



# Crea Business Idea

## MANUAL DE CRIATIVIDADE EMPRESARIAL







# Crea Business Idea

Manual de  
criatividade empresarial







<b>Introdução</b>	<b>6</b>	<b>4. A geração de ideias aplicada à criação de empresas</b>	<b>28</b>
<b>1. O que é a criatividade?</b>	<b>7</b>	4.1. Características da pessoa empreendedora	29
1.1. Conceito de criatividade	8	4.2. As atitudes criativas ao serviço dos empreendedores	30
1.2. O processo criativo	8	<b>5. Técnicas e ferramentas para o desenvolvimento da criatividade e a geração de ideias</b>	<b>32</b>
1.3. A atitude criativa	10	5.1. Técnicas de criatividade individuais versus técnicas de grupo	34
<b>2. A criatividade como estratégia competitiva na empresa</b>	<b>11</b>	5.1.1. Técnicas de Grupo - Brainstorming	35
2.1. Da tecnologia à criatividade, um novo modelo de competitividade	12	5.1.2. Individual - Mapas mentais	36
2.2. A empresa no ambiente criativo	14	5.1.3. Técnicas de Grupo - Brainwritting	38
2.3. Objectivos da criatividade na empresa	15	5.2. <b>Técnicas para a geração de ideias contra técnicas para sua selecção</b>	<b>38</b>
2.4. Benefícios da criatividade aplicada à empresa	16	5.2.1. Geração - SCAMPER	38
2.5. O processo criativo na empresa	17	5.2.2. Avaliação - PNI	39
<b>3. A pessoa e o seu ambiente criativo: como criar um clima de criatividade?</b>	<b>19</b>	5.3. Outras técnicas criativas	40
3.1. Características da pessoa criativa	20	5.3.1. Seis chapéus	40
3.2. Características da organização criativa	21	5.3.2. Analogias	41
3.2.1. Gestão científica versus gestão artística	21	5.3.3. Future Pretend Year	43
3.2.2. Particularidades da empresa criativa	22	5.3.4. Outras ferramentas de apoio ao processo criativo	43
3.3. Criação de um ambiente criativo na empresa	24	<b>6. Ideias práticas para converter as ideias criativas em inovações ou projectos empresariais</b>	<b>45</b>
3.3.1. Factores de sucesso	26	<b>Bibliografia de referência</b>	<b>49</b>
3.3.2. Barreiras e bloqueios mentais	26	<b>Links</b>	<b>50</b>

Num mundo em constante mudança como o de hoje, no qual a capacidade de competir das empresas depende cada vez mais de aspectos intangíveis, como a inovação e o conhecimento, a criatividade surge como um elemento de importância capital para a competitividade das regiões e das empresas. Face à impossibilidade de competir em preços com algumas das economias emergentes, as estratégias regionais deram origem a um caudal de políticas de reforço das actividades baseadas no conhecimento e na I&D.

A criatividade, por seu lado, é uma ferramenta que activa o processo inovador por meio da geração e desenvolvimento de ideias no mundo empresarial. Da mesma forma, a criatividade é uma capacidade inerente às pessoas, que pode ser desenvolvida colectivamente e cuja utilização constitui uma oportunidade para melhorar a competitividade das empresas. No entanto, nem sempre as equipas de trabalho das organizações, nem as respectivas estruturas, utilizam modelos de trabalho que fomentem o desenvolvimento da criatividade.

O CREA BUSINESS IDEA é um projecto transnacional co-financiado pelo FEDER e enquadrado no Programa INTERREG IVB SUDOE da União Europeia. O objectivo do projecto consiste em analisar experiências internacionais de fomento da criatividade nas regiões, que tenham propiciado o desenvolvimento de talento criativo nas empresas. A identificação dos elementos-chave dos casos com mais sucesso deve permitir o desenvolvimento de ferramentas que fomentem a criatividade nas regiões participantes no projecto CREA BUSINESS IDEA e, por extensão, nas regiões dos Estados Membros da União Europeia.

Neste contexto, este manual tem um duplo objectivo: por um lado, disponibilizar aos agentes públicos um instrumento para o fomento da criatividade empresarial dirigida à criação de empresas criativas ou ao aumento da competitividade das existentes; por outro lado, para as empresas ou para os potenciais empreendedores, introduzir o conceito de criatividade nos negócios e apresentar as principais técnicas para a sua aplicação prática nos processos de inovação.

Com esta finalidade, no primeiro capítulo é feita a análise do conceito de criatividade numa perspectiva geral. No segundo capítulo, é feita uma análise deste conceito numa perspectiva empresarial. O terceiro, baseando-se nas conclusões dos dois primeiros capítulos, centra-se no estudo das características da pessoa e da empresa criativa, oferecendo chaves para a criação de um meio propício para o desenvolvimento da criatividade no mundo empresarial. O quarto capítulo tem um enfoque mais específico, pois trata a criatividade aplicada à criação de empresas. O quinto capítulo faz um resumo das principais técnicas de criatividade na empresa e o sexto proporciona conselhos práticos para a utilização de ideias criativas no processo inovador e em projectos empresariais.

## 1. O que é a criatividade?



## 1. O que é a criatividade?

*“Não pretendamos que as coisas mudem, se sempre fazemos o mesmo. A crise é a melhor bênção que pode suceder a pessoas e países, porque a crise traz progressos”*

Albert Einstein

### 1.1. O conceito de criatividade

De maneira instintiva, o termo criatividade sempre se associou à actividade artística. Mais recentemente, graças a exemplos empresariais como Apple e Google, a inovação ganhou espaço nos sectores tecnológicos. Neste sentido, a nossa intuição não está errada, uma vez que criatividade e inovação são dois conceitos muito unidos. Explicado de forma simples, a capacidade criativa pode ser definida como:

8 *“a habilidade para gerar ideias, alternativas e soluções a um determinado problema de forma fácil”.*<sup>1</sup>

Tendo em conta esta definição, e relacionando-a com o conceito de inovação, a criatividade representa o processo de criação de ideias. De certo modo, é a inspiração que nos permite criar novas soluções. A inovação é a capacidade de converter estas ideias em algo aplicável, dando-lhes sentido e valor dentro de um determinado contexto.

Gráfico 1. Criatividade e Inovação, dois elementos de um mesmo processo.



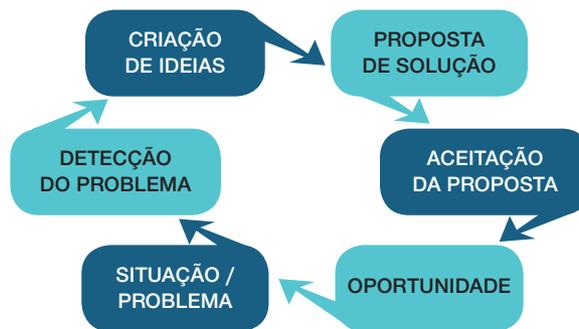
Fonte: elaboração própria.

Deste modo, pode chegar a ocorrer o que se designa como Paradoxo da Criatividade: uma pessoa muito criativa, ou seja, com uma grande capacidade de gerar ideias, pode também ser pouco inovadora, ao ser incapaz de seleccionar as melhores ideias para as aplicar eficazmente. Para ultrapassar esta dificuldade e para desenvolver o potencial criativo inato a todas as pessoas, é possível recorrer a técnicas que, como poderemos ver mais adiante, podem ser de grande valor no âmbito empresarial.

### 1.2. O processo criativo

A criação de ideias, e a respectiva utilização sob a forma de inovação, segue um processo cuja análise e aplicação permite solucionar problemas e formular estratégias de mudança que permitam a adaptação a uma nova situação. O processo criativo segue um esquema simples constituído pelas seguintes fases:

Gráfico 2. O processo criativo de geração de ideias.



Fonte: elaboração própria.

<sup>1</sup>PONTI, F. (2001): “La empresa Creativa”. Ediciones Granica. Barcelona.

### Fase I. Identificação e definição do problema.

A presença de um problema que implique mudanças é o principal detonante de um processo criativo. Para que a decisão adoptada seja acertada, é fundamental que o processo parta de uma boa análise e da correcta compreensão do problema que se pretende solucionar. De acordo com esta ideia, o primeiro a fazer é obter uma fotografia, o mais fiel possível, da realidade a enfrentar.

Trata-se, portanto, de utilizar a informação existente em forma de dados estatísticos, opiniões, necessidades, expectativas, objectivos, etc. Para o efeito, pode-se recorrer a técnicas como os DAFO, o método Delphi, a análise morfológica, etc.

Deve-se ter em conta que esta fase é fundamental para o processo, uma vez que uma avaliação incorrecta da realidade pode originar estratégias que dificilmente ajudariam a superar a situação ou problema existente.

### Fase II. Geração e selecção de ideias.

Esta etapa constitui o núcleo criativo do processo, uma vez que é neste momento que são produzidas as ideias que servirão de base para a criação de propostas que ofereçam uma solução ao problema ou à situação em questão. O desenvolvimento de ideias, por sua vez, consta de duas subfases. A primeira consiste em gerar ideias de forma “selvagem”, sem restrições e onde tudo é válido. Quantas mais ideias forem apresentadas, mais vasta será a possibilidade de escolha. Além disso, qualquer ideia, por muito que pareça absurda, pode dar origem a outra ideia que seja útil. Esta fase é conhecida como pensamento divergente.

A segunda subfase, designada pensamento convergente, tentaria colocar ordem em todas as ideias geradas. Para o efeito, é necessário estabelecer e definir os critérios para a selecção de ideias e criar grupos de trabalho para a discussão das mesmas. O objectivo destes grupos, para além da avaliação das propostas existentes, é dar um valor acrescentado ao processo criativo por meio do agrupamento de ideias e da definição pormenorizada de soluções mais definitivas.

Gráfico 3. Do pensamento divergente ao convergente no processo criativo.



Fonte: elaboração própria.

### Fase III. Consenso e implementação da ideia desenvolvida

O final do processo criativo inclui a aceitação de uma das soluções debatidas e desenvolvidas nos grupos de trabalho a partir de alguma das ideias propostas ou de um conjunto de várias ideias. Uma vez encontrado o consenso acerca da solução definitiva, o início das acções necessárias para a sua implementação (estabelecimento de metas, pessoas responsáveis, orçamento, etc.) permitirá que as ideias surgidas no processo criativo se convertam num projecto concreto, ou seja, numa inovação.

É também de assinalar que a inovação obtida neste processo será objecto de uma contínua revisão, uma vez que a criatividade, embora se manifeste através do processo acima descrito, é mais do que uma mera forma de proceder, tratando-se sobretudo de um hábito e de uma atitude.

Gráfico 4. Da ideia ao projecto inovador.



10

Fonte: elaboração própria.

### 1.3. A atitude criativa

A criatividade, tal como foi definida acima, procura alternativas a uma situação existente ou a formulação de soluções que dêem resposta a problemas que possam surgir. A predisposição para encontrar soluções e para a mudança (entendendo-a como positiva) implica também a existência de uma atitude criativa.

A criatividade está relacionada com a utilização de mecanismos e métodos que não respondem a esquemas e lógicas tradicionais. A cada vez mais complexa situação do meio e dos problemas a que nos enfrentamos exige novas ideias e, sobretudo, novos enfoques. Uma mente criativa é aquela que procura métodos diferentes e que é capaz de reinterpretar a realidade segundo novos parâmetros lógicos. Tudo com a finalidade de encontrar novas formas de interpretar

a realidade e de dar respostas criativas e eficazes aos problemas que possam surgir.

De um modo mais explícito, a existência de uma atitude criativa concretiza-se na existência dos aspectos indicados no quadro seguinte:

#### Quadro 1. Aspectos fundamentais de uma atitude criativa:

- Ter um espírito de procura contínua de novas soluções e alternativas.
- Motivação intrínseca para realizar um progresso significativo, para superar um desafio do trabalho em si, sem sujeição a estímulos externos.
- Originalidade na utilização de novos enfoques e de novos métodos, relacionando elementos sem relação aparente.
- Vontade e flexibilidade de adaptação às necessidades do meio.
- Individualismo, determinação pelo sucesso e auto-confiança.
- Inconformismo com a situação existente e desejos de encontrar formas de melhorar.
- Formação profunda numa área de conhecimento.
- Optimismo, transformando as situações de crise em oportunidades para melhorar.

## 2. A criatividade como estratégia competitiva na empresa



“Eu patino na direcção onde irá estar a bola,  
não onde esteve antes”

Warren Buffet

### 2.1. Da tecnologia à criatividade, um novo modelo de competitividade

As mudanças pelas quais passa a nossa sociedade são cada vez mais profundas, afectando em grande medida a forma como entendemos o meio onde vivemos (trabalho, telefone, internet, transportes, etc.). Estas mudanças não são importantes apenas pela intensidade que têm, como também porque se estão a produzir a uma grande velocidade, o que requer mais flexibilidade e capacidade de adaptação por parte das regiões, das pessoas e das organizações.

Para assimilar este novo paradigma ou modelo económico e social em constante evolução, é necessário que as nossas sociedades se preparem e tenham capacidade para se adaptarem às mudanças ou, melhor ainda, para serem protagonistas das mudanças. Há relativamente poucas décadas, a capacidade tecnológica era o elemento diferenciador das sociedades mais avançadas. No entanto, com o passar do tempo, a tecnologia começa a mostrar-se insuficiente para assegurar a competitividade num contexto tão complexo como o actual, apesar de continuar a ser uma necessidade *sine qua non*.

Para superar esta situação, uma das estratégias mais utilizadas consiste na aplicação intensiva do conhecimento para a implementação de processos inovadores. Considera-se que o conhecimento é um elemento-chave neste tipo de processos porque, em grande medida, é o responsável de que alguns bens e serviços, embora utilizem a mesma base tecnológica que outros, tenham mais valor acrescentado e, por outras palavras, sejam mais competitivos no mercado. Neste sentido, as políticas regionais e de empresa têm-se dirigido ao desenvolvimento de capital humano com uma elevada qualificação, capaz de colocar o seu conhecimento científico e tecnológico ao serviço da inovação.

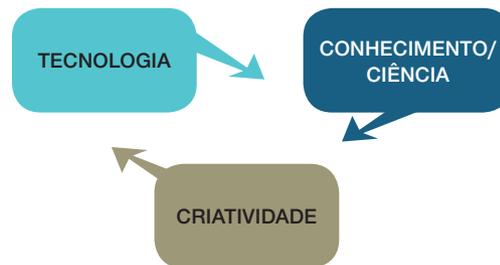
Mas, uma vez mais, esta receita ficou caduca. Actualmente, não basta a existência de capacidade tecnológica e de capital humano altamente qualificado. O crescente fluxo de informação e de pessoas facilitou o acesso à economia do conhecimento, equilibrando as ca-

pacidades de uma grande parte das nossas sociedades. Neste novo contexto, surge um novo factor de competitividade, também ligado à inovação e ao conhecimento, mas que se ergue como um elemento diferenciador das economias mais avançadas: a criatividade.

Nesta perspectiva, são três os elementos que determinam a capacidade de competir:

- O nível de desenvolvimento tecnológico,
- A capacidade de gerar conhecimento,
- A Criatividade.

Gráfico 5. Os três eixos do novo modelo de competitividade.



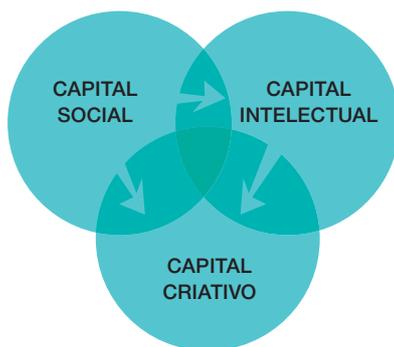
Fonte: elaboração própria.

Os três elementos interagem entre si de tal forma que não se estabelecem inter-relações unívocas ou de sentido único, uma vez que cada elemento alimenta continuamente os restantes, estabelecendo relações sinérgicas dentro de uma dinâmica de interacção contínua.

Para que este modelo funcione adequadamente, é necessário um capital humano que o alimente, ou seja, é necessário que existam pessoas que possuam os perfis requeridos em cada um dos três âmbitos indicados:

- Capital Social, com capacidade para utilizar a tecnologia existente.
- Capital Intelectual, que se encarrega de criar novo conhecimento, básico e aplicado.
- Capital Criativo, com habilidades para gerar novas ideias criativas.

Gráfico 6. Capital humano e modelo de competitividade



Fonte: elaboração própria.

A presença de capital humano com elevada qualificação e capacidade criativa nas economias mais desenvolvidas e a correlação entre a sua existência e os processos de inovação são um tema profundamente analisado nos últimos tempos. Mais recentemente, Richard Florida foi um dos autores que mais contribuiu para este debate, com a publicação de *The Rise of the Creative Class*<sup>2</sup> (O surgimento da Classe Criativa). No seu livro, Florida atribui à denominada Classe Criativa (Creative Class) um papel decisivo no crescimento económico e na capacidade de competir das cidades. Indica como as pessoas mais criativas tendem a estar em lugares que se caracterizam por elevados graus de tolerância, onde abundam as infra-estruturas tecnológicas e onde se concentra um grande número de talentos com capacidade e formação técnica.

Os trabalhadores que fariam parte desta Classe Criativa seriam os pertencentes a sectores considerados tradicionalmente criativos, como a arte, o design e os meios de comunicação. Além disso, este conceito incluiria trabalhadores com profissões como engenheiro, investigador, informático, etc.

A teoria de Florida sublinha a necessidade de dar um passo em frente, aproveitando o potencial criativo de cada trabalhador e não só dos que estão considerados dentro desta Classe Criativa. O crescimento económico é impulsionado pela criatividade. Por esse motivo, se pretendemos aumentá-lo, é fundamental aproveitar a criatividade de segmentos mais amplos de mão-de-obra em sectores como os serviços e a indústria.

Gráfico 7. A Classe Criativa como geradora de desenvolvimento económico



Fonte: Igor Calzada. <http://www.elcapitalcreativo.org>.

<sup>2</sup>FLORIDA, R. (2002): "The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life". Basic Books.

## 2.2. A empresa no meio criativo

Teorias como a de Richard Florida contribuíram para que a criatividade, associada no passado principalmente ao mundo artístico, se tenha começado a relacionar directamente com o mundo da economia e da empresa. A criatividade é o elemento que desencadeia o processo de inovação nas empresas, dando-lhes valor e aumentando a sua competitividade. Neste sentido, a criatividade converteu-se num elemento-chave no seio da empresa por diversos motivos:

### 1. As Tecnologias da Informação e Comunicação exigem elevados índices de criatividade.

O surgimento e a democratização das TIC ampliou o acesso à informação. Qualquer pessoa pode aceder à informação e entrar em contacto com outras pessoas, situação que mudou a forma de interacção entre os agentes, que actualmente comunicam em rede e de uma forma mais flexível. No entanto, a informação, por muito abundante que seja, não tem muito valor se não for tratada de forma criativa, factor que é responsável por lhe conferir mais valor acrescentado.

### 2. O conhecimento é fundamental para a competitividade e a criatividade acrescenta valor ao conhecimento.

As empresas são cada vez mais valorizadas pelo seu conhecimento do que pelos activos físicos que possuem. O conhecimento não consiste de informação “nua”. Trata-se de uma ligação contínua de informação que origina ideias que se convertem em valor acrescentado. Este processo verifica-se graças à utilização criativa do conhecimento, que transforma a informação dispersa em valor acrescentado.

#### Caso prático 1. Sistema de gestão do conhecimento da empresa SENCO - USA.

A SENCO é uma empresa americana com um reduzido perfil tecnológico que fabrica ferramentas pneumáticas. A empresa conta com um sistema de gestão do conhecimento para o melhoramento das capacidades criativas, diferenciando de maneira específica o conhecimento necessário para o melhoramento da eficiência técnica e o conhecimento exigido para

o crescimento da inovação na empresa. Este último implica o desenvolvimento de um sistema de permanente alerta na procura de novas ideias para a actividade e para a gestão da empresa.

### 3. Num mundo em constante mudança, as empresas vêm-se obrigadas a utilizar a criatividade para se reinventarem constantemente.

As estratégias para melhorar a eficiência através de um ajuste da dimensão, da organização interna e da redução de despesas limitam de certo modo a capacidade criativa das empresas. As organizações mais criativas possuem uma desorganização limitada e intencional, e é nessa desordem que encontram uma importante fonte de ideias criativas para melhorar o negócio. A criatividade deve ser utilizada para repensar a empresa e o respectivo objecto de negócio. As novas ideias e a respectiva implementação sob a forma de inovações são a chave para o futuro. A implementação desta estratégia a nível interno é fundamental para encarar o futuro com êxito.

### 4. Existe uma massa crítica de trabalhadores com talento que tem cada vez mais mobilidade e que procura trabalhos criativos de forma contínua.

As expectativas dos novos trabalhadores mudaram. Já não pretendem um emprego onde só possam desenvolver a sua carreira segundo um manual de procedimentos estandardizado. Os novos talentos exigem empregos que lhes permitam desenvolver a sua imaginação, inspiração e ideias. Se não o podem fazer, procuram novos desafios profissionais noutras organizações. A capacidade de atrair e conservar talentos reside, portanto, em oferecer a liberdade necessária para que o trabalhador desenvolva a sua criatividade.

#### Caso prático 2. Googleplex, uma sede sensível às necessidades dos trabalhadores.

Googleplex, a sede da empresa Google, é constituída por espaços de trabalho amplos e abertos, onde se permite a presença de mascotes e estacionar as bicicletas dentro dos edifícios.

Além disso, os empregados têm acesso a instalações para a prática de desportos e jogos (tênis de mesa, bilhar, voleibol, etc.) e uma oferta completamente gratuita de serviços adicionais, como jardim-de-infância, lavandaria, sala de massagens e restaurantes. O objectivo é dar aos empregados, também do ponto de vista físico, um universo cativante que lhes permita desenvolver o seu talento e capacidade criativa.

### 5. A primazia do design exige elevadas doses de criatividade.

Actualmente, todos os âmbitos da empresa (produtos, serviços e processos) estão ligados ao design. Um produto com um design pouco sedutor pode levar a uma comercialização fracassada. No entanto, o design criativo encarado numa perspectiva integral pode diferenciar um produto, uma marca ou mesmo uma empresa relativamente aos seus concorrentes.

#### Caso prático 3. Miller, o design como estratégia competitiva.

A Miller é uma popular marca de cervejas nos Estados Unidos. Nos anos 90 contratou os serviços da Optima, uma empresa de marketing, para renovar a apresentação dos seus produtos. Com o objectivo de realizar esta tarefa, efectuou um estudo que consistiu em analisar o mercado ao qual se dirigiam os seus produtos, através da colocação de câmaras de vídeo em bares.

Graças a esta estratégia descobriram que o público-alvo (jovens de 21 a 27 anos) não era o que mais consumia as suas cervejas e que estas eram mais apreciadas por pessoas de idade mais avançada.



### 6. O consumidor é quem dirige o mercado, exigindo novos produtos adaptados às suas necessidades.

O sucesso de um produto ou serviço já não reside no conceito tradicional de qualidade. Os consumidores exigem, além de que um produto seja bom, uma série de extras: novidade, que seja inteligente, esteticamente atraente e que tenha vida. Ou seja, que ofereça valor acrescentado quando comparado com os restantes produtos, algo que exige elevados níveis de criatividade.

### 7. Os novos modelos de gestão passaram do controlo completo à supervisão do trabalho criativo autónomo.

A gestão de recursos humanos criativos com novas motivações exige a adopção de novos métodos, que permitam associar as necessidades dos trabalhadores com talento às necessidades da empresa. A criatividade é complexa e ambígua. Por esse motivo, a gestão da criatividade deve ser feita com técnicas que ofereçam a liberdade necessária para o seu desenvolvimento, mas que não se desvie dos objectivos da organização. Deste ponto de vista, as novas fórmulas procuram oferecer mais liberdade e responsabilidade aos talentos, fomentando um ambiente mais flexível para o desenvolvimento da criatividade.

### 2.3. Objectivos da criatividade na empresa

O objectivo principal da implementação de enfoques e técnicas criativas na empresa é, como tem sido dito neste capítulo, a resolução de problemas e a gestão da mudança baseada na inovação para aumentar a competitividade.

No entanto, estes objectivos são um pouco genéricos e exigem uma adequação à realidade dos negócios. A criatividade como ferramenta para despoletar processos de mudança e melhoramento aplicados à empresa tem objectivos específicos, como:

- Reduzir os ciclos de vida dos produtos, ao introduzir inovações incrementais que permitam a sua substituição por outros.
- Ampliar a oferta através da criação de novos produtos e serviços.

- Dar resposta aos desejos de consumidores cada vez mais exigentes quanto à qualidade e aos serviços oferecidos.
- Desenvolver novas tecnologias que permitam reduzir despesas e criar novos produtos.
- Mudar os sistemas de gestão para modelos mais flexíveis.
- Melhorar o design dos produtos.
- Aumentar os mercados da nossa oferta de produtos e serviços.
- Atingir novos nichos de mercado (novas empresas, novas pessoas, etc.)
- Utilizar novas técnicas de venda ou marketing.
- Desenvolver novas fórmulas para distribuir os produtos.
- Criar novas formas de cooperação com empresas para o desenvolvimento de projectos de I&D.
- Estimular a utilização de ideias provenientes de origens alheias ao âmbito da empresa, em particular as que surgem dentro da esfera pessoal de cada trabalhador, pois podem ter um grande impacto na criação de novas ideias dentro do negócio.
- Aumentar a comunicação interna da empresa, geralmente é mais deficitária nas grandes empresas, pois pode contribuir para aumentar o fluxo de informação valiosa.

#### 2.4. Benefícios da criatividade aplicada à empresa

Como temos vindo a dizer, a criatividade é um elemento que afecta toda a organização, passando pelo centro de decisão e atingindo todas as áreas e departamentos da empresa. A utilização de enfoques e técnicas criativas permite alimentar e melhorar os processos de inovação, que constituem o elemento diferenciador das empresas que se posicionam na vanguarda do mercado.

Os benefícios da actividade criativa na empresa podem ser classificados em quatro grandes grupos:

##### Quadro 2. Benefícios da criatividade na empresa

- I. Desenvolvimento do negócio.
- II. Relação com o cliente.
- III. Novas oportunidades.
- IV. Aumento da competitividade.

#### I. Desenvolvimento do negócio.

A criatividade pode contribuir para a criação de novos modelos de negócio, nos quais, de um ponto de vista interno, sejam implementadas metodologias de trabalho mais participativas que aumentem a contribuição dos trabalhadores.

Do ponto de vista da relação com a concorrência, a criatividade está ligada à intensificação da colaboração com organizações que permitam iniciar processos inovadores que, devido à possível escassez de

Estes objectivos clássicos levariam à utilização da criatividade como uma ferramenta, entre outras, por parte das empresas. Por outro lado, a criatividade na empresa, entendida como uma atitude e não como uma ajuda à qual recorrer pontualmente para solucionar problemas, inclui outros objectivos mais ambiciosos:

- Assegurar a sintonia entre os objectivos e acções dos empregados com os objectivos da empresa.
- Dar impulso à iniciativa individual dos empregados, de forma que sintam os problemas da empresa como seus, aumentando assim a sua implicação e capacidade de dar resposta a cada situação.
- Fomentar o desenvolvimento de actividades dos empregados fora das funções estritamente oficiais, facilitando a concretização de ideias que tenham como finalidade introduzir melhoramentos ou práticas inovadoras.
- Aproveitar as ideias surgidas por acaso. A pesquisa e o trabalho intensivo pode levar a uma associação de elementos sem relação aparente, mas que se traduzam em progressos para a empresa. (exemplo post-it).

recursos (humanos, financeiros ou ideias) não seriam viáveis de outra forma.

A adopção de modelos de gestão mais inovadores está ligada ao aumento da proactividade no posicionamento no mercado, que permite a antecipação às empresas concorrentes e aos gostos dos clientes.

#### Caso prático 4. A criatividade e a inovação, motor do crescimento da Apple.

Em 2009, a venda de 8,7 milhões de iPhones, o telemóvel da Apple que revolucionou o mercado, levou esta empresa a duplicar os lucros relativamente ao ano anterior. Steve Jobs, co-fundador da Apple, prevê que o crescimento da empresa se irá manter em 2010, graças ao lançamento de novos produtos revolucionários ao longo do ano, como é o caso dos computadores Macintosh, o iPod ou o próprio iPhone. O produto que tem concentrado as atenções mais recentemente é o iPad, um computador-tábua portátil, desenhado para visualizar todo o tipo de conteúdos digitalizados: livros, revistas, filmes, programas de TV, etc. Espera-se que este produto seja responsável, só no seu primeiro ano de existência, por cerca de 7% da facturação total da empresa.

#### II. Relação com o cliente.

O melhoramento de produtos e serviços a partir da adaptação da estratégia criativa e inovadora da empresa às exigências do mercado, permite não só que as empresas mantenham os clientes já fieis e que conquistem clientes á concorrência, como também, favorece a descoberta de novos nichos de mercado que criem potenciais clientes.

#### III. Novas oportunidades.

O processo criativo pode permitir descobrir novos mercados ou formas de penetrar nos mercados conhecidos. A ampliação dos mercados geográficos ou a incursão em novas actividades de negócio dependem da capacidade para desenvolver produtos e serviços inovadores.

#### IV. Aumento da competitividade.

A introdução de enfoques criativos na gestão pode representar um maior rendimento devido a uma utilização mais eficiente da tecnologia ou ao melhoramento dos mecanismos de vigilância do mercado e de vigilância tecnológica. Este tipo de estratégias traduz-se em melhoramentos significativos na capacidade de competir com empresas rivais.

#### 2.5. O processo criativo na empresa

A criatividade, entendida como atitude de melhoramento contínuo dentro da empresa e, sobretudo, como ferramenta de geração de ideias, constitui uma arma muito eficaz para melhorar os processos de inovação e potenciar o valor dos seus resultados.

A criatividade-ferramenta diz respeito às técnicas específicas de criação de ideias que encaixam de uma forma mais visível e sistemática nos processos de inovação. A inovação na empresa segue um esquema semelhante ao indicado no gráfico abaixo.

Gráfico 8. A utilização de técnicas criativas no processo de inovação



Fonte: elaboração própria.

A utilização de técnicas dentro deste esquema pode ser particularmente útil:

- Na primeira fase do processo de inovação, fomentando a geração e selecção de ideias, combinada com a vigilância tecnológica e da concorrência.
- Na fase de avaliação e estudo de melhoramentos, onde novamente a utilização de técnicas pode ajudar a melhorar as ideias concebidas numa fase anterior ou a criar novas ideias que alimentem o processo inovador num ciclo contínuo de geração de ideias.

A criatividade-cultura tem um enfoque mais integral, afectando transversalmente todos os processos internos e departamentos da empresa. Neste sentido, o estabelecimento de uma cultura criativa na empresa está mais relacionado com a implementação de acções e procedimentos que visem:

- Flexibilizar e superar enfoques de gestão, estruturas e procedimentos rígidos,
- Aumentar a proactividade, convertendo o trabalhador em protagonista da mudança,
- Seleccionar trabalhadores com perfis que contribuam com experiência e conhecimentos para ganhar diversidade na análise e no quotidiano da empresa.
- Formação contínua de trabalhadores, quer em áreas relacionadas com a actividade da empresa, quer em áreas alheias à mesma, que possam servir para a identificação de novos produtos, serviços, etc.

Estas recomendações, associadas ao desenvolvimento de uma cultura criativa na empresa, podem encontrar o seu lugar nas seguintes áreas e actividades:

**Quadro 3. Âmbitos de aplicação da criatividade-cultura na empresa.**

DEPARTAMENTO	CRIATIVIDADE
Gerência/ Direcção	Definição da estratégia e da missão da empresa. Novos produtos, serviços ou formas de trabalho. Realização de projectos de colaboração. Participação em projectos consorciados.
Produção	Gestão de projectos. Certificado de qualidade e ambiental. Novos produtos, serviços e processos. Projectos-piloto. Protecção (Patentes, licenças, etc.)
Administração	Pesquisa de fontes externas de financiamento. Sistemas de gestão – ERP.
Recursos Humanos/ Contratação	Identificação de perfis profissionais. Estrutura organizativa. Flexibilidade horária / Teletrabalho. Formação contínua.
Comercial	Estratégia de marketing. Prospecção de mercado. Utilização de ferramentas TIC com fins publicitários e de distribuição.

The background of the page is a vibrant green color. Overlaid on this background are several large, white, abstract shapes that resemble stylized human figures or organic forms. These shapes are scattered across the page, some appearing as simple outlines and others as more complex, interconnected forms. The overall effect is a dynamic and creative visual pattern.

### 3. A pessoa e o seu universo criativo: como fomentar um clima de criatividade?

### 3. A pessoa e o seu universo criativo: como fomentar um clima de criatividade?

*“Se tiveres uma maçã e eu tiver outra maçã e se as trocarmos, cada um de nós ficará apenas com uma maçã. Mas se tiveres uma ideia e eu outra ideia e se as trocarmos, cada um de nós terá duas ideias”*

George Bernard Shaw

Na definição anterior, reflecte-se explicitamente que a criatividade é uma habilidade humana. Este facto condiciona o processo criativo, uma vez que grande parte da responsabilidade de gerar ideias recai sobre as pessoas.

No âmbito empresarial, é o trabalhador que assume esta tarefa. A sua capacidade para desenvolver ideias, primeiro individualmente e posteriormente em equipa ou no departamento em que trabalha, será determinante para a definição de um projecto inovador que aumente a rentabilidade da empresa.

20

#### 3.1. Características da pessoa criativa

De uma forma geral, as pessoas criativas são aquelas capazes de descobrir novas formas de abordar um problema ou de apresentar soluções aos problemas através de mecanismos lógicos não convencionais. Destacam-se pela sua capacidade de adaptação a todo o tipo de situações e por serem capazes de atingir os objectivos estabelecidos. Para o conseguir, estes indivíduos recorrem a mecanismos complexos. É exactamente essa qualidade, a complexidade, que mais os diferencia das restantes pessoas.

Neste contexto, a complexidade significa que são capazes de pensar e de agir segundo uma diversidade de lógicas que geralmente não estão desenvolvidas em tão elevado número na maior parte das pessoas. É como se um indivíduo criativo concentrasse inúmeras habilidades complexas, sendo capaz de desenvolver esse potencial em diferentes campos. Esta situação permite-lhes fazer diferentes leituras da realidade de uma forma constante e reformular a informação obtida (pensamento divergente), oferecendo sempre respostas diferentes e inovadoras (pensamento convergente).

A dualidade que possuem as pessoas criativas, que lhes permite ignorar uma característica de um antagonista, é representada de forma especial no seguinte decálogo.

#### Quadro 4. Decálogo da dualidade na pessoa criativa.

1. Possuem uma grande energia física que utilizam no desenvolvimento das tarefas que empreendem, mas simultaneamente são capazes de controlar essa energia e utilizá-la de forma focalizada em trabalhos que exijam uma grande concentração.
2. Apesar de serem pessoas dinâmicas e com um elevado Quociente Intelectual, podem revelar sinais de ingenuidade e até de imaturidade emocional (talvez Mozart seja um dos exemplos mais conhecidos).
3. São pessoas que combinam elevadas doses de disciplina e responsabilidade com condutas irresponsáveis e lúdicas. Este carácter lúdico está relacionado com a capacidade de brincar durante muito tempo com ideias que podem não dar nenhum resultado, sendo esta procura da ideia uma tarefa que exige elevados níveis de tenacidade e perseverança.
4. Têm uma grande capacidade de abstracção e imaginação para criar novidades aplicáveis numa realidade à qual, paradoxalmente, se sentem fortemente arraigados e que entendem com extrema clareza.
5. Revelam tendências opostas à introversão e à extroversão. O que não deixa de ser lógico, uma vez que, por um lado, a compreensão de determinados conteúdos simbólicos requer uma capacidade de introspecção e, por outro, a relação com outras pessoas permite ganhar riqueza através dos pensamentos e ideias destas.
6. Os objectivos propostos por este tipo de pessoas exigem uma grande confiança nas suas capacidades, mas também a humildade suficiente para assumir os erros que impedem o progresso.
7. São pessoas dominadoras, duras, com uma forte e acentuada personalidade, mas também possuem uma sensibilidade

superior à média que lhes permite apreciar aspectos que outras pessoas não captam ou que rejeitam por os considerarem supérfluos.

8. A sua predisposição ao risco, à rebeldia, exige uma interiorização e uma aprendizagem prévias dos valores e regras tradicionais do seu campo de acção.

9. A implicação nas tarefas que realizam é o fruto da paixão que colocam no seu trabalho, mas para evitar a perda de rigor é necessário fazer avaliações objectivas aos seus progressos.

10. O entusiasmo e o prazer na descoberta de coisas novas é estimulante, mas essa sensação é fruto do desassossego causado por não atingir o resultado esperado.

### Caso prático 5. A formação em campos diferentes aos normalmente abrangidos pela empresa e a capacidade de interligar ideias de forma criativa como factor competitivo no caso da Apple.

Steve Jobs, depois de seis meses na Universidade de Stanford (a origem de Silicon Valley), abandonou o curso que estava a estudar, mas não as aulas. Ficou mais um ano e meio para assistir a aulas que realmente lhe interessavam.

O Reed College contava na época com uma grande reputação em formação caligráfica. As tipografias dos cartazes e da publicidade da Universidade atraíram particularmente a atenção de Jobs, que decidiu assistir às aulas desse curso. Foi então que aprendeu a distinguir os diferentes tipos de letra, a utilizar os espaçamentos e, sobretudo, a entender (ou seja, mais do que intuir) os aspectos que, mais além da ciência, proporcionavam beleza e arte a este tipo de técnicas.

A motivação para assistir a estes cursos pouco tinha a ver com uma possível aplicação do conhecimento sob a forma de inovações no mercado. Era fundamentalmente uma motivação intrínseca. No entanto, ao fabricar o primeiro Macintosh, Jobs utilizou os seus conhecimentos de caligrafia para incluir dife-

rentes tipografias e espaçados, revolucionando a aparência dos computadores de hoje em dia.

## 3.2. Características da organização criativa

### 3.2.1. Gestão científica versus gestão artística

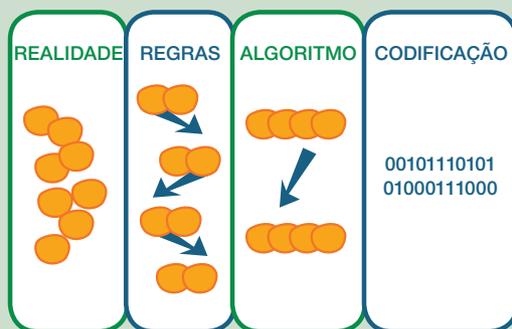
Existem duas tendências contrapostas na forma de gerir a empresa: a primeira defende uma gestão entendida como uma ciência, baseada na utilização de ferramentas tecnológicas e estatísticas, e a segunda deposita a capacidade competitiva da empresa inteiramente na capacidade de improvisação e artística desta.

**Gestão científica.** As empresas são cada vez maiores e mais complexas, e exigem novas ferramentas para a sua gestão. Este tipo de ferramentas, que incorporam melhoramentos tecnológicos e de controlo estatístico, são as únicas capazes de assegurar que a gestão de grandes empresas transnacionais seja viável.

Devido às condições actuais, que obrigam a ter em conta um maior número de variáveis, a tomada de decisões intuitivas nas organizações já não é apropriada e cada vez mais impera a utilização de técnicas e de software com algoritmos. No entanto, a sistematização de todos os processos não tem lugar para a prospecção, concentrando-se na exploração dos resultados existentes.

#### Quadro 5. A codificação da realidade nos processos de gestão.

A criação de ferramentas de gestão serve para sistematizar processos. A sistematização consiste na codificação da realidade para a criação de metodologias de trabalho ou para a criação de programas que, como no nosso caso, sirvam para facilitar a gestão empresarial. Apresentada visualmente, a codificação é o processo de tradução da realidade a zeros e uns, de forma a facilitar a sua manipulação.



Fonte: Adaptado de MARTIN, R. (2009): The Science and Art of Business.

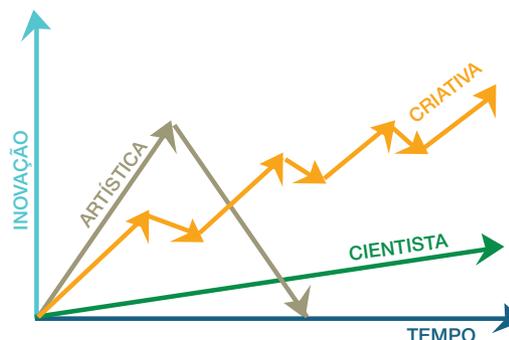
**Gestão artística.** Esta concepção de gestão entrega o destino da empresa à improvisação e criatividade dos trabalhadores. Ao contrário do que se verifica no caso anterior, esta visão da empresa caracteriza-se por uma **prospecção contínua**. É um viveiro de ideias altamente criativas e potencialmente valiosas, mas a ausência de uma estratégia para as explorar pode impedir a obtenção de recursos, desembocando inexoravelmente no fim do negócio.

Estas duas formas de gestão não só são completamente opostas, como também revelam formas extremas de entender a gestão empresarial que, no entanto, se chegam a verificar no mundo empresarial. Portanto, a conclusão é que uma gestão eficiente tem de estar

adaptada às necessidades de cada caso e é o resultado de um **equilíbrio entre estas duas concepções de gestão**.

É fundamental uma certa quantidade de prospecção para ser criativo (caos criativo), mas essa quantidade não pode nunca constituir o principal activo da organização. A criação de demasiada incerteza desencoraja os membros de uma organização a efectuarem um esforço adicional. É necessário definir direcções e objectivos claros, para além de uma certa estrutura que ofereça a liberdade suficiente para que o trabalhador possa ser criativo no desempenho da sua actividade.

Gráfico 9. A gestão criativa, um equilíbrio entre a gestão científica e a gestão artística.



Fonte: <http://www.1000ventures.com>

#### 3.2.2. Particularidades da empresa criativa

As empresas criativas, portanto, são aquelas que conseguem atingir o já citado equilíbrio entre a prospecção e a exploração de resultados. Encontrar este equilíbrio na empresa exige assumir uma cultura de empresa e desenvolver práticas próprias da actividade criativa. Para que tal ocorra, a empresa deve possuir uma série de comportamentos e características que favoreçam o equilíbrio, mas também o fluxo da criatividade:

- Orientação e adaptação contínua ao mercado. A empresa está sempre aberta às mudanças, adaptando-se a estas e, na medida do possível, tentando provocá-las.
- Flexibilidade. Uma visão demasiado rígida da estrutura interna da empresa limita a capacidade de adaptação referida. Ser flexível, mais do que uma recomendação, é imperativo para as empresas que pretendam manter a sua capacidade de resposta às necessidades do mercado.
- Liderança participativa e transformadora. A tomada de decisões nas empresas estende-se aos trabalhadores, que se sentem participantes através do fomento da contribuição de ideias e da consideração das suas propostas. Neste sentido, é fundamental o apoio firme dos líderes da empresa, que deverão possuir um espírito aberto à mudança, provocando o caos criativo intencionalmente.
- Estrutura ligeira. A empresa possui uma estrutura organizativa onde as hierarquias piramidais não impedem o fluir de ideias dos níveis inferiores para os superiores. As estruturas pouco formalizadas, que permitam a sobreposição de funções, evitam que a criatividade se concentre em departamentos específicos, como o de I&D.
- Comunicação aberta. O fluxo de informação serve para criar um clima de confiança que favorece o surgimento de novas ideias. A informação na empresa criativa flui em três sentidos:
  - vertical, para comunicar os objectivos da empresa e as formas que serão instrumentalizadas para os atingir;
  - horizontal, para desenvolver a actividade quotidiana da empresa e resolver os problemas que possam surgir;
  - e com o exterior, para manter actualizados os progressos do mercado e para ter acesso a ideias que provenham da concorrência ou dos colaboradores.
- Partilhar conhecimento. Monopolizar o acesso ao conhecimento limita a capacidade que as pessoas têm de o explorar. A existência de recursos e canais para aceder ao conhecimento e para o partilhar amplia as possibilidades de surgimento de novas ideias.
- Tolerância ao fracasso. A introdução de melhoramentos ou inovações nem sempre tem um resultado positivo. A criação exige um processo de teste e erro que as empresas criativas assumem como parte de uma cultura que favorece a experimentação e a procura de novas ideias. É com os erros que se aprende.
- Sistema de incentivos. Sem esquecer o que foi dito anteriormente relativamente à motivação intrínseca que caracteriza uma pessoa criativa, não se deve menosprezar o poder das recompensas sob a forma de dinheiro ou de reconhecimento dentro do grupo.

EMPRESA CRIATIVA	EMPRESA NÃO CRIATIVA
Orientação para o mercado	Escassa vigilância do mercado
Flexibilidade	Rigidez
Liderança participativa e transformadora	Tomada de decisões a partir de cima
Adaptação contínua	Medo da novidade
Partilhar conhecimento	Escassa cultura colaborativa
Tolerância ao fracasso e sistema de incentivos	Penalização da falha
Comunicação aberta	Centralização do conhecimento
Estrutura leve	Hierarquia

### 3.3. Criação de um ambiente criativo na empresa

As pessoas e equipas criativas são fundamentais para que a empresa apresente um fluxo contínuo de ideias e possa implementar acções inovadoras. Além disso, para que os membros da empresa possam desenvolver as suas habilidades e aptidões criativas, a empresa enquanto organização deve estar aberta a esse espírito criativo e a componente criativa (prospecção) deve estar em equilíbrio com a obtenção de resultados (exploração), que são os que permitem a sobrevivência da empresa.

Além disso, é necessário ter em conta que cada organização tem características próprias que a fazem única. As equipas que a constituem, os mercados a que se dirigem, os produtos que fabricam e a filosofia de trabalho diferem de empresa para empresa. Neste sentido, o processo e as condições para que a criatividade seja uma prática habitual que acrescente valor exigem condições específicas para cada organização.

24

Seguindo este argumento, deve-se entender que não existe uma receita única e que a cultura da empresa necessita de prazos longos para que os efeitos da criatividade sejam realmente visíveis. Em seguida são apresentadas algumas recomendações práticas que podem ser úteis para a integração da criatividade na actividade da empresa.

#### I. Ter em consideração as ideias de todos os empregados da empresa no momento de tomar decisões.

O diálogo é uma arma básica para a procura de ideias criativas. Os inquéritos podem ser úteis para ter uma primeira leitura da realidade, mas para conhecer realmente as ideias das pessoas é necessário um diálogo directo que permite conhecer as suas opiniões em primeira mão. Para a obtenção de informação, a comunicação directa oferece um valor acrescentado que o questionário não possui. A sua utilização pode beneficiar a empresa em grande medida.

#### II. Criar um grupo de trabalho criativo para conceber o processo criativo – inovador dentro da empresa.

É aconselhável criar um grupo de trabalho com pessoas motivadas, cujo objectivo será a concepção de um plano de desenvolvimento do

processo criativo adaptado à empresa. É preferível que este grupo de trabalho seja formado por pessoas de todas as áreas e níveis hierárquicos da empresa.

O grupo terá reuniões duas ou três vezes por semana, para discutir as ideias obtidas previamente junto dos trabalhadores da empresa. Simultaneamente, o grupo também terá a função de ajustar paulatinamente a concepção do plano de gestão da criatividade às necessidades da empresa.

#### III. Formar os trabalhadores em técnicas criativas.

É de particular importância que os membros do grupo dominem as técnicas criativas. Embora seja possível recorrer à ajuda externa, o ideal é que, uma vez iniciado o sistema de gestão da criatividade, sejam os próprios membros da organização a administrá-lo.

Para além dos membros do grupo criativo, é desejável que os restantes trabalhadores tenham uma formação básica que lhes permita, por um lado, entender os conceitos básicos ligados ao processo criativo e, por outro lado, dominar algumas das técnicas mais comuns para a geração e selecção de ideias para o processo de inovação.

#### Caso prático 6. O papel criativo dos empregados na Dollond & Aitchison.

A D&A é uma cadeia de ópticas do Reino Unido que acredita que “qualquer ideia é uma boa ideia”. Por esse motivo, tem uma estratégia interna na qual cada trabalhador pode fazer chegar as suas ideias e sugestões directamente ao Director Geral. Cada uma destas ideias recebe uma resposta escrita pelo Director e, caso seja adoptada, o seu autor obtém um presente como recompensa.

Algumas das inovações que nasceram de ideias dos seus trabalhadores são: “Styleyes”, que consiste num sistema computadorizado para analisar a vista; a criação de um sítio Web próprio; e o envio de encomendas de lentes de contacto por correio.

A introdução de melhoramentos contínuos, nascidos das ideias dos próprios empregados, permitiu que a empresa

mantivesse a sua posição no mercado e melhorasse consideravelmente a satisfação do cliente e, conseqüentemente, os resultados da empresa.

#### IV. Mais do que recompensar, motive os trabalhadores da empresa para que sejam criativos.

Ser criativo em troca de uma recompensa limita a produção criativa à existência do incentivo. O objectivo é fazer com que esse incentivo seja interno. Para o efeito, é necessário que o trabalhador se sinta participante do processo, tendo em consideração as suas ideias e dando-lhe um papel activo na tomada de decisões.

#### V. Organizar grupos criativos para cada área principal da empresa.

Depois de criada uma base criativa sob a forma de recursos humanos formados e depois de possuir uma estratégia de empresa mais ou menos desenvolvida, será possível, sempre que a dimensão da empresa o exija, criar unidades criativas para espaços específicos da actividade da empresa: Produtos / Tecnologia / Recursos Humanos / Gestão financeira / Estratégia empresarial.

#### VI. Obtenção de resultados concretos.

A criatividade por si só, vista apenas como geradora de ideias, não tem qualquer utilidade para a empresa. O que dá valor à empresa é a criatividade como resposta a um problema ou como um instrumento para melhorar a situação da empresa. Para aproveitar o potencial das ideias, devem ser colocados desafios. Primeiro é necessário identificar entre 4 e 6 áreas ou temas críticos para a empresa e, depois, pedir que sejam dadas soluções e propostas concretas num determinado espaço de tempo.

#### Caso prático 7. Escova de dentes Oral B para crianças.

As escovas de dentes para crianças costumam ser versões reduzidas das escovas de dentes para adultos. No entanto, os designers da Oral B observaram a forma como as crian-

ças lavam os dentes e repararam que utilizam a mão inteira para segurar na escova, enquanto os adultos utilizam apenas os dedos. Então, decidiram adaptar a ergonomia do produto à forma como as crianças seguram na escova, de modo a facilitar-lhes a utilização do produto. Paralelamente, as escovas de dentes Oral B foram incorporando estilos de alguns dos programas e filmes mais populares entre o público infantil (A Guerra das Estrelas; Os Marretas; Disney; etc.). Estas estratégias contribuíram de forma determinante para o posicionamento da Oral B como líder neste segmento de mercado.

#### VII. Liberdade de acção.

Depois de definidos os temas e os prazos, a forma de trabalhar para atingir os resultados será aquela que a equipa de trabalho considerar mais conveniente. A formação em criatividade que foi adquirida e a experiência pessoal devem guiar o processo criativo, sendo necessária uma certa liberdade para que o trabalhador escolha o caminho que considere mais conveniente para atingir os objectivos.

#### VIII. Atribuir recursos às boas ideias

É necessário apostar nalguma das ideias propostas. Embora seja possível que a implementação de alguma das ideias não corresponda às expectativas criadas, também é verdade que as expectativas devem ser realistas. Casos como Google e Apple não são muito frequentes. No entanto, a criatividade e as ideias surgidas no processo criativo podem ser de grande utilidade para a empresa quando se transformam em inovações.

#### IX. A criatividade aplicada também ao Conselho de Direcção.

Ao tratar-se de um processo integral, é fundamental que também a Direcção da empresa acredite na criatividade como ferramenta. Não só deve tornar visível o seu compromisso e implicação, como também deve contribuir para que a adopção de formas criativas de gestão constituam uma nova forma de dirigir a empresa.

## X. Avaliar o progresso e alimentar o processo.

Paralelamente à implementação (que deverá ser transversal e não um processo independente da actividade principal da empresa), deve ser realizada também a avaliação. O processo criativo está vivo e, nas primeiras etapas, exige uma avaliação contínua que permita detectar as áreas que devem melhorar e as áreas que mais progrediram. Tanto os aspectos positivos como os negativos devem alimentar com novas ideias o processo criativo e a inovação na empresa.

### 3.3.1. Factores de sucesso

A implementação deste processo criativo e, sobretudo, a adopção de um enfoque criativo para a gestão integral da empresa proporcionam diversas vantagens, que algumas vezes são claramente visíveis, enquanto outras, por afectarem sobretudo a cultura da empresa, são menos tangíveis.

26

- Estas organizações não só estão abertas às mudanças, como também são pró-activas e podem elas próprias protagonizar as mudanças. Deste modo, desenvolvem habilidades para a gestão de situações de incerteza.
- Revelam mais interesse pelo que acontece ao seu redor, o que lhes permite responder de forma mais eficaz às exigências do mercado e adaptar as estratégias baseando-se nas práticas eficazes das empresas concorrentes.
- Baseiam o seu potencial competitivo na capacidade de inovação e não em preços mais baixos. A utilização de novas ideias permite melhorar a produtividade com uma utilização mais eficiente e intensiva do conhecimento e da tecnologia existente.
- Ao sentir-se protagonista das mudanças, a empresa tem mais confiança nas suas capacidades e está mais motivada.
- A confiança também é retroalimentada por um melhor espírito de equipa e por um melhoramento das condições de trabalho dentro da empresa.

### 3.3.2. Barreiras e bloqueios mentais

Dentro da empresa, existem elementos que estimulam a criatividade, mas também existem outros que a obstaculizam:

- A existência de uma estrutura vertical, onde a liderança é imposta e as ideias têm dificuldades para fluírem.
- A procura de uma única resposta a um problema que nasce de uma situação provocada por uma realidade cada vez mais complexa (globalização, crescente importância do conhecimento, irrupção das TIC, etc.)
- Em linha com o argumento anterior, a procura de lógicas e normas dificulta o surgimento de respostas baseadas em ideias e recorre mais ao apoio de sistemas (de gestão, informáticos, estatísticos, etc.)
- A criatividade é própria de actividades artísticas e eu sou um empresário.
- Além disso, as técnicas baseadas em jogos são infantis e pouco sérias.
- Medo ao fracasso e ao erro, pois implicam perdas para a empresa e colocam a descoberto a falta de eficiência.
- Escassa abertura às novas ideias. O que funciona são os modelos de sempre.
- A criatividade é pouco eficaz em termos de resultados económicos.
- A geração de ideias e a inovação são tarefas próprias do departamento de I&D.

**Quadro 6. O equilíbrio criativo na empresa. O que fazer e o que não fazer para que a nossa organização seja criativa.**

O QUE FAZER	O QUE NÃO FAZER
Investigar novas soluções, novos produtos e novos serviços.	Manter as coisas que funcionam como estão.
Gestão aberta baseada em resultados, dando liberdade para o desenvolvimento das funções de cada trabalhador.	Definir os procedimentos de trabalho ao pormenor.
Criar espaços e tempos para a discussão multinível e multidisciplinar.	Tomada de decisões por parte do topo da hierarquia e em departamentos separados.
Procura constante de novos mercados.	Explorar os mercados conhecidos.
Realizar projectos de I&D em colaboração com outras entidades.	Guardar metodologias e conhecimentos como se fossem segredos industriais.
Criar estruturas horizontais e abertas.	Manter estruturas hierarquizadas e verticais.
Utilizar técnicas criativas para tomar decisões.	Utilizar procedimentos rígidos para tomar decisões.

Crea  
Business  
Idea

Crea  
Business  
Idea

Crea  
Business  
Idea

Crea  
Business  
Idea



#### 4. A geração de ideias aplicada à criação de empresas

#### 4. A geração de ideias aplicada à criação de empresas

*“O ingrediente fundamental é deitar mãos à obra e fazer algo. É tão simples quanto isso. Muita gente tem ideias, mas muito poucos se decidem a fazer algo com elas, de imediato. Não amanhã. Nem na semana que vem, senão hoje. O verdadeiro empreendedor é o que faz e não o que sonha.”*

Nolan Bushnell fundador de Atari

##### 4.1. Características da pessoa empreendedora

O termo empreendedor está tradicionalmente vinculado à pessoa que dá início a uma empresa. No entanto, ser empreendedor é mais do que isso: ser empreendedor associa-se a uma determinada forma de pensar e de actuar que requer um espírito principalmente inovador e criativo.

Há que assinalar que, quando estas peculiaridades ocorrem numa pessoa de maneira independente não são indicativas de uma atitude empreendedora, sendo portanto necessário que estejam todas presentes de maneira combinada. Assim, um artista pode ser muito criativo mas não ser empreendedor; um trabalhador pode exercer tarefas de gerência de uma empresa e também não o ser; e uma pessoa pode arriscar o seu capital e ser um mero investidor, não um empreendedor.

Para além da mais evidente, que é ser capaz de encontrar ideias para desenvolver um projecto empresarial, existe um vínculo entre a criatividade e o empreendedor que se encontra no facto de que a motivação que o move a empreender é também intrínseca. Neste sentido, destaca-se como característica própria do empreendedor o desejo de enfrentar os seus desafios, não por uma motivação financeira, embora esta também exista, mas sim para alcançar uma meta concreta ou enfrentar um desafio. Assim, a motivação empreendedora é, de certo modo, similar à criativa, porque o cumprimento de uma tarefa nasce de um impulso pessoal para fazer as coisas, para o que se requer a utilização do engenho, que é também mais uma motivação.

Em suma, as características e elementos que distinguem e compõem uma pessoa empreendedora são os seguintes:

- **Determinação** para alcançar um objectivo ou um resultado desejado. Talvez seja a característica que melhor distingue o empreendedor, uma vez que está relacionada com a ideia exposta sobre a motivação intrínseca. Esta determinação é também o que permite que o indivíduo se decida a tomar iniciativas, embora careça da informação necessária que lhe permita ter uma maior certeza do êxito da sua empresa.
- O empreendedor é **responsável** pelas decisões que conduzem ao início da actividade da empresa, o que representa assumir um **risco**. O nascimento de um novo negócio ou projecto empresarial é uma consequência da motivação e

#### Quadro 7. Ser empreendedor versus empresário.

A pessoa empreendedora deve reunir diversas características: ser criativa e inovadora nos seus pensamentos e na sua forma de actuar, ao mesmo tempo que é capaz de assumir um determinado risco ao pôr em jogo recursos próprios quando detecta uma oportunidade de negócio e decide empreender uma actividade para obter um benefício.

Neste sentido, ser empreendedor contém um significado que ultrapassa o de empresário, que implica ser activo, decidido, com determinação para alcançar os objectivos.



do esforço pessoal e reflecte uma menor aversão da pessoa ao risco (económico, social, emocional, familiar, etc.). O empreendedor não só é responsável, como necessita sê-lo e, por isso, fixa desafios.

- A **Inovação** e a **Criatividade** são fundamentais no acto e no processo empreendedor. O empreendedor é curioso, investiga o ambiente envolvente e está constantemente a ter ideias, imaginando a forma de pô-las em prática.

Num segundo nível, distinguem-se outros factores que influenciam a motivação empreendedora:

- Têm **auto-estima**, ou seja, não só são conscientes das suas capacidades e de até onde podem ir, como também sabem em que medida os seus actos respondem à utilização de todas elas.
- O ambiente **social** envolvente, que está relacionado com as normas, os valores e com a percepção das possibilidades de êxito no momento de criar uma empresa.
- O ambiente **económico** envolvente, que determina o acesso a mercados, fornecedores, clientes, etc.
- O ambiente **institucional** envolvente, que pode ser mais propenso ao favorecimento da criação de empresas (existência de incentivos fiscais para a criação de empresas, de incubadoras de empresas, a redução dos trâmites, etc.).
- O ambiente **familiar** envolvente, porque o facto de ter uns pais com atitude empreendedora e que tenham alcançado com êxito os seus objectivos pode ocasionar um efeito de réplica nos filhos.
- E outros, como a idade, uma experiência laboral anterior negativa, encontrar-se no desemprego, o sexo, a formação, a religião, etc.

Gráfico 10. Factores que determinam uma pessoa empreendedora.



Fonte: elaboração própria.

### 4.2. As atitudes criativas ao serviço dos empreendedores

Alguns dos elementos assinalados no capítulo anterior encontram-se condicionados pelo ambiente envolvente (social, económico, institucional). Outros pertencem à esfera pessoal e não podem ser modificados (idade, sexo, família). No entanto, existem outros, talvez os mais fundamentais, que são elementos-chave para desenvolver as atitudes empreendedoras e como vimos, as criativas. Este capítulo centra-se no modo como essas atitudes podem ser aproveitadas a partir do empreendedorismo em diferentes âmbitos da empresa.

#### Estabelecimento de redes externas

A criação de redes entre organizações para o desenvolvimento de projectos de I&D está a revelar-se como uma ferramenta eficaz para o melhoramento da competitividade empresarial. Através das redes obtém-se o acesso a tecnologias, conhecimento e mercados, o que permite à empresa melhorar os seus resultados. Para além disso, as redes não são apenas uma oportunidade em si, pois são também uma fonte de ideias e de oportunidades para o desenvolvimento de projectos empresariais.

### Caso Prático 8. Connect & Development na Procter & Gamble.

No ano 2000 A. G. Afley assumiu a gestão da P&G, implementando uma estratégia de inovação, que tinha como objectivo que metade das novas ideias fossem provenientes de fora, o que deveria resultar num aumento da capacidade inovadora interna, sem que por isso houvesse um aumento dos custos. Esta abordagem era fundamentada na ideia de que não é necessário dedicar esforços a criar dentro da empresa o que já foi inventado fora.

Para atingir este objectivo desenvolveram a metodologia Connect & Development que pretendia conseguir que 50% dos desenvolvimentos de novos produtos resultasse do aproveitamento da sua ampla rede de fornecedores, clientes e contactos. Com o decorrer do tempo, a cooperação com outras organizações permitiu-lhes desenvolver uma grande quantidade de novos produtos, através dos quais afiançaram a sua posição de líderes no mercado, mantendo os seus custos no desenvolvimento de novos produtos.

### Gestão dos recursos da organização

A riqueza de uma organização é representada pelos seus recursos. Desta forma, quanto maior for a variedade e a complexidade destes recursos, mais dificilmente imitáveis serão e, conseqüentemente, maior será a vantagem competitiva com que contribuirão para a empresa. Neste sentido, os intangíveis como o conhecimento e a criatividade são recursos cuja exploração adequada pode favorecer um posicionamento vantajoso no mercado. O empreendedorismo dirigido à criação de novas formas de organização que potenciem o fluxo de conhecimento e de ideias criativas (horizontais, desierarquizadas, sem estruturas completamente definidas, etc.) é a partir desta perspectiva, um âmbito em que podem ser obtidos notáveis benefícios.

### Inovação

Existe uma vinculação entre inovação e criatividade, mas também existe uma forte relação entre ambas as variáveis e o empreendedorismo. A utilização da inovação nascida de uma ideia criativa para a

colocação em funcionamento de uma empresa constitui em si uma fonte de vantagem, que permite, em algumas ocasiões, monopolizar o benefício (como no exemplo das empresas informáticas). A inovação, considerada como a actividade principal do empreendedor, contudo, não só está relacionada com a criação de empresas, como também se traduz em inovações na forma de entender o próprio conceito dos negócios, a sua organização, os produtos e serviços que oferece e a sua relação com o mercado.

### Caso Prático 9. A inovação no produto com origem no telefone.

Em 10 de Março de 1875, Alexander Graham Bell e o seu assistente, o Sr. Watson realizaram a primeira conversa telefónica. Após apresentar a invenção aos executivos da Western Union, receberam a seguinte resposta: "depois de uma cuidadosa consideração consideramos que o artefacto é interessante como novidade, mas chegámos à conclusão que não tem possibilidades comerciais... não vemos futuro para além de um brinquedo eléctrico".

Passados 4 anos existiam 50.000 telefones nos EUA e, 20 anos depois, a American Telephone and Telegraph (ATT) alcançou os 5 milhões de dólares de facturação, convertendo-se, na época, na maior empresa dos EUA. A patente original é ainda hoje a mais valiosa da História.

### Internacionalização

A globalização dos mercados contribuiu para tornar o ambiente em que as empresas operam mais complexo, sendo, ao mesmo tempo, uma fonte de oportunidades para os empreendedores criativos. A maior dificuldade de desenvolver a actividade empresarial é aproveitada pelos empreendedores que descobrem, no mercado internacional, oportunidades para desenvolver a sua actividade. Ser capaz de detectar e aproveitar estas ocasiões requer facultades que apenas a partir da perspectiva de um empresário criativo são possíveis (procura contínua, visão, assumir o risco, etc.).

## 5. Técnicas e ferramentas para o desenvolvimento da criatividade e a geração de ideias.



## 5. Técnicas e ferramentas para o desenvolvimento da criatividade e a geração de ideias.

*“A fantasia e a imaginação dirigidas são os melhores caminhos para uma mente concentrada”*

John Kao

Independentemente de um indivíduo ter capacidades e aptidões criativas ou de uma empresa ter condições para favorecer o fluxo criativo dentro dela, existem uma série de ferramentas e técnicas que facilitam o trabalho da geração de ideias.

Estas técnicas podem ser utilizadas para a geração de ideias num sentido mais geral ou ter um carácter mais específico em função das necessidades da empresa e das necessidades a que se queira responder. Neste sentido, podem ser encontradas técnicas que sirvam para diferentes fins (capítulo 5.2):

- **Compreender** o problema que enfrentam.
- **Gerar** ideias perante uma escassez no fluxo criativo.
- **Seleccionar** das ideias existentes.
- **Planear** as actividades.

As técnicas são, igualmente, classificadas tendo em conta o número de pessoas (capítulo 5.1) que são necessárias à sua utilização:

- **Individuais**, que o trabalhador utiliza solitariamente, sem o apoio de uma equipa.
- **Em grupo**, mais adequadas para uma utilização de maneira conjunta.

TÉCNICA	NÚMERO DE PESSOAS		FINALIDADE			
	INDIVIDUAIS	EM GRUPO	COMPREENDER	GERAR	SELECCIONAR	PLANEAR
Brainstorming		✓		✓	✓	
Mapa Mental	✓		✓	✓		
Brainwritting		✓		✓	✓	
SCAMPER	✓	✓		✓		
PNI	✓	✓			✓	
6 Chapéus		✓	✓	✓		
Analogias	✓	✓		✓		
Future Pretend Year	✓	✓				✓

Junto com estas classificações, que servem para facilitar a escolha de uma ou outra técnica em função das necessidades concretas que se apresentem, existem uma série de recomendações que farão com que os resultados da utilização das técnicas sejam mais positivos, se for possível:

- **Adiar o julgamento.** Não valorizar ou julgar nenhuma ideia proposta. Deixar que o processo seja selvagem, ou seja, permitir a sugestão de qualquer tipo de ideias por muito absurdas que estas possam parecer. Apenas no final do processo de geração serão avaliadas.
- **Favorecer o pensamento selvagem.** As técnicas criativas são especialmente úteis para situações em que as soluções lógicas e racionais não funcionem. Trata-se assim de facilitar as ideias aparentemente absurdas e ilógicas a partir dos parâmetros convencionais. Trata-se de dar liberdade ao pensamento lateral e criativo, de dar um salto desordenado na abordagem do problema.
- **Gerar uma grande quantidade de ideias.** O objectivo é ter o maior número de ideias possível; não existem ideias más, pois qualquer uma delas pode dar origem a outra que seja a origem de uma inovação importante para a empresa.
- **Dispor de um espaço adequado.** Para que existam as condições anteriores, o indivíduo deve sentir-se livre. Esta liberdade é facilitada pela existência, na medida do possível, de uma divisão ampla, aberta ao exterior, uma decoração aprazível e estar sentado em forma de semi-círculo.

#### Caso prático 10. Nascimento do Post-It.

Em 1968, o departamento de investigação da empresa 3M inventou a cola que é utilizada nos Post-It. Este produto foi o resultado de um trabalho para a criação de uma cola potente, mas que, precisamente por ser débil, foi recusada para tal uso.

Até que, em 1974, a uma pessoa da empresa ocorreu-lhe utilizar essa cola para marcar algumas páginas de um livro de hinos da igreja que estava a consultar.

Hoje em dia, existe inclusivamente uma evolução tecnológica dos Post-It com a forma das janelas emergentes nos programas de informática.

#### 5.1. Técnicas de criatividade individuais versus técnicas de grupo

As técnicas criativas são ferramentas que podem ser utilizadas tanto de forma individual como colectiva. Neste e nos seguintes capítulos, são descritas algumas das técnicas mais utilizadas, sendo geralmente mais habituais as que são implementadas de maneira conjunta do que as individuais.

Apesar de não ser por isso que o trabalho e a reflexão individual são menos importantes, a geração de ideias a partir de uma perspectiva de grupo, especialmente na empresa, oferece vantagens perante uma perspectiva individual. As principais razões para este facto são as seguintes:

- A empresa é uma organização em que trabalham conjuntamente diferentes pessoas e onde a consecução dos objectivos passa pela acção de grupo, que não é mais que a soma da racionalidade e de inteligência das individualidades que a compõem. Neste sentido, o processo criativo dentro da empresa deve ser também algo partilhado.
- O trabalho em equipa cria um efeito multiplicador – sinérgico em que os resultados se vêm consideravelmente melhorados do que se fossem realizados de maneira individual.  $1+1>2$ .
- Estimula atitudes de abertura, tolerância e de escuta activa das propostas de outros intervenientes, o que favorece a superação e o melhoramento das próprias propostas.
- Obtém-se uma visão mais plural e mais rica em perspectivas e experiências dos membros do grupo.
- Permite criar uma consciência de grupo. Partilhar de maneira sistemática as ideias de uns e de outros e a aceitação recíproca de propostas, o que gera uma maior coesão e integração dos trabalhadores da empresa.
- A vinculação entre pessoas representa um estímulo e uma ajuda para superar os obstáculos no trabalho, oferecendo saídas e alternativas.

### 5.1.1. Técnicas de Grupo - Brainstorming

#### Em que consiste?

O brainstorming ou chuva de ideias é, de forma estrita, uma ferramenta que consiste em anotar num quadro as ideias surgidas de maneira não sistematizada num grupo de pessoas para que depois possam discuti-las e seleccionar uma delas.

É uma técnica básica que trata de criar um ambiente propício que favoreça o aparecimento de ideias. Favorece o trabalho em equipa, o que contribui para reforçar a colaboração entre pessoas e equipas dentro da empresa. Grande parte das técnicas de criatividade é baseada nesta ferramenta.

#### Em que situações utilizar?

A utilização desta técnica é recomendada para resolver todo o tipo de situações relacionadas com a necessidade de gerar um grande número de ideias. Pode ser utilizada individualmente. Contudo, por ter uma marcada vocação colectiva, recomenda-se o seu uso em grupos de trabalho para maximizar os seus resultados.

#### Como funciona?

##### 1- Antes da reunião.

Recomenda-se que as pessoas convidadas a participar sejam pessoas predispostas a contribuir activamente no processo de geração de ideias. Para que isto ocorra, também é necessário dar conhecimento, com antecedência suficiente, do motivo da reunião, para que levem inclusivamente preparadas algumas das suas ideias.

##### 2- Início da reunião.

Centrar o objectivo da reunião, definindo o foco criativo do brainstorming.

Estabelecer o resultado final em termos de número de ideias e o limite de tempo para a apresentação e discussão em comum destas.

### 3- Recomendações básicas de funcionamento

As críticas estão proibidas, pois todas as ideias, associações de ideias ou inclusivamente as ideias absurdas favorecem o processo.

O objectivo é gerar o máximo de ideias possível.

### 4- Geração em grupo de ideias

Ocasionalmente pode ser estabelecida uma prova de brainstorming com um tema simples ou simplesmente pedir aos assistentes que dêem uma primeira opinião breve sobre o tema para quebrar o gelo.

Escrever o foco criativo no centro de um quadro ou similar e consensualizar com os participantes da sessão a sua definição, ajustando-o em função das suas possíveis sugestões.

Começar a recolher todas as ideias de maneira ordenada, em torno de temáticas ou subcategorias. No caso do ritmo ser lento, incentive a apresentação de ideias, inclusivamente de maneira selvagem ou absurda. O importante é que surjam ideias.

Não se detenha até alcançar uma massa crítica de ideias; cerca de 40/50 pode ser suficiente, mas, numa sessão de duas horas, o ideal seria conseguir entre 100 e 200.

### 5- Selecção de ideias

Após deixar que durante 5 ou 10 minutos os participantes leiam e analisem a totalidade das ideias propostas, poderá proceder à tomada de uma decisão. Cada assistente deve escolher cinco ideias e distribuir uma pontuação de 100 pontos entre elas.

Questionar e estabelecer definitivamente as pontuações realizadas, para finalmente estabelecer uma classificação de ideias.

Se, em vez de realizar a selecção nesse momento, for convocada uma segunda reunião para seleccionar as ideias, é necessário reenviar por escrito os resultados brutos do brainstorming para que as pessoas os analisem e realizem o trabalho de selecção de maneira individual. Trata-se de provocar que nesta selecção sejam consideradas também as ideias aparentemente absurdas e a intuição.

## 6- Aplicação das/s ideia/s seleccionada/s

Após a tomada de uma decisão é importante que, em primeiro lugar, a ideia seja implementada e, em segundo lugar, que seja dado conhecimento aos participantes deste facto, para motivar futuras participações.

### 5.1.2. Individual - Mapas mentais

#### Em que consiste?

O mapa mental é uma técnica de carácter gráfico em que se utiliza uma palavra ou conceito-chave como ponto de partida para adicionar ideias sob a forma de ramos de uma árvore ou de estrutura radial. Não existe uma forma predeterminada de representar as ideias e são as relações ou a hierarquia que o próprio indivíduo decidir que condicionam o resultado ou a forma final do mapa.

Com os mapas mentais, trata-se de facilitar a compreensão de uma questão e a forma como o indivíduo a interpreta. Mostram as relações e interligações entre ideias e conceitos em forma de imagem, de uma maneira mais visual.

#### Em que situações utilizar?

Os mapas mentais apresentam vantagens para a abordagem de problemas complexos e para a identificação de novas ideias. A sua utilização ajuda a ordenar melhor as ideias no cérebro. Neste sentido, a representação de informação procedente de diferentes fontes num formato simples, mostrando a hierarquia e as ligações existentes entre ideias de maneira gráfica, facilita não só a sua visualização como também a sua memorização.

#### Como funciona?

1- Do mesmo modo que o Brainstorming e as restantes técnicas criativas, é fundamental que o foco criativo fique perfeitamente definido. No entanto, uma vez definido, é fundamental procurar uma palavra, conceito ou ideia-chave que o represente.

2- Escrever no centro de uma folha a palavra escolhida em maiúsculas, mas também se recomenda utilizar cores diferentes ou associar a ideia a um desenho, para que seja mais visual.

3- Estabelecer uma série de princípios sobre os quais desenvolver as ideias de forma ordenada. Estes princípios constituem o primeiro nível da árvore e servem para estabelecer uma primeira estruturação das ideias.

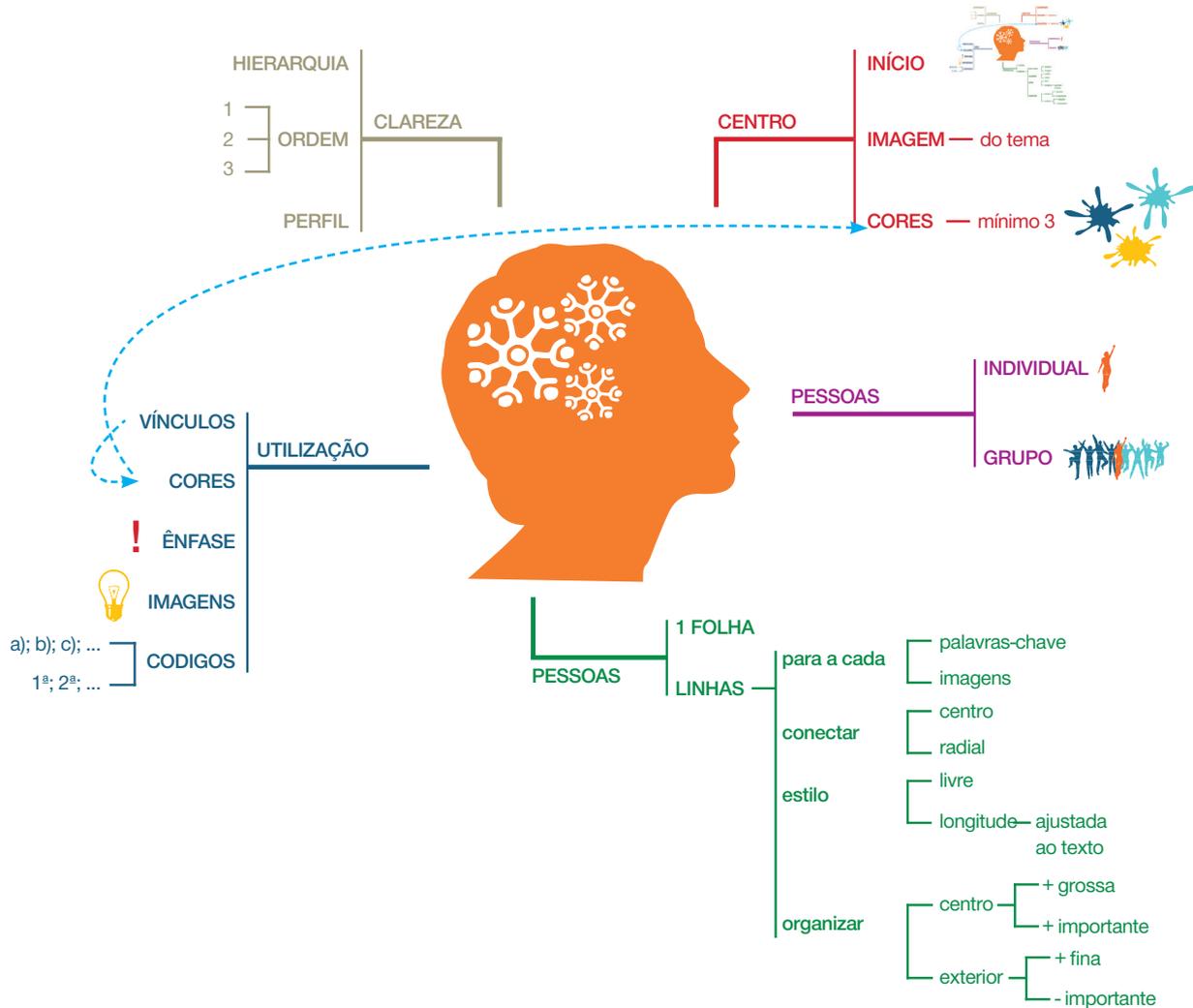
4- O desenvolvimento dos ramos não tem de seguir uma ordem determinada no sentido em que não é necessário começar um ramo e continuar com este até o completar. Pode sempre saltar de um ramo para outro, pois o fundamental é assegurar que o fluxo de ideias seja constante.

5- O mapa mental deve ter uma estrutura que contenha uma sensação visualmente atractiva e equilibrada. Não existe uma regra concreta, mas para manter uma certa estética recomenda-se:

- Procurar representar cada ideia com uma só palavra, recorrendo a ícones ou gráficos sempre que seja possível.
- Utilizar uma letra clara e espaçamentos uniformes.
- Utilizar cores diferentes para agrupar ideias, no mínimo 3.

6- Ramificar ao máximo o mapa mental, especialmente nos aspectos que sejam mais interessantes para a empresa.

Caso prático 11. Mapa mental sobre como criar um mapa mental



### 5.1.3. Técnicas de Grupo - Brainwriting

#### Em que consiste?

Trata-se de uma variante do Brainstorming, pelo que, tal como este, baseia-se numa dinâmica de grupo em que as ideias de cada pessoa são retro-alimentadas pelas dos restantes participantes. O uso da técnica é simples porque utiliza várias folhas nas quais se escreve um tema na parte superior e vão sendo passadas aos participantes para que vão anotando as suas ideias.

#### Em que situações utilizar?

Esta técnica é eficaz para recolher ideias inovadoras de grupos de pessoas que enfrentam um problema ou uma situação que afecte o projecto concreto ou o funcionamento geral da empresa.

O seu uso é recomendado com grupos em que as pessoas não se conhecem ou com pessoas que não estejam habituadas a participar em actividades deste tipo. A vantagem de escrever é que oferece maior liberdade às pessoas quando chega o momento de apresentar e falar da ideia em público.

#### Como funciona?

Existem diversas variações desta técnica, sendo as regras básicas da sua utilização as que são descritas de seguida. No início da reunião são decididos os aspectos relacionados com o tema principal que vão ser discutidos na reunião. É anotado cada um desses elementos em folhas diferentes. As folhas vão sendo passadas a cada membro do grupo, que anotam as ideias que lhes vão surgindo a respeito desse tema.

Depois de as folhas terem sido preenchidas, sobre as ideias anotadas são realizadas contribuições em forma de novas ideias que completam ou desenvolvam as anteriores. Neste sentido, as primeiras anotações funcionam como desencadeantes do processo criativo

Tal como no brainstorming, deve ter-se em conta que, antes da reunião, os participantes devem ser informados sobre o tema a desenvolver e os principais aspectos a tratar.

### 5.2. Técnicas para a geração de ideias versus técnicas para a sua escolha

Como foi assinalado no capítulo anterior, dependendo das necessidades da empresa ou da fase do processo criativo em que se encontre, será requerido o uso de umas técnicas criativas ou outras. Junto com a classificação realizada em função do número de pessoas participantes, distinguem-se as técnicas dirigidas para:

- A geração de ideias, que permitam superar situações de ausência de ideias inovadoras em particular ou de ideias em geral.
- A selecção de ideias, apropriadas para utilização quando as ideias fluem com normalidade ou já foram utilizadas técnicas de geração e é necessário identificar ou avaliar os resultados obtidos.

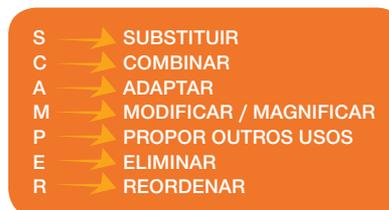
#### 5.2.1. Geração - SCAMPER

##### Em que consiste?

É uma técnica de criatividade em que, para favorecer a geração de ideias, há que responder a uma listagem de perguntas preestabelecidas. Cada uma das perguntas representa outras tantas técnicas de criatividade e, por isso, o SCAMPER, como ferramenta integradora de diferentes técnicas, é considerado uma das técnicas mais completas e eficazes especialmente no processo divergente de geração de ideias.

No total, o SCAMPER contém sete perguntas. Cada uma das letras da palavra SCAMPER é a primeira letra de uma série de palavras que dão origem a perguntas que estabelecem uma ordem determinada no processo de geração de ideias:

Gráfico 11. SCAMPER.



### Em que situações utilizar?

O seu uso é especialmente indicado para a fase específica de geração de ideias. Neste sentido, é utilizada depois de o problema ou situação que queiramos enfrentar já estiver colocado.

### Como funciona?

A utilização desta técnica, para além de seguir a ordem estabelecida pelas iniciais a que corresponde a palavra SCAMPER, são estabelecidas três fases:

1º. Identificação do problema, situação ou foco criativo. Ou seja, sobre que tema essa técnica vai ser utilizada.

2º. Em seguida, é formulada a relação de perguntas SCAMPER da perspectiva do tema apresentado. É importante que o processo criativo não se detenha e que, se não surgirem ideias/respostas a algumas perguntas, se salte para o capítulo seguinte.

3º. Após um espaço de tempo suficiente em que, através da procura de respostas para as perguntas, foram geradas as ideias para solucionar um problema ou fazer frente a uma situação definida, passa-se para a avaliação e a decidir que ideias são válidas ou adequadas para a empresa.

O núcleo do SCAMPER é constituído pelas perguntas, ou seja, a fase 2. Para compreender melhor sua utilização é apresentado, em seguida, um exemplo de como é apresentado um exemplo de como utilizá-lo.

**Caso prático 12. Perguntas SCAMPER, para encontrar ideias para o melhoramento de um produto na nossa empresa:**

SCAMPER: **Substituir.** O que pode ser substituído no nosso produto para o melhorar?

SCAMPER: **Combinar.** Que outro produto/serviço/processo pode ser combinado com o nosso para criar algo diferente e inovador para o mercado?

SCAMPER: **Adaptar.** O que pode ser adaptado de outro produto/serviço/ambiente que represente um melhoramento no nosso produto?

SCAMPER: **Modificar; Magnificar.** Que elementos do nosso produto podem ser modificados para que melhorem o seu posicionamento no mercado? Há algum elemento deste produto que pensemos que é intocável, mas que, no entanto, a sua modificação possa permitir obter uma vantagem competitiva? Algum elemento do nosso produto pode ser maximizado ou inclusivamente exagerado e isso pode representar um melhoramento considerável perante o mercado?

SCAMPER: **Propor outros usos.** O nosso produto pode ser utilizado noutro contexto diferente daquele para que foi criado?

SCAMPER: **Eliminar.** Existe alguma função que possa ser eliminada ou reduzida ao mínimo? Há algum dispositivo que dificulte o uso do nosso produto para algumas pessoas e/ou em consequência da ampliação do nosso mercado objectivo e que possa ser eliminado?

SCAMPER: **Reordenar.** A sequência de instruções de utilização do nosso produto pode ser reordenada de forma que facilite o seu uso? A ordem estabelecida para a utilização do nosso produto é apropriada ou pode ser revertida?

### 5.2.2. Avaliação - PNI

#### Em que consiste?

Trata-se de uma técnica que permite avaliar as ideias para a sua posterior selecção com base na valorização de três aspectos:

Gráfico 12. PNI.



O objectivo é identificar o potencial e os possíveis efeitos adversos de cada uma das ideias alvo de análise, para assim facilitar a tomada de uma decisão sobre qual é a mais apropriada para o negócio.

### Em que situações utilizar?

É recomendada a sua utilização após ter superado a fase do processo criativo destinada à geração de ideias. A sua utilização também se encontra especialmente indicada quando já foi realizada a primeira selecção ou a avaliação vai ser efectuada sobre um número limitado de ideias ou propostas.

### Como funciona?

É criada uma tabela, escrevendo nas colunas os três aspectos a analisar:

- Positivo: São apontadas as razões pelas quais a ideia é boa, pode ter êxito ou pelas que potencialmente podem representar uma vantagem positiva para a empresa.
- Negativo: Nesta coluna são anotados os elementos que constituam uma debilidade da ideia ou são incluídos os aspectos relacionados com a ideia que requeiram uma certa precaução no momento de a utilizar.
- Interessante: Para completar a análise são anotados os aspectos que, embora não tenham um impacto positivo ou negativo para a empresa, possam vir a ter uma especial relevância.

Se ainda assim não for evidente qual a ideia seleccionada, podem ser pontuadas de 1 a 10 cada uma das questões assinaladas para contabilizar posteriormente os pontos positivos e negativos de cada ideia e seleccionar a que obtiver um valor mais elevado.

Na tabela exibida em seguida, é apresentado um exemplo simples de como utilizar esta técnica. Neste caso, se a decisão com base nos argumentos apresentados num ou noutro sentido não forem suficientes, pode recorrer-se à avaliação quantitativa de cada elemento que oferece um valor positivo na sua avaliação conjunta ( $15-14+3=4$ )

POSITIVO	NEGATIVO	INTERESSANTE
Permite ampliar mercados internacionais (+5)	O prazo de retorno do investimento em tecnologia, para o desenvolvimento do protótipo, é alto (-4)	Ocupa pouco espaço e é de fácil manejamento para o utente (+3)
Os materiais para sua fabricação são baratos (+3)	A volta positiva do investimento para o desenvolvimento do novo produto tem um prazo longo (-8)	O processo de fabricação é contaminante (-2)
Seu desenvolvimento colocar-nos-ia numa situação vantajosa em frente aos competidores (+7)	Requer de trabalhadores altamente qualificados, os quais a empresa não dispõe (-2)	Permite aceder a fontes de financiamento público (+2)
<b>5+3+7=15</b>	<b>-4-8-2=14</b>	<b>3-2+2=3</b>

### 5.3. Outras técnicas criativas

Para além das anteriormente apresentadas, existe um vasto leque de técnicas que não respondem especificamente a nenhuma das classificações anteriores, mas que, devido à sua eficácia e popularidade, vale a pena destacar.

#### 5.3.1. Seis chapéus

##### Em que consiste?

Os seis chapéus simbolizam os diferentes pontos de vista a partir dos quais pode ser analisado um problema ou uma situação concreta. Procura-se que os participantes numa reunião contribuam com ideias e colaborem no processo de adopção de decisões, para o que todas as pessoas integrantes do grupo criativo utilizarão ao mesmo tempo cada chapéu ou ponto de vista para analisar uma situação ou problema.

A observação dos problemas a partir de diferentes perspectivas enriquece o resultado do debate, porque são aproveitadas as capacidades e a criatividade dos participantes para analisar, de forma exaustiva, os prós e os contras do assunto tratado. Desta forma, também se pretende evitar que as reuniões se prolonguem devido a confrontos pela defesa acérrima de posturas com réplicas contínuas.

### Em que situações utilizar?

Os seis chapéus é uma técnica muito potente para pensar e é propícia para a tomada de decisões. Foi concebida para guiar debates e evitar que os participantes desviem a sua atenção, centrando-se na própria discussão.

### Como funciona?

As pessoas participantes numa reunião vão usando os chapéus, um após o outro. Cada chapéu será de uma cor diferente e cada cor representa uma visão do assunto. Todos os membros do grupo utilizam, de maneira conjunta, um dos chapéus, oferecendo ideias baseadas na visão relacionada com o respectivo chapéu. A relação entre cores e chapéus é a seguinte:

- Chapéu Branco: Apresentação de informação de maneira objectiva e neutra.
  - Chapéu Vermelho: São expressadas as opiniões, intuições e sentimentos, sem necessidade de fundamentar as respostas com argumentos sólidos.
  - Chapéu Amarelo: Os membros assinalam os aspectos positivos do assunto ou ideia. Trata-se de identificar as posturas favoráveis.
  - Chapéu Negro: Este chapéu representa a cautela no momento de analisar a questão. Nesta fase são assinalados os possíveis riscos e obstáculos.
  - Chapéu Verde: Nesta fase é dada rédea solta ao pensamento criativo. São apresentadas as ideias novas e as possíveis alternativas que adicionem mais valor à questão em debate.
- Chapéu Azul: Oferece uma visão geral do assunto. Sintetiza

o debate, avaliando e ponderando as diferentes alternativas propostas.

### Alguns conselhos de funcionamento:

- Os chapéus de cada cor serão utilizados ao mesmo tempo pelo grupo de participantes.
- É aconselhável começar pelo branco e terminar com o azul; no entanto, não é necessário nem existe nenhuma ordem estabelecida para cada chapéu.
- Não se recomenda utilizar o chapéu negro após o verde.
- A necessidade de utilizar todos e cada um dos chapéus numa discussão será avaliada pelo próprio grupo de trabalho. Nem sempre é necessário aplicar todas as perspectivas.

### 5.3.2. Analogias

#### Em que consiste?

Uma analogia define-se como uma relação semelhante entre coisas diferentes. Do ponto de vista da criatividade, as analogias constituem uma técnica que procura a geração de ideias a partir de associações de conceitos que, geralmente, não se encontram ligados entre si. Os problemas são encarados de forma indirecta, utilizando rodeios ou paralelismos para, por exemplo, encontrar soluções a problemas existentes, resolver situações de estancamento no desenvolvimento de uma inovação ou criar novas aplicações de produtos.

#### Em que situações deve ser utilizada?

Forçar as ligações existentes entre realidades que, noutra contexto, podem parecer afastadas, provocar o pensamento divergente e a geração selvagem de ideias. É recomendável utilizar esta técnica sempre que for necessário dar um impulso ou fazer uma provocação adicional, por as ideias não serem suficientemente inovadoras ou por o processo criativo se encontrar estancado.

### Como funciona?

1- Definir exactamente o objectivo para o qual se pretende obter ideias, ou seja, definir o foco criativo.

2- Determinar um campo analógico ao acaso. As primeiras vezes que utilizar esta técnica, pode escolher um dos campos indicados no quadro anexo. Depois de possuir uma certa destreza na aplicação da técnica, poderá utilizar qualquer outro campo que seja do agrado das pessoas implicadas no processo criativo.

3- Reformular o foco criativo segundo o campo analógico seleccionado.

4- Apontar os significados e o funcionamento próprio do campo analógico.

5- Encontrar e forçar a apresentação do maior número de ideias possíveis, por muito absurdas e retorcidas que possam parecer.

6- Analisar se as interligações são válidas e aplicáveis, directamente ou através da introdução de modificações.

42

**Quadro 8. Lista dos campos analógicos.**

LISTA DE CAMPOS ANALÓGICOS:		
Astrologia	Meio ambiente	Telefonia móvel
Jardinagem	Cinema	Restauração
Política	Medicina	Informática
Jornalismo	Saúde	Cerâmica
Pesca	Animais	Ficção científica

Fonte: PONTI (2001).

### Caso prático 13. Apresentação de uma analogia. O caso do morcego e do telemóvel.

1º. Foco Criativo: Que novas utilidades podem ser obtidas com um telemóvel?

2º. Campo analógico: A vida dos morcegos.

3º. Reformulação do Foco Criativo: Que semelhanças/relações podem ser estabelecidas entre um morcego e um telemóvel?

4º. Funcionamento do campo analógico.

a. Os morcegos utilizam as ondas sonoras, que emitem sob a forma de grito, como um radar que os guia através da escuridão.

b. Os morcegos descansam de cabeça para baixo nas covas.

c. Em certas lendas, transformam-se em vampiros.

5º. Apresentação de analogias.

a. Os telemóveis emitem ondas que são utilizadas para transmitir voz, dados, etc.

b. Quando o telemóvel está apagado, é como se estivesse em repouso na escuridão.

c. Os telemóveis adoptaram novas funções e aplicações que até há pouco tempo não passavam de fantasias: Internet; jogos; câmara de fotos; etc.

d. (definição de novas aplicações ou outras ideias relacionadas com os telemóveis a partir de novos elementos descritos no parágrafo 4º).

6º. Avaliar as ideias apresentadas em função das necessidades da empresa.

Fonte: PONTI (2001).

### 5.3.3. Future Pretend Year

#### Em que consiste?

A expressão Future Pretend Year pode ser traduzida como “futuro ano desejado”. O que esta técnica pretende é imaginar o futuro de forma positiva, estabelecendo uma situação hipoteticamente bem sucedida num determinado âmbito ou aspecto da empresa. Identificam-se as pessoas que são beneficiadas nesse futuro e a sua possível contribuição para a empresa. Esta informação deve ser utilizada para resolver um problema presente.

#### Em que situações deve ser utilizada?

Esta técnica é útil para procurar soluções quando a empresa se depara com algum problema difícil, que requer ideias criativas para superar a situação.

#### Como funciona?

A utilização desta técnica rege-se pelos seguintes passos:

- 1º. Estabelecer o quadro de actuação, ou seja, definir o problema.
- 2º. Imaginar como seria o futuro se o problema fosse resolvido com sucesso.
- 3º. Enumerar as pessoas que seriam beneficiadas em consequência desta situação, sejam da própria empresa ou de uma empresa con-corrente.
- 4º. Para cada uma das pessoas nomeadas, definir a sua possível contribuição em forma de actividade desenvolvida no futuro dentro da situação de sucesso imaginada.
- 5º. Por último, utilizar as actividades enumeradas para gerar novas ideias para resolver o problema actual. Para o conseguir, recomenda-

se forçar a criação de ideias através de combinações entre a situação desejada e a situação actual.

### 5.3.4. Outras ferramentas de apoio ao processo criativo

Neste ponto será apresentada uma pequena lista com algumas técnicas e uma breve explicação sobre o funcionamento das mesmas. Caso lhe pareçam interessantes, pode encontrar mais informações sobre estas técnicas nas referências bibliográficas e de sítios Web relacionados com a criatividade que se anexam no final deste manual.

#### 4X4X4

É uma técnica em grupo que serve para seleccionar ideias, devendo cada indivíduo apresentar quatro ideias. Formam-se grupos de duas pessoas e escolhem-se quatro ideias. Posteriormente, formam-se novos grupos de quatro pessoas que escolhem quatro outras ideias. Finalmente, o grupo escolhe uma ideia final.

#### Análise Morfológica

Decompõe-se um conceito ou situação nas suas unidades ou conceitos básicos. Com estes elementos, constrói-se um quadro que permite procurar novas relações e combinações.

#### Biónica

Tem um funcionamento semelhante ao das analogias. Utiliza-se habitualmente no âmbito tecnológico para desenvolver novos instrumentos inspirados na natureza e nos seres vivos.

#### CRE-IN

É uma técnica que parte da ideia de que as pessoas têm de acreditar em si próprias para serem criativas. Trata-se de dar rédea solta aos sentimentos mais profundos e sinceros das pessoas, para que a criatividade surja do seu interior. Para que tal aconteça, esta técnica utiliza jogos que permitem chegar aos sentimentos e emoções. Está relacionada com a expressão corporal, o ioga e as técnicas de relacionamento.

### Defeitologia

É elaborada uma listagem dos defeitos ou dos aspectos melhoráveis de um produto. Depois de identificar estes elementos, são apresentadas possíveis soluções para melhorar. Cada proposta constitui uma ideia de melhoramento.

### Ideart

Utilizar estímulos visuais, geralmente quadros sugestivos (Miró, Magritte e outros pintores provocadores) para provocar a geração de ideias e o pensamento criativo selvagem.

### Inversão

Consiste em dar a volta ao problema ou foco criativo. É alterado o sentido da apresentação para dar resposta a uma situação concreta, provocando assim a geração de ideias. Por exemplo, se um bar estiver vazio, pensar como é possível esvaziar um estabelecimento cheio: subindo a música, fornecendo as bebidas quentes, prestando um mau serviço. A solução seria pôr uma música agradável, cuidar da apresentação das bebidas e contratar um empregado especialmente amável.

44

### Listagem de atributos

Trata-se de uma técnica orientada para o processo de criação de novos produtos ou para a introdução de melhoramentos nos existentes. Consiste na elaboração de uma listagem dos atributos ou características do objecto em questão. Para cada um dos elementos apontados são colocadas todas as questões que nos ocorrerem: o que acontece se alterar a cor/ a forma? Esse aspecto pode ter outra utilidade? Pode ser elaborado noutra ordem? Cada resposta vai sendo anotada e, no final, são analisadas as respostas que possam constituir um melhoramento no produto.

### Método 635

São formados grupos de 6 pessoas, que devem apresentar 3 ideias ou soluções cada, sobre um tema, às outras 5 pessoas do grupo de trabalho.

### Método da visita

É tão simples como colocar-se no lugar de outra pessoa e tratar de descobrir como enfrentaria um problema ou situação. Com esta técnica, as pessoas dão a sua opinião sobre as atribuições dos outros e não sobre as próprias, sendo alimentados pelos restantes elementos nas competências próprias.

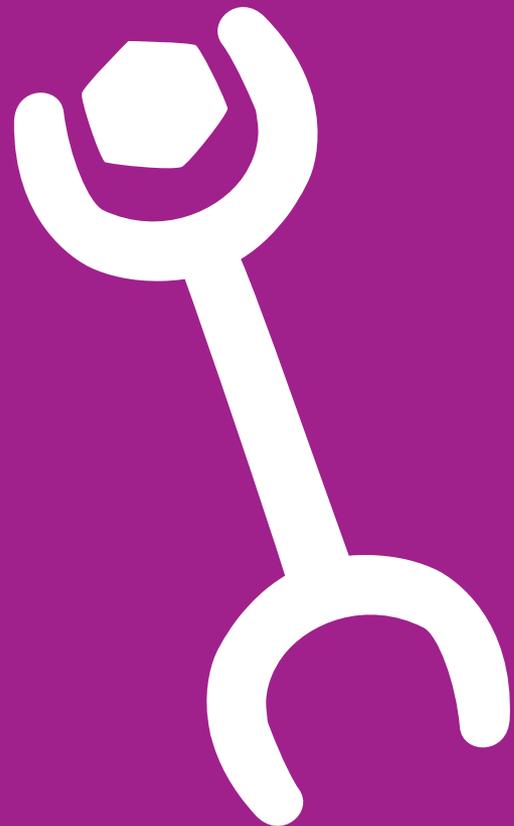
### Relações formadas – palavras ao acaso

A combinação do desconhecido é uma maneira de forçar o aparecimento de novas ideias inovadoras que se traduzam em inovações radicais. Trata-se de procurar uma palavra ou conceito ao acaso (por exemplo, abrindo o dicionário em qualquer página e escolhendo uma palavra qualquer) e de procurar aplicações para o nosso produto ou empresa.

### TRIZ

É um método especialmente recomendado para a geração de ideias radicalmente novas a partir da sistematização da criatividade no trabalho científico. Baseia-se no estabelecimento de princípios desenvolvidos a partir do estudo do processo de obtenção de uma patente.

## 6. Ideias práticas para converter as ideias criativas em inovações ou projectos empresariais



*“As coisas que mais tememos nas empresas (flutuações, desequilíbrios) são a fonte primária de criatividade.”*

Margaret J. Wheatley

Como tem sido destacado reiteradamente ao longo do Manual, a criatividade deve ser entendida como parte de uma nova cultura empresarial que afecta a totalidade dos departamentos e âmbitos da organização e, portanto, os seus resultados, para além do nível geral da empresa, reflectem-se em cada departamento.

Este capítulo descreverá como se produz a passagem das ideias ao projecto, ou seja, como se passa da criatividade à inovação empresarial (novos produtos, novos serviços, processos melhorados, novos mercados, novas formas de venda, melhoramento da gestão, etc.) nas diferentes áreas da empresa.

46

### Organização interna

A gestão é a actividade que organiza e dirige a empresa. Os sistemas tradicionais baseados exclusivamente nos resultados quantitativos ou nas novas metodologias de gestão coordenada (ABC ou Quadro de Comando Integral), embora úteis, apresentam limitações no momento de oferecer respostas ao desafio criativo das empresas. Para isso, não existe uma receita única - é a própria empresa que deve definir a sua filosofia e o seu modelo de gestão. Neste processo, deve ser tido em conta:

- o engenho e as atitudes criativas dos directivos e trabalhadores;
- a motivação dos trabalhadores e das equipas de trabalho;
- a existência de incentivos monetários em relação a aspectos relacionados com a criatividade (riscos, proposta de ideias, utilização de novas formas de trabalho, etc.);
- o equilíbrio entre o controlo de resultados e a flexibilidade na maneira de alcançá-los;
- a forma de gerir as ideias geradas no processo criativo;
- o modo de pôr em contacto determinados departamentos

(por exemplo, marketing com desenvolvimento de produto) para potenciar o fluxo de ideias;

- a necessidade de adaptar processos ao novo modelo organizativo.

### Tomada de decisões

A tomada de decisões está presente tanto em aspectos triviais como estratégicos da empresa. A criatividade, em comparação com posturas pouco flexíveis, pode ser utilizada para a procura de soluções que beneficiem todas as partes implicadas. A criatividade não diminui - pelo contrário, permite aumentar ou alterar os factores das operações para alcançar consensos que a priori pareciam inalcançáveis. A utilização de técnicas criativas pode ser recomendável para este âmbito da actividade da empresa, sendo especialmente benéfica para criar um clima mais horizontal e proactivo dentro da própria empresa.

### Atendimento ao Cliente

Favorecido pela crescente concorrência que existe entre as empresas, o cliente exige mais do que bom tratamento: exige aos fornecedores, que gerem sensações, que ultrapassem a mera satisfação. Neste sentido, o cliente actual procura, para além da satisfação entendida como uma resposta às suas necessidades, entusiasmo e emoções, pelo que é necessário abordar a relação com o cliente também em termos de personalização do tratamento, o que em determinadas ocasiões, implica tomar decisões arriscadas relativamente a estes. Qualquer estratégia neste sentido pode ser imitada e reproduzida sobre um papel, mas as emoções e o atendimento pessoal só são eficazes se existir uma verdadeira cultura criativa que persiga a resposta aos clientes, antecipando as respostas às suas solicitações.

### Inovação e Desenvolvimento

Talvez seja o departamento onde é mais adequada a utilização da criatividade e onde se consiga alcançar resultados mais benéficos para a empresa. No entanto, embora seja este o âmbito onde mais ideias surgem numa empresa, talvez não respondam à perspectiva de cultura criativa recomendada. Algumas sugestões práticas para

que o departamento de I&D seja um ferredouro de ideias dentro da empresa são:

- Trabalhar em constante contacto com os departamentos comerciais e de marketing, para incorporar não apenas os últimos avanços tecnológicos, como também saber responder de maneira rápida às contínuas mutações do mercado.
- Abordar a actividade com o objectivo da procura de inovações radicais que permitam transformar e dar um salto qualitativo à empresa.
- Utilizar novas metodologias de trabalho que favoreçam a proactividade e a geração de ideias inovadoras.
- Contratar pessoas com um perfil aparentemente não tão ajustado aos requisitos técnicos da empresa, mas que contribuam com novas ideias a partir da perspectiva de outras áreas de conhecimento.

## Marketing

O marketing é baseado em estudos e análises de mercados, mas também na intuição e na experiência acumulada das pessoas responsáveis desta área. Neste sentido, a criatividade oferece notáveis vantagens para o desenvolvimento desta actividade que, precisamente devido a essa carência de utilização de técnicas criativas, deve servir de guia para outros departamentos. A criatividade aplicada ao marketing pode servir de apoio a tarefas como:

- Lançamento no mercado de novos produtos ou serviços da empresa;
- Procura de novos nichos de mercado;
- Redesenhar os produtos e serviços existentes, a sua embalagem ou imagem;
- Campanhas publicitárias, sobre produtos concretos ou da empresa em geral (imagem corporativa);
- Melhoramento das relações com os meios de comunicação;

## Design e espaço

Na linha do que foi anteriormente referido, o design de produtos significa mais do que colocar adornos. É realmente um melhoramento do produto de modo a que permita gerar sensações ao cliente. Por isso, é recomendável dar mais cor e novas formas aos produtos, aos folhetos, aos edifícios, às embalagens, etc. Para isso:

- Decore o seu local de trabalho com cores atractivas; destine um espaço para que os trabalhadores possam juntar-se e discutir ideias; crie espaços diáfanos que favoreçam a comunicação.
- Desenhe os seus produtos tendo em mente que os clientes devem poder distingui-los dos outros com facilidade. A diferenciação deve ser uma das características da empresa.

Realize campanhas de comunicação que ofereçam uma imagem da empresa criativa, de vanguarda, que esteja a par dos avanços do mercado.

## Recrutamento e Recursos Humanos

Não se trata apenas da existência de pautas criadas de um ponto de vista técnico, mas sim de que este procedimento nasça de critérios que incluam os valores criativos. Neste sentido é recomendado:

- não utilizar provas standard (testes, formulários) e criar um procedimento que se adequa às necessidades da empresa, incluindo as criativas;
- a informação que fornece um teste é limitada em comparação com as impressões proporcionadas pelas entrevistas, pelo que deve prepará-las com cuidado;
- os indicadores habituais (estudos; formação contínua; salário) não mostram o potencial criativo das pessoas. Procure outro tipo de informações do entrevistado: actividades fora do trabalho; interesses; projectos concretos em que tiver trabalhado e de que mais se orgulha, etc.
- Contrate pessoas com uma personalidade proactiva e alternativa, em vez de perfis obedientes e convencionais.

### Formação contínua

A formação pode ser ocasionalmente entendida pelos trabalhadores como uma actividade imposta pela direcção ou que serve apenas para aumentar o currículo, e pelos directivos como um encargo no seu orçamento que não gera um rendimento visível para a empresa.

Porém, a formação é um âmbito que contribui positivamente para alinhar a atitude proactiva e inovadora dos membros da organização através da selecção das matérias e das pessoas encarregadas de dar formação. Para obter um benefício desta actividade, tanto para o empresário como para o trabalhador, é necessário assegurar-se de que:

- os formadores estão devidamente qualificados;
- as sessões são dinâmicas;
- as metodologias são inovadoras;
- a abordagem é principalmente prática;
- a formação é alvo de avaliação e melhoria contínua;
- o trabalhador adopta uma atitude proactiva com sugestões;
- os participantes não se aborrecem;

### Quadro 9. Aplicação prática da criatividade à empresa.

- I. Organização interna
- II. Tomada de decisões
- III. Atendimento ao Cliente
- IV. Inovação e Desenvolvimento
- V. Marketing
- VI. Design e espaço
- VII. Recrutamento e Recursos Humanos
- VIII. Formação contínua

## Bibliografía de referència

ARANA, L. et alt. (2008): "Guía de creatividad en la empresa" .IAT, Sevilla.

CSIKSZENTMIHALYI, M. (1998): "Creatividad. El fluir y la psicología del descubrimiento y la innovación". Ediciones Paidós Ibérica. Barcelona.

DE BONO, E. (1999): "Six Thinking hats". Back Bay Books/Little, Brown And Company. New York.

DE BONO, E. (1990): "Lateral thinking. Creativity step by step." Harper Perennial. New York

FERNANDEZ, E. (2005): "Estrategia de la innovación". Thomson Editores Spain. Madrid.

GAVRILOFF, I; JARROSSON, B. (2002): "¿Existe una hormiga de seis pisos? Claves de la creatividad." Grupo ANAYA. Madrid.

GENESCÁ,E. et alt. (2003): "Creación de empresas. Entrepreneurship." Universidad Autónoma de Barcelona; Servei de Publicacions. Barcelona.

G.ROBINSON, A; STERN, S. (1997): "Corporate creativity. How innovation and improvement actually happen". Berrett-Koehler Publishers. San Francisco.

LOCKWOOD, T; WALTON, T. (2009): "Corporate creativity. Developing an Innovative Organization." Allworth Press. New York.

MACLEOD, H. (2009): "Ignore Everybody. And 39 other keys to creativity." Penguin Group.USA.

PONTI, F. (2001): "La empresa creativa. Metodologías para el desarrollo de la innovación en las organizaciones". Ediciones Granica. Barcelona.

KAO, J. (1996): "Jamming. The art and discipline of business creativity." Harper Collins Publishers. New York.

ROAM, D. (2008): "The back of the napkin." Penguin Group.USA.

## Links

<http://www.creabusinessidea.com/>

<http://www.asocrea.org/>

<http://www.neuronilla.com/>

<http://www.degerencia.com/>

<http://www.elcapitalcreativo.org/>

<http://www.izinker.com/es/>

<http://mkturl.tripod.com/MKT/prod/prod02.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos66/creatividad-logico-matematica/creatividad-logico-matematica2.shtml>

<http://www.ideateca.com/es/>

<http://www.infonomia.com/>

<http://www.1000ventures.com>





UE/EU - FEDER/ERDF

