

Índice

Recupere a sua confiança criativa <i>Tom Kelley e David Kelley</i>	9
Como matar a criatividade <i>Teresa M. Amabile</i>	23
Como a Pixar promove a criatividade coletiva <i>Ed Catmull</i>	51
Ponha o cérebro (todo) da empresa a funcionar <i>Dorothy Leonard e Susaan Straus</i>	73
Descubra a inovação onde menos a espera <i>Tony McCaffrey e Jim Pearson</i>	95
O plano de negócio para a curiosidade <i>Francesca Gino</i>	111
Dê vida às suas ideias inovadoras <i>Cyril Bouquet, Jean-Louis Barsoux e Michael Wade</i>	131
Colabore com os seus pares criativos <i>Kimberly D. Elsbach, Brooke Brown-Saracino</i> <i>e Francis J. Flynn</i>	155
Criatividade sob pressão <i>Teresa M. Amabile, Constance N. Hadley</i> <i>e Steven J. Kramer</i>	165

Estratégia exige criatividade	
<i>Adam Brandenburger</i>	191
Como construir uma cultura de originalidade	
<i>Adam Grant</i>	205
Sobre os autores	225
Índice remissivo	229

Recupere a sua confiança criativa

Tom Kelley e David Kelley

QUASE TODOS NASCEMOS CRIATIVOS. Em crianças, deleitamo-nos com brincadeiras imaginárias, fazemos perguntas surreais, desenhamos garatujas a que chamamos dinossauros. Com o passar do tempo, porém, por obra da socialização e da educação formal, começamos a abafar esses impulsos. Tornamo-nos gradualmente mais cuidadosos nos nossos juízos, mais cautelosos, mais analíticos. O mundo parece passar a dividir-se entre «criativos» e «não criativos», e muitos, conscientemente ou não, resignam-se a integrar esta última categoria.

No entanto, sabemos que a criatividade é essencial para o sucesso em qualquer área ou setor de atividade. Segundo um recente inquérito da IBM a diretores-executivos de todo o mundo, a criatividade é mesmo a característica mais procurada nos líderes. É inegável que o pensamento criativo permitiu a ascensão e sucesso permanente de inúmeras empresas, desde *start-ups* como a Facebook e a Google, ou gigantes como a Procter & Gamble e a General Electric.

Muitos alunos procuram a «d.school», da Universidade de Stanford (fundada por um de nós — David Kelley — e formalmente conhecida pela designação Hasso Plattner Institute of Design), para desenvolverem a sua criatividade. Muitos clientes trabalham com a IDEO, a nossa consultora de *design* e inovação, pela mesma razão. Ao longo do nosso percurso, porém, fomos percebendo de que o nosso trabalho não é *ensinar* criatividade. É, sim, *ajudar* a redescobrir a confiança criativa — isto é, a capacidade natural para descobrir novas ideias e a coragem para as experimentar. Fazemo-lo apresentando aos nossos alunos estratégias para superarem quatro medos que inibem a maioria de nós: o medo do desconhecido desordenado; o medo de ser julgado; o medo de dar o primeiro passo; e o medo de perder o controlo.

Mais fácil falar do que fazer, poderá o leitor argumentar. Mas sabemos que é possível superar até mesmo os temores mais profundamente enraizados em nós. Consideremos, por exemplo, a obra de Albert Bandura, um psicólogo de renome mundial, professor em Stanford. Numa série de experiências precursoras, ajudou inúmeros indivíduos a superar fobias em relação a cobras de que padeciam desde sempre. Fê-lo orientando-os através de uma série de interações de exigência crescente. Começava por os fazer observar o animal através de um espelho de duas faces. Uma vez confortáveis, passavam a observá-la através de uma porta aberta; de seguida, viam alguém tocar na cobra; depois, tocavam-lhe eles próprios com uma luva grossa de cabedal; finalmente, ao fim de poucas horas, conseguiam tocar-lhe com as próprias mãos. Bandura designa por «mestria guiada» este processo de experimentar pequenos sucessos um após outro. Aqueles que a ela se sujeitaram não ficaram apenas curados de um medo incapacitante que achavam não ter cura. Começaram igualmente a sentir menor ansiedade e a experimentar maior sucesso em outras áreas das suas vidas, dedicando-se a novas atividades potencialmente assustadoras, como montar a cavalo ou falar em público. Esforçaram-se mais, perseveraram durante mais tempo, e demonstraram maior resiliência face ao fracasso. Tinham adquirido uma nova confiança na sua capacidade de alcançar tudo aquilo a que se propunham.

Em resumo

Quase todos nascemos criativos. Com o tempo, porém, muita gente aprende a sufocar esses impulsos. Tornamo-nos mais cuidadosos nos nossos juízos, mais cautelosos, mais analíticos. O mundo parece dividir-se entre «criativos» e «não criativos», e demasiadas pessoas resignam-se a pertencer a esta última categoria. No entanto, sabemos que a criatividade é essencial para se ter sucesso em qualquer área ou setor de atividade.

A boa notícia é que todos podemos redescobrir a nossa confiança criativa. O truque está

em ultrapassar os quatro grandes medos que nos inibem: o medo do desconhecido desordenado; o medo de ser julgado; o medo de dar o primeiro passo; e o medo de perder o controlo.

Este capítulo descreve uma abordagem baseada na obra do psicólogo Albert Bandura quando ajudava os pacientes a superar a fobia de cobras. Consiste em decompor os grandes desafios em outros mais pequenos, para então construir confiança, vencendo um após outro. A criatividade é algo que se treina, e não simplesmente algo com que se nasce.

Adotámos, em grande medida, a mesma abordagem ao longo dos últimos 30 anos em que ajudámos muita gente a transcender os medos que bloqueiam a criatividade. A ideia é decompor os grandes desafios em pequenos passos, para então construir a confiança, vencendo um após outro. A criatividade é algo que se treina e não, simplesmente, algo com que se nasce. A princípio, o processo pode parecer um pouco desconfortável, mas — como descobriram as pessoas com fobia a cobras — o desconforto rapidamente se desvanece e é substituído por confiança e capacidades novas.

Medo do desconhecido desordenado

No mundo empresarial, o pensamento criativo começa na empatia com os clientes (sejam eles internos ou externos), o que nunca se

conseguirá sentado a uma secretária. Sim, já sabemos que o seu escritório é muito confortável. Tudo nele é tranquilizadamente familiar; a informação chega-lhe de fontes fiáveis; os dados contraditórios são extirpados e ignorados. Já no mundo lá fora, é tudo mais caótico. Temos de lidar com descobertas inesperadas, incerteza e pessoas irracionais que dizem o que não queremos ouvir. Mas é também aí que descobrimos novas perspectivas — e damos saltos criativos. Aventurarmo-nos em busca de aprender, mesmo sem uma hipótese de partida, pode abrir-nos portas a nova informação e ajudar-nos a descobrir necessidades menos óbvias. Caso contrário, arriscamo-nos a simplesmente reconfirmar ideias que já tivemos ou a ficar à espera de que os outros — os nossos clientes, o nosso chefe, ou mesmo os nossos concorrentes — nos digam o que fazer.

Na d.school, encarregamos, habitualmente, os alunos de fazer este tipo de trabalho de campo antropológico — saírem das suas zonas de conforto para o mundo — até que, subitamente, comecem a fazê-lo sozinhos. Tomemos o caso de um cientista informático, dois engenheiros e um aluno de MBA que frequentaram o curso de Extreme Affordability (Custo ultrabaixo) lecionado por Jim Patell, professor de gestão na Universidade de Stanford. Concluíram que não conseguiam terminar o seu projeto de grupo — investigar e conceber uma incubadora de baixo custo para recém-nascidos de países subdesenvolvidos —, continuando a residir na segurança dos subúrbios californianos. Encheram-se então de coragem e resolveram visitar o interior rural do Nepal. Falando diretamente com famílias e médicos, ficaram a saber que os bebês que corriam maior perigo eram os nascidos prematuramente em zonas situadas longe de hospitais. Os aldeões nepaleses não precisavam de uma incubadora mais barata no hospital, mas de uma forma infalível de manter os bebês quentes quando não houvesse por perto médicos que o pudessem fazer eficazmente. Essas descobertas levaram a equipa a conceber um «saco-cama» em miniatura que continha uma bolsa dentro da qual havia uma cera especial capaz de armazenar calor. O Embrace Infant Warmer custa 99% menos do que uma incubadora tradicional e permite manter a temperatura adequada até

seis horas, sem necessidade de uma fonte externa de energia. Esta invenção tem potencial para salvar todos os anos milhões de bebês prematuros ou de baixo peso à nascença, e só foi possível porque os membros da equipa se atiraram para território desconhecido.

Outro exemplo é o de Akshay Kothari e Ankit Gupta, dois alunos do curso Launchpad da d.school. O programa convidava-os a fundar uma empresa a partir do zero até ao final do trimestre académico de dez semanas. Ambos se descreviam a si próprios como *geek* — tecnicamente brilhantes, profundamente analíticos e definitivamente tímidos. Mas optaram por trabalhar no seu projeto — um elegante leitor de notícias para o iPad, então recém-lançado — fora do *campus* universitário, num café de Palo Alto, rodeados de potenciais utilizadores. Ultrapassando a sua dificuldade em abordar desconhecidos, Akshay recolheu opiniões, convidando os frequentadores a experimentar os seus protótipos. Ankit, por seu lado, codificava centenas de pequenas variações a serem testadas todos os dias — alterando tudo o que fosse necessário, desde padrões de interação até ao tamanho de um botão. Em poucas semanas avançaram por iterações até um produto de sucesso. «Evoluímos de nos dizerem que o produto não prestava», explicou Akshay, «até nos perguntarem se a *app* vinha de base em todos os iPad». O resultado — a Pulse News — mereceu elogios públicos de Steve Jobs numa conferência mundial de programadores apenas alguns meses depois. A *app* foi já descarregada por 15 milhões de pessoas, e é uma das 50 originais do App Store Hall of Fame da Apple.

Não são só empreendedores e criadores de novos produtos que devem meter-se no «caos». Também os gestores de topo devem tentar ouvir diretamente todos os que são afetados pelas suas decisões. Por exemplo, no decorrer de uma IDEO (Innovation Design Engineering Organization) realizada no exterior, para a ConAgra Foods, os executivos saíram das suas salas de reuniões sofisticadas para explorar os bairros sombrios de Detroit, onde se pode andar quilómetros e quilómetros sem se ver um único supermercado. Puderam observar com os seus próprios olhos de que forma os residentes do centro da cidade reagiam aos produtos alimentares e conversaram

Enfrentar o caos passo a passo

Caroline O'Connor e Sarah Stein Greenberg

PODE DESENVOLVER a confiança necessária para lidar com os grandes medos que inibem a maior parte de nós, começando pelo princípio e avançando pouco a pouco. Apresentamos-lhe algumas técnicas que o farão sentir-se confortável e seguro ao aventurar-se no caos do desconhecido. A lista tornar-se-á progressivamente mais exigente, mas para seguir as primeiras duas sugestões não precisa sequer de se levantar da secretária.

Infiltre-se em fóruns online

Preste atenção enquanto potenciais clientes partilham informações, desabafam insatisfações e fazem perguntas — os fóruns *online* são o equivalente virtual a passear-se por um café conhecido. Não vai em busca de avaliações de características técnicas ou custos; o que procura é conhecer preocupações e desejos.

Pegue no telefone e ligue ao centro de atendimento a clientes da sua própria empresa

Faça a experiência como se fosse um cliente, observando como o seu problema é tratado e como se sente ao longo da experiência.

Procure um perito improvável

O que sabe a rececionista da sua empresa acerca do atendimento a clientes? Se usa um serviço automóvel para viagens de trabalho, o que pensam

com um agricultor urbano que espera conseguir transformar lotes abandonados em hortas comunitárias. Atualmente, segundo Al Bolles, vice-presidente executivo da ConAgra para as áreas da investigação, qualidade e inovação, este comportamento tornou-se comum na empresa. «Há poucos anos, era difícil arrancar a minha equipa executiva do escritório», explica. «Mas agora aventuramo-nos até ao quintal dos nossos clientes para percebermos realmente as suas necessidades.»