras dos clientes e dos comerciais de produtos que apresentem melhorias incrementais. A Matriz do risco cria uma imagem visual do conjunto de projetos de inovação da empresa e a sua adequação à estratégia e à tolerância ao risco. O próximo passo consiste em olhar atentamente para as perspetivas de cada um dos projetos em termos de mercado.

## Posicionar os projetos na Matriz (Eixo X)

Posicione cada produto ou conceito inovador completando cada uma das frases na coluna da esquerda com uma das opções apresentadas no topo. Deste modo chegará em todas a um resultado que pode ir de 1 a 5. Some os seis resultados na secção “**Produto / Tecnologia**” de forma a determinar a posição do projeto nas **coordenadas do eixo-X** a indicar na matriz do risco.

Mercado Pretendido	...o mesmo que no nosso atual mercado	1	2	...sobrepõe-se parcialmente com o nosso atual mercado	3	4	...totalmente diferente do nosso atual mercado ou desconhecido	5
O comportamento dos clientes e o processo de tomada de decisão será...	1	2	3	4	5			
As nossas atividades de distribuição e vendas...	1	2	3	4	5			
O núcleo competitivo (responsáveis ou potenciais participantes) será...	1	2	3	4	5			
Mercado Pretendido	...o mesmo que no nosso atual mercado	1	2	...sobrepõe-se parcialmente com o nosso atual mercado	3	4	...totalmente diferente do nosso atual mercado ou desconhecido	5
A nossa promessa de marca é...	1	2	3	4	5			
As nossas atuais relações com o cliente são...	1	2	3	4	5			
O nosso conhecimento sobre os comportamentos e intenção da concorrência é...	1	2	3	4	5			
								Total Coordenadas Eixo - X

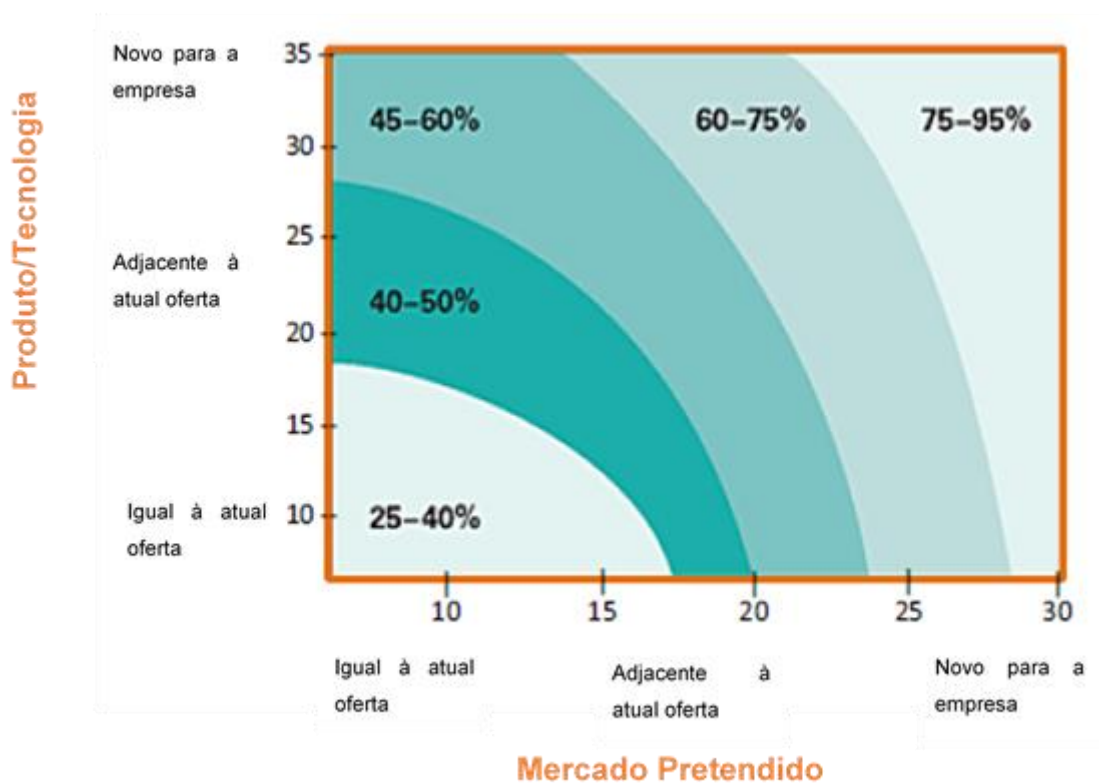
## Posicionar os projetos na Matriz (Eixo Y)

Posicione cada produto ou conceito inovador completando cada uma das frases na coluna da esquerda com uma das opções apresentadas no topo. Deste modo chegará em todas a um resultado que pode ir de 1 a 5. Some os seis resultados na secção “**Produto / Tecnologia**” de forma a determinar a posição do projeto nas **coordenadas do eixo-Y** a indicar na matriz do risco.

Produto/Tecnologia	...aplica-se totalmente		...necessita de uma adaptação significativa		...não se aplica
A nossa atual capacidade de desenvolvimento...	1	2	3	4	5
A nossa competência tecnológica...	1	2	3	4	5
O nosso sistema de produção e serviço de distribuição...	1	2	3	4	5
Produto/Tecnologia	...o mesmo que no nosso atual mercado		...sobrepõe-se parcialmente com o nosso atual mercado		...totalmente diferente do nosso atual mercado ou desconhecido
O conhecimento e ciência necessários...	1	2	3	4	5
As funções de produto e serviço necessárias...	1	2	3	4	5
Os níveis de qualidade esperados...	1	2	3	4	5
					Total Coordenadas Eixo - Y

## Posicionar os projetos na Matriz

POSICIONAR CADA PRODUTO OU CONCEITO INOVADOR NA MATRIZ DO RISCO



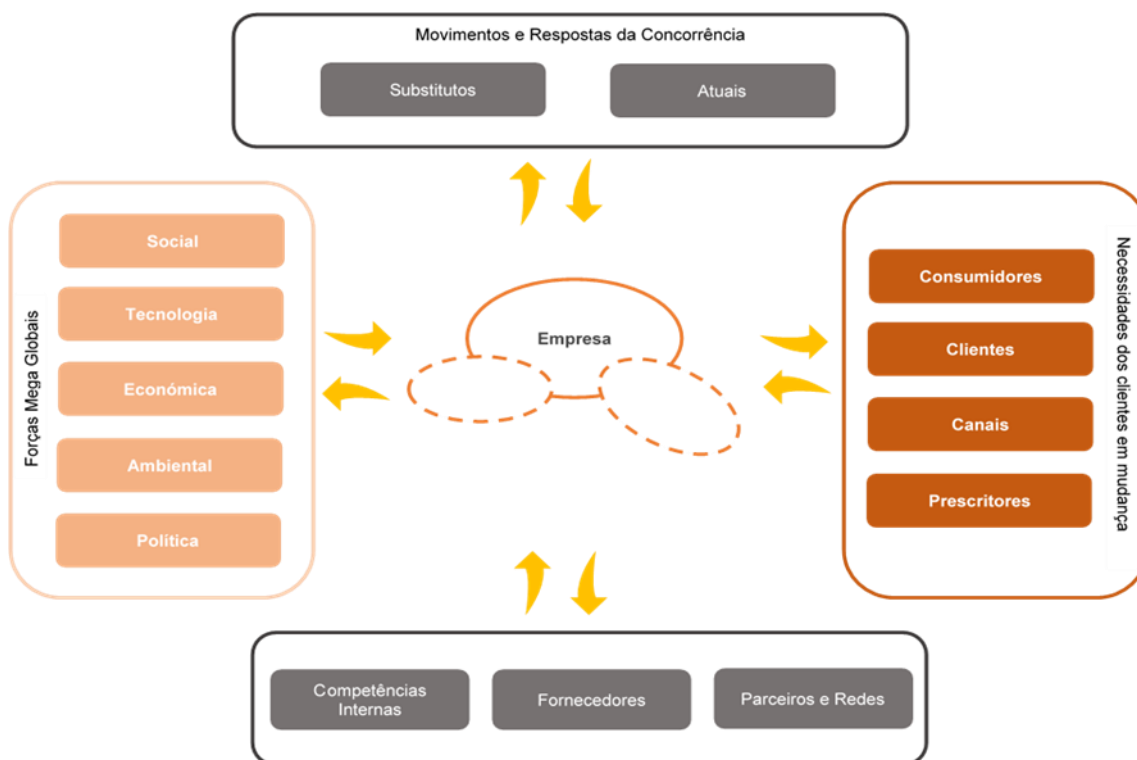
6

Desenvolver

● Futuras Abordagens

## Desenvolver Futuras Abordagens

O objetivo desta ferramenta passa por desenvolver uma compreensão do atual cenário empresarial em constante mudança, transpondo as tendências emergentes e acontecimentos em abordagens aplicáveis.





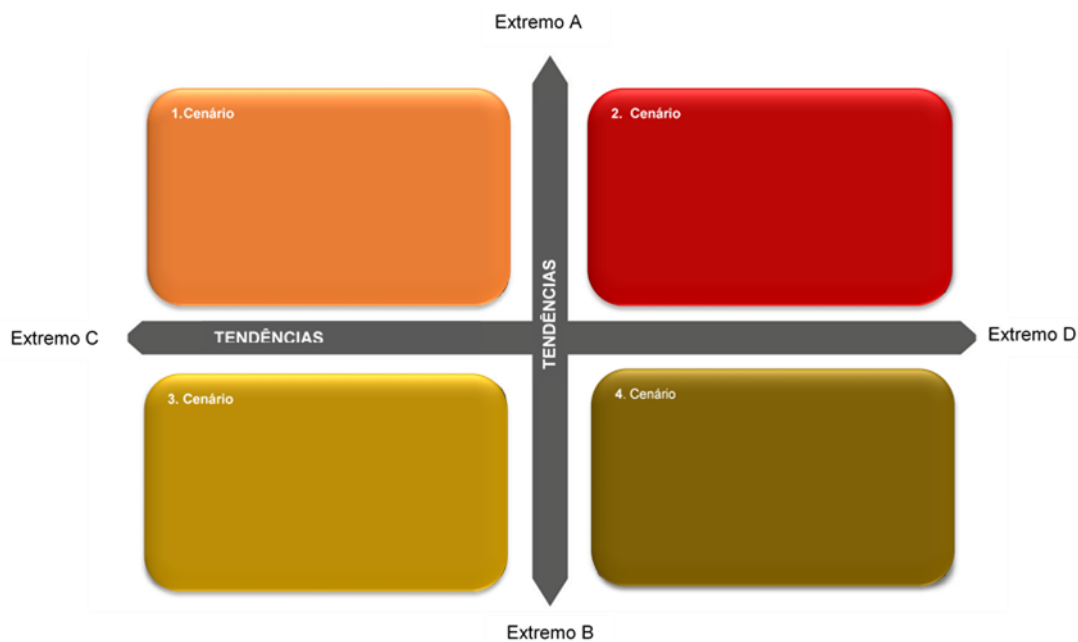
## Desenvolver Futuras Abordagens

### Estabelecer Uma Ligação Ao Futuro Através De Cenários

Para gerir os riscos relacionados com os esforços de inovação, os diretores devem estar dispostos a olhar para o futuro, identificar tendências novas e relevantes (por exemplo tendência de consumo, tendências ambientais, megatendências) e considerar as incertezas que caracterizam o futuro.

O planeamento de cenários é uma ferramenta para ajudar os diretores a olharem para o futuro num mundo de grandes incertezas. Trata-se de uma ferramenta para gerir o risco estratégico e apoiar o processo de inovação.

Independentemente de qual seja o futuro que se concretize, a empresa e a sua equipa de gestão estarão muito mais preparados e com mais possibilidades de influenciar. O planeamento de cenários passa por tomar hoje decisões tendo em conta um entendimento do que poderá vir a acontecer.



O planeamento de cenários é o processo através do qual os diretores imaginam e depois analisam, em profundidade, variados cenários futuros igualmente viáveis, de forma a antecipar surpresas, mudanças ou situações inesperadas. Estes cenários representam uma ferramenta para organizar as perceções da equipa de gestão. O objetivo passa por não escolher um dos futuros que se prefere e esperar que este se venha a concretizar. Também não interessa utilizar o futuro mais provável e adaptá-lo. Pelo contrário, o objetivo passa por tomar decisões estratégicas que sejam sensatas em qualquer dos possíveis futuros.

Algumas das vantagens do Planeamento de Cenários são:

- **Avaliação e escolha de estratégias de inovação:** os cenários fornecem um enquadramento segundo o qual os diretores podem avaliar as diferentes estratégias de inovação.
- **Exploração do futuro:** os cenários podem ajudar a) a identificar as principais mudanças e potenciais problemas e b) gerar opções estratégicas para os conseguir enfrentar. Isto permite antecipar o inesperado, constituindo um sistema de alerta precoce.
- **Reconhecimento de sinais de fraqueza:** Os cenários criam “memória do futuro”, permitindo-nos reconhecer “sinais de fraqueza” à medida que o futuro os vai desvendando.
- **Reconhecimento de incertezas ambientais:** os cenários implicam que os diretores reconheçam as incertezas e contribuam para as mesmas com os seus pensamentos.

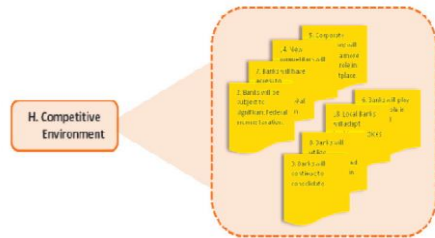
# Desenvolver Futuras Abordagens

Siga Os Passos Para Descobrir Chaves Para Futuras Abordagens Através De Cenários

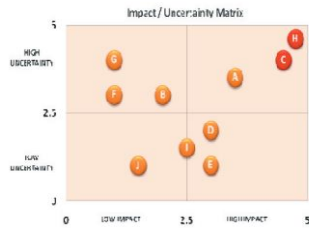
1º Passo: Identificar Tendências emergentes



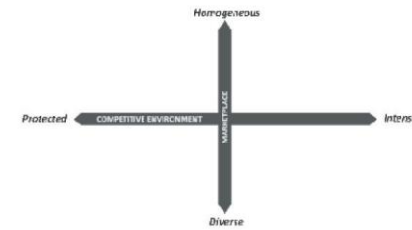
2º Passo: identificar tendências de clusterização emergentes



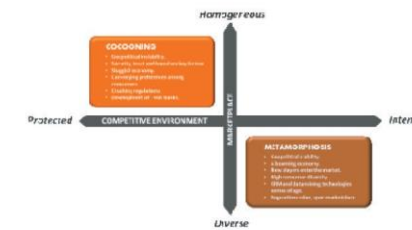
3º Passo: identificar dois clusters chave



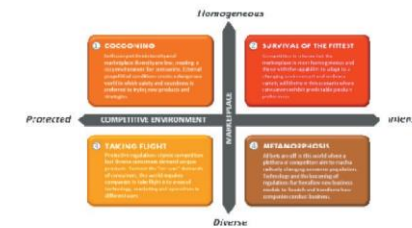
4ª Passo: Converter Clusters em Cenários Lógicos



5º Passo: Identificar Cenários



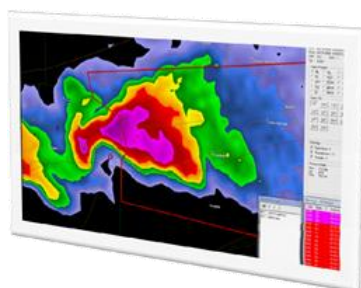
6º Passo: Registrar os Cenários



## I° Passo: Identificar Tendências Emergentes

Fazer uma sessão de brainstorming utilizando as seguintes questões para despertar ideias e pontos de vista sobre **Tendências Emergentes** que estejam a alterar o panorama empresarial (também denominada Análise Ambiental):

- *Quais foram as mais recentes e importantes mudanças na sua indústria? Até que ponto é que a concorrência conseguiu antecipar estas mudanças?*
- *Quais são as três incertezas estratégicas chave que a sua empresa deverá enfrentar nos próximos 5 anos?*
- *Na sua opinião quais são as tendências mais importantes para a sua indústria? Se possível especifique um período de 5 anos ou mais.*
- *Se tivesse uma bola de cristal, o que é que mais gostaria de poder ver relativamente ao futuro da sua área / da sua indústria?*
- *Descreva o cenário mais otimista que conseguir para a sua indústria daqui a cinco anos.*
- *Indique uma crença atualmente aceite na sua indústria que julgue que deixará de ser verdade daqui a 5 anos.*
- *Descreva o cenário mais pessimista que conseguir para a sua indústria daqui a cinco anos.*
- *Quais as decisões mais importantes que a sua indústria terá de tomar no futuro? Qual será o prazo para essas decisões, e quais as consequências?*
- *Quais os elementos chave da estratégia de uma empresa a curto ou longo prazo? Houve alterações a este nível nos últimos anos?*
- *Quem é que atualmente NÃO é um concorrente, mas que espera que possa vir a ser concorrente nos próximos 5 anos?*



### Regras:

Nenhuma regra é estúpida. Não critique os seus colegas - são possíveis até mesmo as ideias mais improváveis. Não procure uma ordem lógica – limite-se a escrever as ideias à medida que surgem.

Para sua orientação utilize os fatores **STEEP**:

S = Aspetos Sociais

T = Aspetos Tecnológicos

E = Aspetos Económicos

E = Aspetos Ambientais

P

=

Aspetos

Políticos

## Exemplo – Tendências emergentes na Banca

1. As regulamentações estatais e provinciais limitam severamente as possibilidades de crescimento da banca.

2. Os bancos serão sujeitos a importantes tributações sobre o rendimento.

3. Os bancos vão continuar a consolidar-se.

4. A "filosofia de redução de custos" de muitos Bancos vai manter-se forte.

5. As uniões de crédito corporativo vão tentar desempenhar um papel mais importante no mercado.

6. Os bancos vão desempenhar um papel fundamental nos mercados de capitais.

7. Os bancos vão ter acesso a fontes alternativas de capital como "fundos soberanos".

8. Os bancos vão recorrer a parcerias e alianças como uma forma de ganhar dimensão.

9. Os bancos vão atrair talento externo para cargos executivos.

10. A tecnologia do front-office terá um papel fundamental na distribuição.

11. A tecnologia do back-office terá uma importante função estratégica na distribuição.

12. As preferências dos consumidores em termos de canais vão voltar-se progressivamente para os canais eletrónicos.

13. A economia local em torno do seu banco será saudável e estará em crescimento.

14. Novos concorrentes chegarão ao mercado.

15. 80% dos consumidores utilizarão a Internet como um canal de distribuição de serviços financeiros.

16. O ambiente geopolítico a nível mundial vai estabilizar e tornar-se mais seguro, sem grandes interferências terroristas

17. A "globalização" terá um impacto positivo na economia internacional.

18. Os Bancos locais vão adotar as práticas de bancos de outras nações

19. Os bancos vão ser forçados pelos reguladores a apertarem os requisitos em termos de segurança.

20. Cada vez mais os consumidores vão exigir medidas de segurança de forma a proteger a sua privacidade.

21. Uma nova "killer application" (serviço ou produto) vai ameaçar as instituições financeiras tradicionais.

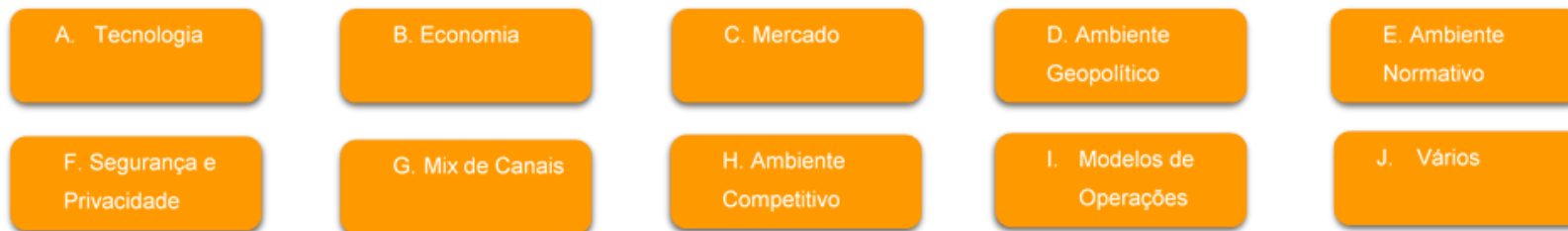
22. O modelo tradicional de negócio da banca vai sofrer profundas alterações.

23. As associações nacionais de comércio vão, cada vez mais, tentar proteger os consumidores.

24. Nos EUA o Ato Patriótico vai impor novas regulamentações onerosas às instituições de serviços financeiros

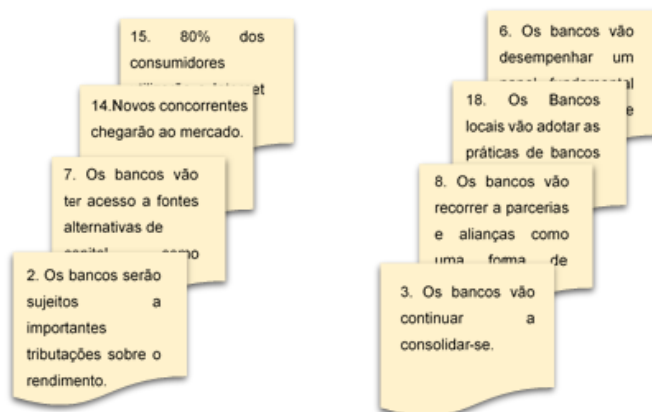
## 2º Passo: Tendências de Clusterização Emergentes

A próxima tarefa consiste em fazer um exercício de afinidade para associar Tendências que, em conjunto, podem provocar alterações no contexto. Considere entre 5 a 10 clusters com Tendências relacionadas.



### EXEMPLO DA BANCA - Cluster H: Ambiente competitivo

Até que ponto se pode tornar intenso o ambiente competitivo – é um conjunto das Tendências número 2,3,6,7,8,14,15 e 18.

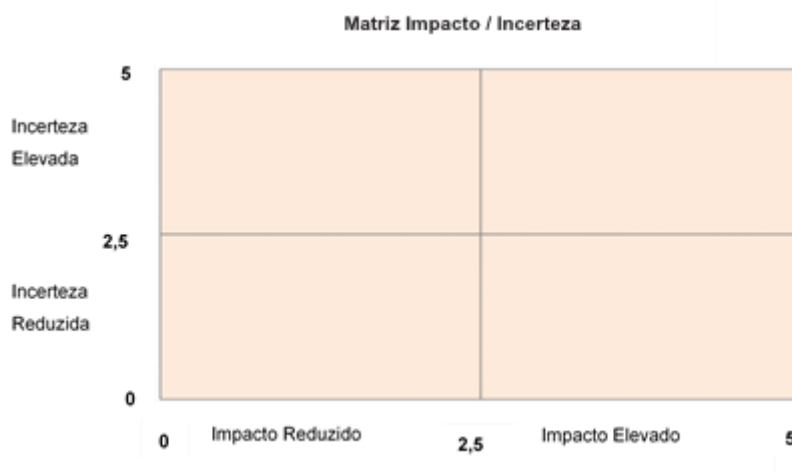


### 3º Passo: Identificar dois Clusters Chave

O próximo passo consiste em escolher dois clusters de Tendências que tenham um IMPACTO ELEVADO e um grau de ELEVADA INCERTEZA.

Classifique cada um dos clusters utilizando a Matriz Impacto / Incerteza.

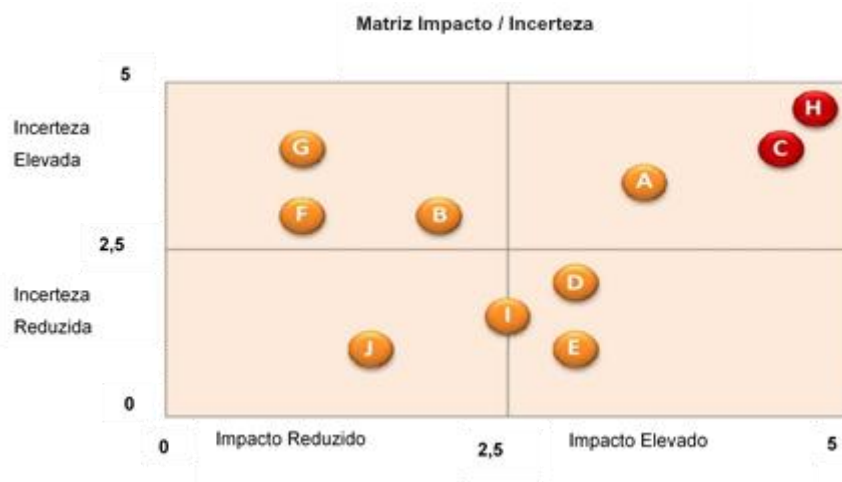
Os dois clusters chave são os que têm mais impacto e maior grau de incerteza - ou seja, os menos previsíveis e com um maior potencial de impacto na sua empresa.



Dois **clusters de Tendência** foram identificados como sendo os mais importantes na alteração do panorama empresarial:

**Cluster H – Ambiente Competitivo:** até que ponto o ambiente competitivo se torna intenso – mais aberto e intenso ou mais protegido e estável.

**Cluster C – Diversidade do Mercado:** até que ponto as preferências dos consumidores são heterogêneas ou homogêneas, e, do mesmo modo até que ponto as propostas em termos de produtos se tornam heterogêneas ou homogêneas.



#### 4º Passo: Converter dois Clusters Chave em Cenários Lógicos

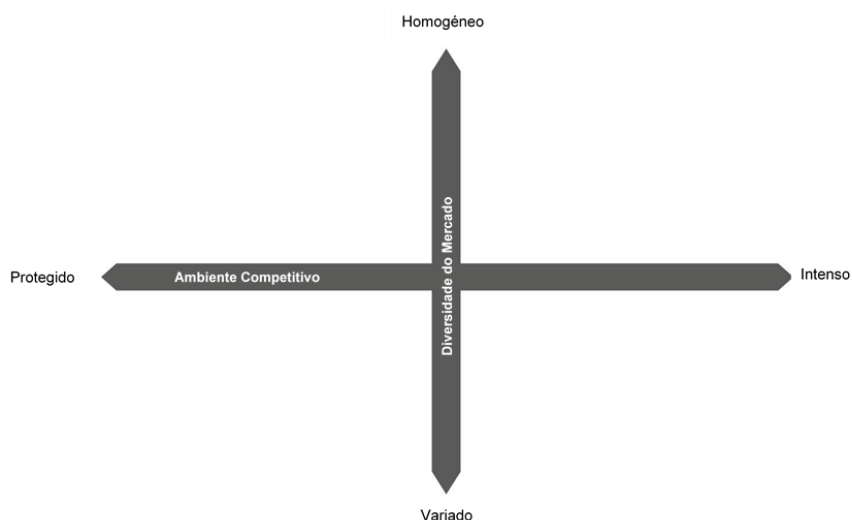
Utilize uma matriz 2x2 como um enquadramento de cenário. Retire da análise de impacto cruzado os dois **clusters de Tendências** que foram considerados os mais importantes orientadores e influenciadores do panorama empresarial.

Estes vão indicar os elementos chave das forças motoras e as suas eventuais consequências em condições de incerteza.

*Nota 1:* a lógica dos cenários forçados é antes de mais simplificar exageradamente e depois, posteriormente acrescentar todas as complexidades.

*Nota 2:* os orientadores nos dois eixos devem ser independentes um do outro; se um depender do outro isso invalida o cenário lógico. O processo deve ser desenvolvido em grupo.

Embora seja certo que haverá debate sobre quais os orientadores que deverão ser considerados no eixo, não se devem abandonar os orientadores que não forem selecionados. Estes serão necessários na fase final.



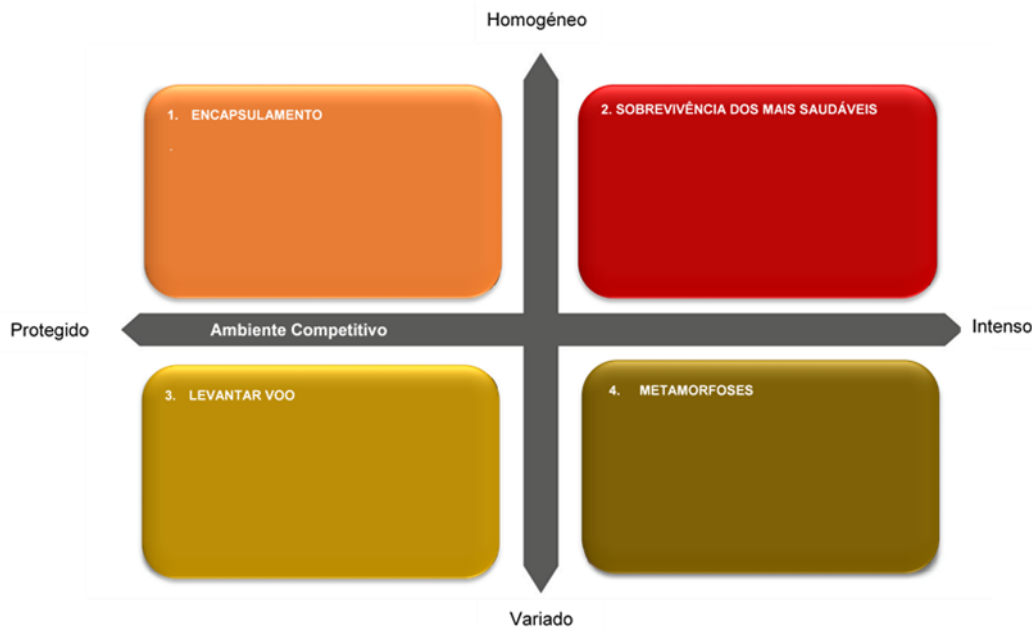


## 5º Passo: Identificar Cenários

O último passo consiste em escrever alguns cenários rascunho. Primeiro escolha o cenário que representa o ambiente no qual gostaria de trabalhar, ou aquele que considera ser mais provável. O segundo cenário deverá então ser totalmente o oposto. Os cenários escolhidos devem ser igualmente (in)prováveis, para evitar a habitual armadilha de se prever um futuro apenas com um caminho.

*Nota:* os cenários não devem ser escolhidos com base na probabilidade - não pretendem ser previsões, mas apenas indicadores de uma série de possibilidades. Devem incluir um conjunto de indicadores e explorar e desenvolver a interação de acontecimentos externos.

Sempre que lhes seja atribuído um nome este deve ser de fácil memorização, mas neutro – ou seja, o nome não deve indicar a preferência de um face a outro. Devem ser estimuladores e provocadores.



## 6º Passo: Escrever os Cenários

Formas de escrever os cenários:

- a) Este é um mundo no qual ... (o método mais direto e mais descritivo)
- b) Avanço na história. Comece a partir do presente e, identifique os pontos de viragem, descreva como os diferentes cenários evoluíram ao longo do funcionamento das forças chave orientadoras.
- c) Retrocesso na história. Destaque um importante evento futuro para cada cenário e descreva o que teria de acontecer ao chegar a esse ponto.

Certifique-se que todas as forças orientadoras “importantes e certas”, identificadas nos passos anteriores, são consideradas e incluídas no cenário. Isto consiste em acrescentar toda a complexidade. Considere também o possível impacto dos “wild cards” – os orientadores do quadrante superior esquerdo da matriz de impacto / incerteza.





# 7

## Desenvolver

- Zonas de Jogo

## Introdução

As empresas que atualmente são líderes desenvolveram uma visão holística da inovação. Inovação é mais do que o mero lançamento de produtos ou serviços inovadores – é uma ideia que se traduz em valor para o negócio e para os consumidores.

Esta ferramenta vai ajudá-lo a explorar algumas “Zonas de Jogo” da inovação, utilizando a Tela da Inovação como referência:

### A Tela da Inovação



### Porquê utilizar esta ferramenta?

Aprender novas formas de inovar

Desenvolver novas ideias para expandir o seu negócio

Reconhecer potenciais oportunidades para satisfazer as necessidades dos seus clientes para os quais ainda não há resposta

Conseguir uma vantagem competitiva sobre alguns dos seus concorrentes

## Sobre esta Ferramenta

### Como Personalizar E Utilizar Esta Ferramenta

Esta ferramenta inclui duas fichas de trabalho distintas com três colunas e oito linhas para preencher.

Na primeira ficha colocam-se questões do tipo “Chapéu preto”<sup>3</sup> para cada uma das oito Zonas de Jogo.

Deve pensar nos seus produtos, serviços ou negócio de uma forma bastante crítica quando responder e fazer os seus comentários. Na segunda ficha colocam-se questões do tipo “Chapéu Amarelo” para cada uma das oito Zonas de Jogo.

Deve pensar de uma forma mais positiva quando responder a estas questões e fazer os seus comentários, e também deve olhar para produtos, serviços ou negócios externos à sua própria empresa para se inspirar.

Nas próximas páginas encontram-se instruções detalhadas para o preenchimento de cada coluna, e um exemplo preenchido para que possa ver qual a aparência de uma ficha de trabalho preenchida. Utilize estas instruções e exemplos como um guia de orientação e personalize esta ferramenta de acordo com a realidade da sua empresa.

The image shows two worksheets for the Six Thinking Hats tool. The top worksheet is titled "Worksheet: Back Hat (Think Negative)" and the bottom one is "Worksheet: Yellow Hat (Think Positive)". Both worksheets have a table structure with columns for "Business/Product/Service Area", "Questions", and "Answers/Comments (Responses to the questions)".

Business/Product/Service Area	Questions	Answers/Comments (Responses to the questions)
Business Model	How do you think your business model is working? What are the strengths and weaknesses of your business model? How do you think your business model is working? What are the strengths and weaknesses of your business model?	
Marketing	How do you think your marketing is working? What are the strengths and weaknesses of your marketing? How do you think your marketing is working? What are the strengths and weaknesses of your marketing?	
Customer Service and Support	How do you think your customer service and support is working? What are the strengths and weaknesses of your customer service and support? How do you think your customer service and support is working? What are the strengths and weaknesses of your customer service and support?	
Product/Service	How do you think your product/service is working? What are the strengths and weaknesses of your product/service? How do you think your product/service is working? What are the strengths and weaknesses of your product/service?	
Finance	How do you think your finance is working? What are the strengths and weaknesses of your finance? How do you think your finance is working? What are the strengths and weaknesses of your finance?	
Human Resources	How do you think your human resources is working? What are the strengths and weaknesses of your human resources? How do you think your human resources is working? What are the strengths and weaknesses of your human resources?	
Operations	How do you think your operations is working? What are the strengths and weaknesses of your operations? How do you think your operations is working? What are the strengths and weaknesses of your operations?	
Customer Experience	How do you think your customer experience is working? What are the strengths and weaknesses of your customer experience? How do you think your customer experience is working? What are the strengths and weaknesses of your customer experience?	

<sup>3</sup> Edward de Bono (Six Thinking Hats)

## Instruções

### Dicas Para Utilizar Esta Ferramenta

1. **Defina o desafio.** O que é que quer mudar? Seja específico em termos do objetivo do brainstorming. Está a considerar o seu negócio como um todo, ou a olhar para um serviço ou produto em particular?
2. **Reveja as Zonas de Jogo.** Esta ferramenta lista as oito diferentes Zonas de Jogo. Para um brainstorming eficaz certifique-se que todas estas “Zonas de Jogo” se aplicam ao seu desafio. Caso isto não se verifique, selecione apenas aquelas que se aplicam à sua situação em particular.
3. **Seja crítico.** Seja ambicioso. Utilize as questões “Chapéu Preto” para analisar todos os aspetos negativos de uma determinada questão. Seja duro consigo próprio, e pense em todas as situações em que as coisas podem não funcionar. Faça uma listagem de tudo o que não está bem na sua atual situação. As questões de “chapéu amarelo” ajudá-lo-ão a pensar positivamente. É a visão otimista que o ajuda a ver o potencial de soluções aplicadas a problemas complexos. Olhe para o futuro e aprenda com os concorrentes.
4. **Tome notas.** Registe os seus pensamentos e respostas mesmo que não estejam estruturados. Não se esforce por escrever frases completas ou ideias totalmente desenvolvidas – apenas delinieie tudo o que lhe vier à ideia quando estiver a olhar para o quadro.
5. **Explore oportunidades.** Depois de preencher a coluna das “Respostas e Notas” tanto para as perguntas de “Chapéu Preto” como para as de tipo “Chapéu Amarelo”, volte atrás e tente tornar as suas ideias e pensamentos em bruto em eventuais soluções que possam ser implementadas. Esta secção permite transformar as coisas, os problemas e as ideias em soluções e ações.
6. **Faça uma priorização.** Pressupondo que os recursos são limitados – tempo, dinheiro e pessoas - tem de olhar para as suas soluções e decidir onde deve centrar os seus esforços. Quais as soluções que terão um maior impacto no seu negócio? Quais serão as mais interessantes e cativantes para atacar? Quais as que devemos deixar para mais tarde? Neste último passo delinieie os seus objetivos.

Workshop: Back Hat (Think Negative)

Business/Product/Department:

Question/Challenge	Thoughts/Answers	Answers/Action Items	Next Steps/Action Items (Implementation on the table)	Notes
Business Model	...			
Marketing	...			
Product/Service	...			
Operations	...			
Finance	...			
HR	...			
Customer Experience	...			





## Os Seis Chapéus Pensadores

O Dr. DeBono, um líder do processo do pensamento, foi responsável pela introdução de diversas práticas de pensamento, muito utilizadas. Uma das principais é a dos Seis Chapéus Pensadores, em que seis chapéus metafóricos coloridos representam diferentes formas de pensar. Segue-se uma breve explicação de cada um dos chapéus.

- *Chapéu branco*: O chapéu pensador branco trabalha com informação, dados e factos, identificando as falhas e outras necessidades de informação. Uma contribuição frequente é: “Precisamos de nos afastar destes argumentos e olhar para a informação disponível”.
- *Chapéu vermelho*: O chapéu pensador vermelho assenta na intuição, sentimentos e emoções que ocorrem durante as discussões. Os sentimentos não precisam de ser justificados. Este contributo é válido apenas quando assenta na lógica. Geralmente, as emoções são genuínas, mas a lógica que está por detrás pode ser errónea ou deturpada.
- *Chapéu preto*: O chapéu pensador preto representa o julgamento e a prudência. Embora, muitas vezes, os julgamentos sejam precipitados, precisamos de combinar as sugestões com os factos, experiência e as linhas de orientação a seguir. Os argumentos do chapéu preto são sempre lógicos.
- *Chapéu amarelo*: O chapéu amarelo assenta no pensamento otimista, apresentando sempre os benefícios de uma ideia e a forma como esta pode funcionar (ou como fazer para que funcione). Este é um pensamento positivo que se centra nos resultados e benefícios. O chapéu amarelo encontra sempre valor no trabalho feito, contribuindo com energia positiva para as discussões.
- *Chapéu verde*: O chapéu pensador verde assenta na criatividade, inovação, descoberta de alternativas, provocações e mudanças. Embora a energia do chapéu verde seja geralmente positiva, há sempre uma certa dose de dor e energia negativa associada.
- *Chapéu azul*: O pensamento do chapéu azul é utilizado quando é necessário uma visão geral e o controlo do processo. Este pensamento não se foca no assunto, mas sim no pensamento sobre o assunto. O chapéu azul identifica “o pensamento de outro chapéu” que é necessário para estimular e progredir.

O treino e a experiência na aplicação desta ferramenta podem ajudar a melhorar os resultados obtidos. No entanto, pode-se orientar uma sessão destinada a resolver um problema específico tendo em conta as linhas de orientação a seguir apresentadas:

Sequência de chapéus sugerida:

- Chapéu vermelho: apresenta dados e informação.
- Chapéu verde: contribui com pensamento criativo.
- Chapéu amarelo: defende porque é que pode resultar.
- Chapéu vermelho: contribui com sentimentos e intuição.
- Chapéu preto: dá razões racionais de porque pode não resultar.
- Chapéu azul: ajuda a orientar o pensamento na direção correta.

Algumas linhas de orientação:

- Um elevado grau de disparidade entre os membros pode limitar a livre emissão de ideias; assim, é conveniente definir algumas regras de base.
- Os membros da equipa escolhem os chapéus, uma das pessoas regista os contributos de cada chapéu e de cada categoria de cor.
- A equipa segue uma sequência definida de contributos de cada “chapéu”. Regra geral, o representante do chapéu branco começa por apresentar a informação, seguindo-se os outros, em qualquer sequência. Se houver uma sequência proposta, isto ajuda as equipas a manter um nível positivo de energia.
- Na sequência seguinte, os chapéus mudam para a cor seguinte, o que obrigatoriamente obriga a mudar o enquadramento do pensamento de modo a corresponder à cor do chapéu.
- É positivo definir um período de tempo para cada chapéu e para cada sessão.
- A equipa termina um “ciclo de chapéus” e defende com lógica cada um dos contributos.
- Resumem-se todos os contributos utilizando técnicas de filtragem.

O ciclo pode ser repetido para refinar e explorar mais ideias. A vantagem desta ferramenta é que nenhum membro da equipa é estereotipado ou limitado a um estilo de pensamento. Na verdade, esta ferramenta obriga cada um dos membros a colocar-se “no lugar” do outro, de modo a participar efetivamente. Desta forma, conseguem-se as melhores propostas que podem contribuir positivamente para o negócio.

## Livre Associação

A Livre Associação é um método para fazer a ligação mental entre duas ideias diferentes. Garante uma forma simples de analisar coisas semelhantes (ou um par de coisas opostas). Esta técnica funciona bem com um grupo de pessoas sem um objetivo específico em mente e é muito eficaz no desenvolvimento de ideias “aha”.









A Livre Associação implica a ligação de entre 12 a 15 ideias antes que surja uma ideia útil. Trata-se de um método que funciona melhor com pessoas individuais que trabalhem num tema pessoal. Apela à criatividade “aha” e ajuda na definição de rumos para longos períodos de tempo. A livre associação é um método utilizado para estimular uma cadeia de ideias.

Pensar de forma diferente dá-nos uma nova, rica e poderosa forma de olhar para as oportunidades, problemas e situações. Os métodos descritos até ao momento ajudam a derrubar as paredes tradicionais e as barreiras que foram criadas.

## Exemplo Preenchido: Chapéu Preto (Pensamento Negativo)

Negócio / Produto / Serviço: Empresa De Comunicações Móveis – Telemóveis






Neste exemplo uma empresa de telemóveis procura formas de melhorar os telemóveis. O primeiro passo foi pensar nos aspetos negativos relacionados com os telemóveis, e o seguinte foi centrar-se nas fortalezas da sua marca e nas experiências positivas que tiveram com outras marcas.

Zona de Jogo	Estimuladores do Pensamento	Respostas e Comentários	Ideias/Soluções (melhorias que podem ser implementadas)	Nível
Modelo de Negócio 	Há elementos no seu modelo de negócio que não sejam rentáveis, que não satisfaçam os consumidores ou sejam ineficientes? A forma como fazemos negócio tem-se mantido inalterada durante muitos anos?	Os fornecedores tornam as melhorias demasiado dispendiosas. É difícil ver o valor dos telemóveis caro – porque é que justificam o seu valor?	Oferecer descontos aos clientes fiéis e aos habituais. Ofertas especiais e promoções para os compradores habituais. Venda direta, depender menos dos fornecedores.	
Redes 	O que é que correu mal nas nossas anteriores parcerias? Que erros é que os nossos concorrentes fizeram ao nível das parcerias?	Dificuldades com o co-branding. Integração tecnológica e aspetos relacionados com a compatibilidade. Direitos de distribuição e locais.	Criar um telemóvel exclusivo em co-branding com um grande nome da moda (LV, Gucci, D&G, Prada, etc). Distribuir nas nossas lojas próprias / no nosso website, bem como nas lojas dos nossos parceiros	2
Processos (Core e/ou facilitadores) 	Quais os processos empresariais internos que são onerosos ou demasiado dispendiosos? Se pudéssemos, que processos internos é que gostaríamos de eliminar?	Fazer com que os distribuidores participem no processo de criação de protótipos é demasiado demorado.	Não tenho a certeza se é possível eliminar este processo.	5
Produtos e/ou Serviços 	Qual é o problema mais simples que os nossos clientes têm de enfrentar? Quais são as principais dificuldades dos nossos clientes para as quais não temos resposta?	Organização, facilidade de utilização, portabilidade, interface intuitivo. Os telemóveis são aparelhos enfadonhos – mas necessários. A maioria dos telemóveis apresenta funcionalidades limitadas – apenas destinadas a uma utilização.	Aparelho multiusos: Telefone, SMS, e-mail, agenda/organizador, processador de texto, MP3 Menus e interface simplificados, compatível com cartões SD para memória	
Sistema de Produto 	Quais os segmentos de clientes que atualmente não alcançamos? Quais os segmentos que a concorrência ignorou e que podemos explorar?	Pessoas de mais idade com “medo” da tecnologia. Utilizadores regulares que não procuram tecnologia sofisticada Clientes específicos para produtos topo de gama	Criar um telemóvel básico, e simples para utilizadores mais velhos. Interface simples, botões grandes, ecrã de maiores dimensões e com toque alto e vibração mais forte. Criar um modelo exclusivo e de edição limitada – preço elevado e na moda	2 4
Canal 	O que é que há entre a nossa oferta e os nossos clientes? Que tipo de distribuição é que a nossa concorrência utiliza e da qual sentimos inveja?	Retailistas fornecedores de serviços, lojas eletrónicas. Lojas online. A concorrência vende diretamente através do seu website.	Vender diretamente através do nosso website Vender diretamente através de lojas com a nossa marca	3
Marca 	Quais são as palavras negativas que os clientes poderão utilizar para descrever a sua marca? Como é que os clientes reclamam da sua marca? O que é que mais os desagrada?	Dispendioso, mal-organizado, antiquado, não são de fácil utilização Reclamam sobre o preço, disponibilidade, interface de utilização e falta de funcionalidades.	Analisar grupos de utilizadores e clientes para compreender a forma como estes entendem a nossa marca. Sistema não baseado na Internet para recolha do feedback e ideias dos clientes.	1
Experiência do Cliente 	O que é que não corre bem em termos dos meios que utilizamos para comunicar com os nossos clientes? Existe algum canal que os nossos clientes utilizem regularmente e que pudéssemos explorar?	Website, TV, anúncios impressos, anúncios no metro e táxis; Anúncios através de produtos comuns – chávenas de café, embalagens; Patrocínio de eventos / promoções	Patrocinar um evento por ocasião do próximo grande lançamento. Promover um evento que seja falado na imprensa. Fazer publicidade em parceria com produtos relacionados – na caixa do MS Office, em lojas de venda de música online	



## Exemplo Preenchido: Chapéu Amarelo (Pensamento Positivo)

Negócio / Produto / Serviço: Empresa De Comunicações Móveis – Telemóveis

Zona de Jogo	Estimuladores do Pensamento	Respostas e Comentários	Ideias/Soluções (melhorias que podem ser implementadas)	Nível
Modelo de Negócio 	Num mundo ideal, qual seria a forma ideal de fazermos os nossos produtos chegarem aos nossos clientes? Se tivéssemos de reinventar a forma como fazemos negócio, o que faríamos?	Colocar um preço elevado em determinados produtos- criar uma gama de luxo. Colocar um preço bastante reduzido em alguns produtos, descartar funções avançadas e simplificar o mais possível. Existe mercado para os produtos topo de gama e para os de baixa gama.	Criar uma parceira para lançar um telemóvel ultraluxuoso, com uma marca dupla, de fácil utilização, e que não seja demasiado topo de gama. Ter sempre uma linha de telemóveis acessíveis, simples mas que ainda assim mantenham uma imagem de marca consistente.	4 2
Redes 	Quem são os nossos parceiros ideais? Que atributos devem ter os nossos parceiros? O que podemos oferecer a um potencial parceiro? Quais são as nossas forças diferenciadoras?	Parceiros ideais: Google, Microsoft, Intel, Estado O que se pretende nos parceiros: tecnologicamente avançados, produtos/serviços utilizados frequentemente. O que oferecemos: Marca reconhecida, importante quota de mercado, tecnologia avançada.	Criar uma parceira com a Microsoft para criar uma interface que seja universalmente compatível com o Windows. Criar uma parceria com a Apple para criar uma interface que seja universalmente compatível com o Mac Os	2
Processos (Core e/ou facilitadores) 	Quais os processos empresariais internos que são onerosos ou demasiado dispendiosos? Se pudéssemos, que processos internos é que gostaríamos de eliminar?	O nosso atual processo de desenvolvimento de novos produtos é, numa fase inicial, muito eficiente na criação de ideias neorealistas.	Criar uma equipa nuclear na organização que se dedique ao que pretendemos fazer com os nossos novos produtos. Inclui-los num "grupo consultivo" especial para explorar novas ideias logo numa fase inicial e não mais tarde.	3
Produtos e/ou Serviços 	O que é que oferecemos que mais ninguém tenha? Onde pensamos que os nossos clientes estão daqui a 10 anos? Como é que podemos responder a futuras necessidades?	Antes de mais criar designs radicais, diversidade de Fornecedores de Serviços. Daqui a 10 <sup>a</sup> anos: Equipamento único para música, telefone, e-mail, processamento de texto, agenda, etc. Pequeno, portátil, de fácil utilização e com muitas funcionalidades.	Criar um equipamento multiusos que ofereça simultaneamente muitas funcionalidades com um design superior e elevado sentido estético. Garantir que o design não compromete as funcionalidades e facilidade de utilização.	2 1
Sistema de Produto 	Quais os segmentos de clientes que os nossos concorrentes servem melhor? Quais são as novas formas de pensar sobre os segmentos já existentes?	A concorrência satisfaz melhor o segmento de mercado de baixa gama; telefones simples a preços mais baixos. Ultraluxuosos, mas não necessariamente com alta tecnologia. Baixa gama = preço reduzido, não significa que seja de baixa tecnologia.	Telemóveis simples e económicos para servir um segmento que procura baixa tecnologia, e baixo preço.	4 2
Canal 	Qual a forma mais direta e eficaz em termos de custos de fazermos com que os nossos produtos ou serviços cheguem aos nossos clientes? A que parceiros de distribuição poderíamos recorrer para alargar as nossas possibilidades de distribuição?	Diretamente através de uma loja com a nossa marca, onde se venderiam produtos e acessórios relacionados.	Fornecedores de serviço e lojas de produtos eletrónicos	
Marca 	Existem canais de comunicação emergentes que ainda não tenhamos utilizado? Já fomos surpreendidos por alguma mensagem de uma marca em algum local inesperado?	Campanha da GE a serviços de saúde Anúncios da SAAB em aviões A água SPA da Evian	Podcasts mensais sobre novos produtos, estudos, etc. Lojas temporárias Atualizações via SMS Atualizações e upgrades de software via e-mail.	3
Experiência do Cliente 	Que experiência de marca (fora do seu setor ou indústria) o marcou positivamente? Descreva a experiência de marca perfeita. Quais os sentidos que são trabalhados? Olfato, Paladar?	Entrada numa loja Apple- sensação imediata de ligação com a marca Frio, penetrante, metal, vidro, água – falta de paladar ou olfato	Criar lojas para vender os nossos produtos-ter em atenção o design das lojas: cores, materiais, Indumentária dos colaboradores, etc. para garantir uma imagem de marca consistente. Criar uma loja temporária para o próximo grande lançamento.	3

## Guias de Orientação

**NÚMERO DE PESSOAS:** Menos de 10 pessoas/ ou divisão por grupos para maior facilitação e controle

---

**PARTICIPANTES:** Responsáveis funcionais das diferentes áreas para obter uma perspectiva mais completa.

---

**MATERIAIS:** Fichas de trabalho em branco para os participantes. Quadro branco caso o exercício seja feito em grupo.

---

**PREPARAÇÃO:** Pedir aos participantes para pensar nos temas que afetam a empresa e os clientes- alvo tanto de um ponto de vista interno como externo.

---

**MODERAÇÃO:** Há três formas de utilizar esta ferramenta, dependendo da dimensão do grupo. Independentemente do método que utilizar, dê a cada participante uma ficha de trabalho em branco para que possa registrar as suas ideias e sugestões para discussão.

- 1. Grupos grandes:** Os participantes recebem uma ficha de trabalho. O moderador cria a coluna de RESPOSTAS E COMENTÁRIOS num quadro branco para que o grupo trabalhe em conjunto. O moderador coloca as questões do tipo “Chapéu preto” e “Chapéu amarelo” de forma a ajudar o grupo a preencher a coluna de RESPOSTAS E COMENTÁRIOS. Juntos reveem as respostas e utilizam-nas para preencher a coluna de IDEIAS / SOLUÇÕES.
- 2. Grupos pequenos:** Dividir em duas equipas. O líder do grupo #1 orienta o seu grupo através das questões do tipo “Chapéu Preto” de forma a preencher a coluna de RESPOSTAS E COMENTÁRIOS. O líder do grupo #2 orienta o seu grupo através das questões do tipo “Chapéu Amarelo” de forma a preencherem, também, a coluna RESPOSTAS E COMENTÁRIOS. Depois de terminarem, as equipas juntam-se e apresentam as suas respostas/pensamentos. Depois os grupos trocam as fichas de trabalho e preenchem a coluna de IDEIAS / SOLUÇÕES da outra equipa. Mais uma vez, depois de terminarem, juntam-se novamente e apresentam mutuamente as suas ideias.
- 3. Individual:** Este é um exercício mais limitado em termos de tempo, destinado a incentivar o pensamento individual tanto quanto possível. Os participantes têm 15 minutos para preencher a coluna RESPOSTAS E COMENTÁRIOS. Depois trocam as fichas de trabalho com alguém de outra sala e têm 15 minutos para completar a coluna IDEIAS / SOLUÇÕES do companheiro. Depois de terminarem, o moderador inicia um debate sobre os resultados.

---









### TEMPO SUGERIDO:

- 1. Grupo grande:** 30 a 35 minutos por coluna. 15 minutos para conclusões (Tempo total = aproximadamente 1.5 horas)
- 2. Grupos pequenos:** 15 a 30 minutos por cada coluna de RESPOSTAS. 15 minutos para apresentar as ideias. 15 a 30 minutos para mudar / completar a coluna de IDEIAS do outro grupo. 15 minutos para apresentação. 15 minutos para conclusões (Tempo total = 1.5-2h)
- 3. Individual:** 15 minutos por coluna, 30 minutos a 1 hora para discussão (Tempo total = 1 - 1.5 horas)











## Ficha de Trabalho: Chapéu Preto (Pensamento Negativo)

Negócio / Produto / Serviço: \_\_\_\_\_

Zona de Jogo	Estimuladores do Pensamento	Respostas e Comentários	Ideias/Soluções (melhorias que podem ser implementadas)	Nível
Modelo de Negócio 	Há elementos no seu modelo de negócio que não sejam rentáveis, que não satisfaçam os consumidores ou sejam ineficientes? A forma como fazemos negócio tem-se mantido inalterada durante muitos anos?			
Redes 	O que é que correu mal nas nossas anteriores parcerias? Que erros é que os nossos concorrentes fizeram ao nível das parcerias?			
Processos (Core e/ou facilitadores) 	Quais os processos empresariais internos que são onerosos ou demasiado dispendiosos? Se pudéssemos, que processos internos é que gostaríamos de eliminar?			
Produtos e/ou Serviços 	Qual é o problema mais simples que os nossos clientes têm de enfrentar? Quais são as principais dificuldades dos nossos clientes para as quais não temos resposta?			
Sistema de Produto 	Quais os segmentos de clientes que atualmente não alcançamos? Quais os segmentos que a concorrência ignorou e que podemos explorar?			
Canal 	O que é que há entre a nossa oferta e os nossos clientes? Que tipo de distribuição é que a nossa concorrência utiliza e da qual sentimos inveja?			
Marca 	Quais são as palavras negativas que os clientes poderão utilizar para descrever a sua marca? Como é que os clientes reclamam da sua marca? O que é que mais os desagrada?			
Experiência do Cliente 	O que é que não corre bem em termos dos meios que utilizamos para comunicar com os nossos clientes? Existe algum canal que os nossos clientes utilizem regularmente e que pudéssemos explorar?			

## Ficha de Trabalho: Chapéu Amarelo (Pensamento Positivo)

Negócio / Produto / Serviço: \_\_\_\_\_

Zona de jogo	Estimuladores do Pensamento	Respostas e Comentários	Ideias/Soluções (melhorias que podem ser implementadas)	Nível
Modelo de Negócio 	Num mundo ideal, qual seria a forma ideal de fazermos os nossos produtos chegarem aos nossos clientes? Se tivéssemos de reinventar a forma como fazemos negócio, o que faríamos?			
Redes 	Quem são os nossos parceiros ideais? Que atributos devem ter os nossos parceiros? O que podemos oferecer a um potencial parceiro? Quais são as nossas forças diferenciadoras?			
Processos (Core e/ou facilitadores) 	Quais os processos empresariais internos que são onerosos ou demasiado dispendiosos? Se pudéssemos, que processos internos é que gostaríamos de eliminar?			
Produtos e/ou Serviços 	O que é que oferecemos que mais ninguém tenha? Onde pensamos que os nossos clientes estarão daqui a 10 anos? Como é que podemos responder a futuras necessidades?			
Sistema de Produto 	Quais os segmentos de clientes que os nossos concorrentes servem melhor? Quais são as novas formas de pensar sobre os segmentos já existentes?			
Canal 	Qual a forma mais direta e eficaz em termos de custos de fazermos com que os nossos produtos ou serviços cheguem aos nossos clientes? A que parceiros de distribuição poderíamos recorrer para alargar as nossas possibilidades de distribuição?			
Marca 	Existem canais de comunicação emergentes que ainda não tenhamos utilizado? Já fomos surpreendidos por alguma mensagem de uma marca em algum local inesperado?			
Experiência do Cliente 	Que experiência de marca (fora do seu setor ou indústria) o marcou positivamente? Descreva a experiência de marca perfeita. Quais os sentidos que são trabalhados? Olfato, Paladar?			

## Regras de Compromisso para a Criação de Ideias

### Seguir as Regras de Ouro da Criação

#### Aquecimento

Começar sempre com um exercício de brainstorming de um/ dois minutos para pôr as pessoas a pensar.

#### A quantidade importa

Conseguir o máximo possível de ideias, e depois descartar as más ideias. Uma única ideia dificilmente o leva tão longe - por muito boa que seja.

#### Definir um tempo limite

Mentalizar-se de que têm um tempo limitado para terminar o brainstorming (por exemplo 90 minutos).

#### Tenha confiança

Tente visualizar os seus problemas como se estivessem resolvidos mesmo antes de os resolver.

Existe uma solução para TODOS os problemas

#### Relaxar

As ideias normalmente não surgem por estar stressado e a ranger os dentes de tanta concentração. As ideias não implicam esforço.

#### Pense numa nova perspetiva

Aprenda a ver as coisas da frente para trás, de cima para baixo, de dentro para fora.

#### Escreva

Não quererá, certamente, terminar o brainstorming e esquecer as ideias.

Escreva as suas ideias antes que se esqueça, ou nomeie um mediador.

#### Evite frases assassinas. Aqui está o top 10 de frases a eliminar durante sessões de brainstorming:

- "Sim, mas..."
- "Já tentamos isso antes"
- "Isso nunca resultaria"
- "Isso é irrelevante"
- "Seríamos devorados pela concorrência"
- "Não temos força laboral"
- "É uma ótima ideia - mas não para nós"
- "Não cabe no nosso orçamento"
- "Vamos dedicar-nos ao que funciona"
- 10. "Não queremos afundar o navio!"

#### Uma má ideia? Isso não existe

Não seja crítico com as ideias geradas durante o brainstorming.

#### Criar, criar, criar

Crie com base nas ideias dos outros. Raramente uma pessoa consegue apresentar, sozinha, uma ideia completa.

#### Não pense fora da caixa, olhe para dentro das caixas dos outros

É possível que essa solução já exista. Olhe para os melhores e adapte.

#### Desafie as suposições.

Questionar as convenções pode permitir transformar os obstáculos em oportunidades.

#### Torne visual

Escreva todas as suas ideias num quadro para que todo o grupo as possa ver.

#### Se não tiver sucesso logo à primeira... faça uma pausa

Termine a sessão de brainstorming no tempo previsto, veja se há resultados viáveis e, caso necessário, defina uma data para uma nova sessão.



8



Sobre os

Autores





**Alexis Gonçalves** é presidente e o principal consultor da Innovation Network, uma empresa de consultoria empresarial sediada em Connecticut, EUA. Enquanto consultor internacional ao nível da gestão empresarial de topo, ajuda as empresas a conduzirem o seu crescimento empresarial, ajudando-as a desenvolver e gerir sistemas de inovação. Alexis ajuda os clientes: a identificar novas oportunidades de crescimento e áreas de inovação, a desenvolver estratégias de inovação coerentes, a criar equipas de inovação bem-sucedidas e a descobrir as suas maiores oportunidades para o sucesso da inovação.

Os seus 18 anos de experiência enquanto consultor juntam-se à sua experiência enquanto diretor em empresas como a Citigroup, American Express e Accenture, onde liderou diversos programas de inovação e transformação em vários negócios e vários espaços geográficos (tanto nos EUA como a nível internacional).

Adora criar estratégias de inovação resolvendo os problemas de forma criativa e analítica, e trabalhando enquanto mediador, em equipas interfuncionais, ajudando-as a resolver problemas complexos.

Alexis é também Professor Adjunto na John F. Welch College of Business, na Sacred Heart University, em Fairfield, Connecticut, onde ensina Gestão da Inovação ao nível das Licenciaturas. Na Universidade de Georgetown ensina Gestão da Inovação aos alunos dos MBA que frequentam os programas do CIED (The Center for Intercultural Education and Development). Também é membro do Conselho Consultivo da Harvard Business Review, membro do Editorial Review Board for the Service Design Journal publicado pela Köln International School of Design (Alemanha), e Editor Associado do Journal of Globalization, Competitiveness and Governability, published by Universia (Espanha). Desde 2007 tem participado enquanto Jurado oficial do Innovation Challenge (Desafio da Inovação) promovido pela Darden School of Business, da Universidade da Virgínia. Vive em Wilton, Connecticut.



**Jorge Oliveira Teixeira** é doutorando na Universidade de Santiago de Compostela no Departamento de Economia e Empresa com a sua investigação centrada no tema "A Responsabilidade Social Corporativa no Processo de Inovação".

Mestre pela Universidade de Vigo com o Diploma de Estudos Avançados, com especialização nas seguintes áreas, Gestão do conhecimento e Capital intelectual, Gestão da inovação e da Tecnologia, Marketing Relacional no mercado Global, Novos Meios Eletrónicos, Novas Tendências na Gestão de Recursos Humanos e Direção de Operações e Marketing. Tem um Diploma em Innovation Policies for Developing Countries do Banco Mundial (julho de 2015). Em 2010 conclui um Master Business innovator no Illinois Institute of Technology em Chicago e um International executive MBA in Business Strategy na Escuela de Negocios Caixanova em Espanha, incluindo um módulo internacional na Universidade de Georgetown nos EUA em 2006. Em 1995 licenciou-se em Gestão de Marketing pelo IPAM "The Marketing School". Docente no Institute of Business Management. É membro do Board of Advisors do Ibusiness Innovation. É autor de papers na área da inovação e da Responsabilidade Social Corporativa, coordenador da Newsletter Inovação & Empreendedorismo do Grupo Editorial Vida Económica, tendo publicado diversos artigos no semanário Vida económica e em outras publicações.

Tem participado como orador em diversas conferências nacionais e internacionais sobre a temática da inovação, empreendedorismo e Responsabilidade Social Corporativa. O seu percurso profissional começou na área financeira e no setor automóvel. Desde 2005 tem desenvolvido ações de consultadoria em diversos clientes nacionais e internacionais na área da inovação empresarial.



9

**Referências**

• **Bibliográficas**

Imagem capa. *Pixabay*. Disponível em: <https://pixabay.com/>



ASSOCIAÇÃO EMPRESARIAL  
DE CANTANHEDE

Praceta António Sérgio, apartado 42

3064-909 Cantanhede

Tel. + 351 231 429 185

[www.aec.pt](http://www.aec.pt)