

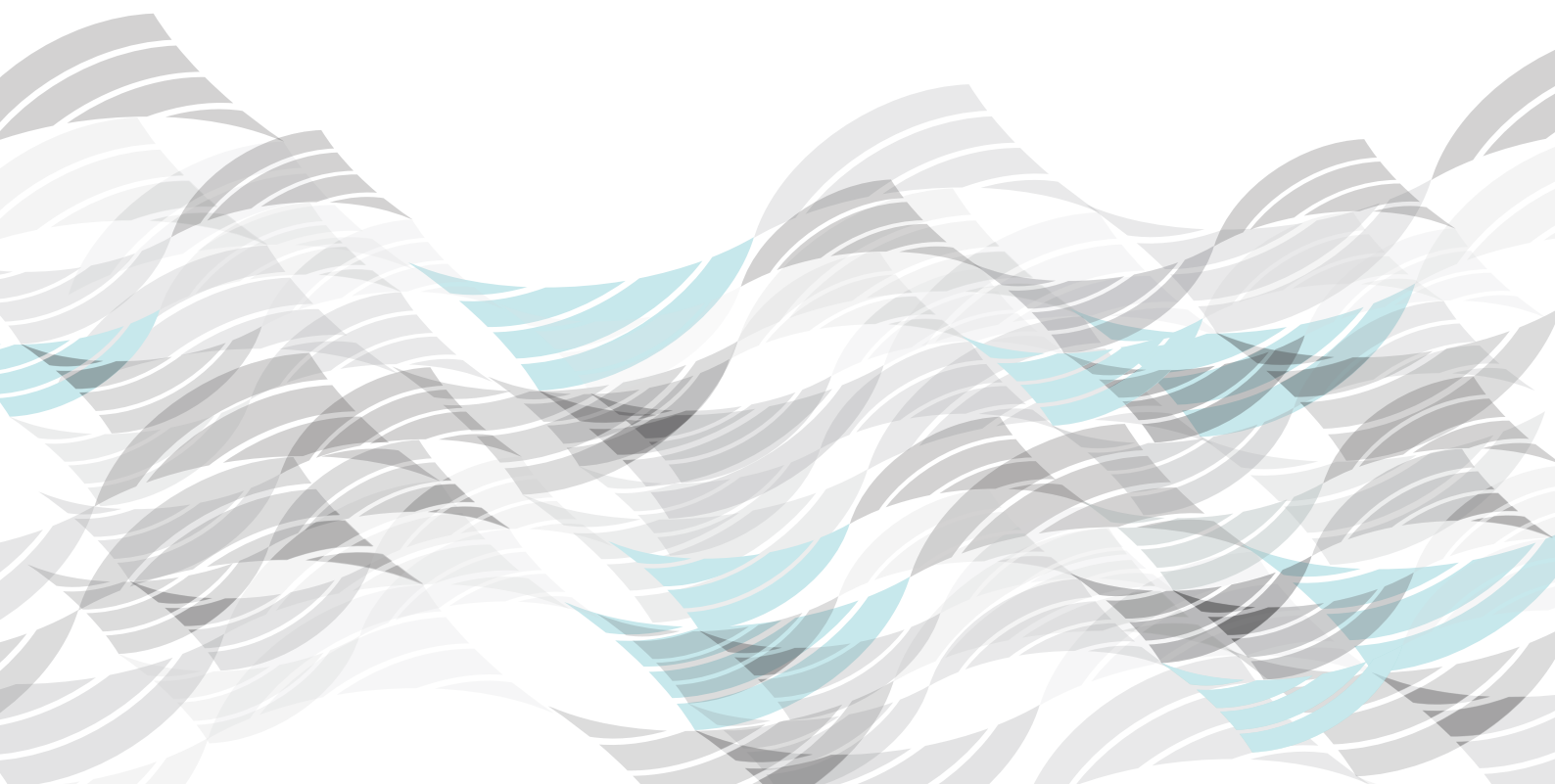


Center for  
Creative  
Leadership®

LIVRO BRANCO

## Tornar-se um líder que promove a inovação

Por: David Magellan Horth e  
Jonathan Vehar





## Índice

Introdução	2
Abordagem empresarial vs. Abordagem inovadora	4
Tornar-se mais inovador: não é tão simples como parece	6
Mito: a criatividade individual pode ser exigida e gerida.	6
Mito: dar asas a um talento criativo pode ajudar a contrariar a complexidade.	7
Além do “Gueto da Inovação”	8
Elementos de base para a liderança em inovação	10
Uma abordagem inovadora eficaz requer três componentes:	11
Ferramentas da liderança em inovação	12
Competências da liderança em inovação	14
Mentalidade da liderança em inovação	16
Concentrar esforços na liderança em inovação	18
As KEYS® para a medição da criatividade e da inovação	19
Sugestões para o desenvolvimento de uma organização mais inovadora	21
Um apelo à ação do líder em inovação	22
Referências	24
Sobre os autores	25

## Introdução

Há algum tempo atrás, estivemos à conversa com um líder de topo de uma grande multinacional, que manifestou a sua frustração pela falta de inovação na sua atividade, mesmo após uma campanha de um ano para mudar as coisas. Na altura em que as soluções lhe chegavam às mãos, já filtradas pela sua passagem através das linhas hierárquicas, elas já vinham “completamente desprovidas de qualquer risco” e caracterizadas pela falta de criatividade. A cultura da organização levava os gestores a retirarem qualquer inovação existente nas novas ideias, propondo assim soluções que eram débeis, de âmbito limitado e ineficazes. O executivo referiu que pretendia criar uma cultura de inovação que permitisse às ideias crescerem e florescerem, gerarem um valor acrescentado e ajudarem a organização a atingir os respectivos objectivos de crescimento.

Como se pode ver pelo debate que existe actualmente à volta do tema da inovação, este executivo não é o único a sentir estas preocupações. Mas nem sempre assim foi. Em determinado momento, era a estratégia que imperava. Eram a previsão, o planeamento e as apostas inteligentes que criavam as fontes de poder no seio das organizações. O futuro de um negócio (ou de uma carreira) regia-se por uma estrutura predefinida. Se a gestão dos líderes fosse a correcta, o sucesso surgiria.

Actualmente, porém, a complexidade e a incerteza são palpáveis. O planeamento, ainda que apenas para o trimestre seguinte, constitui um desafio. Ainda mais complicado é tomar decisões que abranjam intervalos que podem ir de um a cinco anos. Nas palavras de um executivo sénior: “Perdemos a nossa bola de cristal.” Qual será o próximo produto inovador, o futuro serviço revolucionário ou a próxima visão convincente? Qual é o processo a adoptar para se conseguir lá chegar?

Mesmo em períodos mais estáveis, a execução estratégica falha com frequência por as empresas se esquecerem de ter em linha de conta a inércia inevitável no seio da organização,

uma inércia claramente transparente no slogan “A cultura come a estratégia ao pequeno-almoço”. Uma análise de vários estudos que correlacionam o desempenho organizacional com a cultura, através da pesquisa de cultura organizacional, intitulada “Denison Organizational Survey”, considerou que a “cultura... é um previsor importante do desempenho organizacional”. (Discovery Learning, 2007)

**A inovação envolve a implementação de algo novo que gere um valor acrescentado ou um ganho quantificável. Exige várias competências, normalmente as de uma equipa.**

Por isso, não deve constituir uma surpresa que, nestes tempos de incerteza, a inovação seja (novamente) o termo em voga e que continue a ser essencial para as vendas e para os lucros de uma organização. Sem novas fontes de valor, definidas quer em termos de quantidade de receitas, quer de qualidade de vida, a maioria das organizações irá eventualmente enfraquecer e desaparecer. O mundo que as rodeia muda e a concorrência emerge para apresentar as mesmas ofertas de forma mais eficaz ou eficiente.

A investigação de Soo et al. (2002) concluiu que “Quanto mais inovação houver, melhor será o

desempenho financeiro e de mercado". Um estudo recente promovido pela Capgemini (2012) chegou à mesma conclusão e identificou os elementos essenciais da inovação organizacional que diferenciam os líderes dos que andam a reboque dos outros, incluindo uma estratégia de inovação explícita, uma governança inovadora e muito mais.

Portanto, faz sentido que um estudo do BCG de 2007 tenha revelado que 66 % dos 2468 executivos inquiridos tenham posicionado a inovação entre as três principais prioridades estratégicas para as respectivas empresas (Sirkin et al., 2007). Mesmo após a recessão, um estudo global sobre CEOs, o IBM Global CEO Study de 2010, mostra que os CEOs de organizações que prosperam durante a turbulência económica predominante consideram que a criatividade não só foi fundamental para o respectivo sucesso, mas que o continuará a ser num futuro ainda mais incerto e complexo. Um relatório global relacionado da IBM, que se debruçou sobre os Directores de RH (2010), sugere ainda que, embora as organizações saibam como desenvolver gestores empresariais, têm sido extremamente ineficazes no desenvolvimento de líderes criativos.

É como se existisse uma conspiração a muitos níveis da nossa cultura para reprimir as disciplinas criativas nas empresas. Quando o Center for Creative Leadership (CCL®) investigou as competências de liderança

necessárias para contrariar a complexidade, detectou vários executivos de primeira linha com talentos artísticos bem desenvolvidos. No entanto, e apesar de estarem na linha de topo da respectiva organização, pareceram ser impotentes para inverter a cultura predominante e utilizar as respectivas competências criativas para abordar os desafios e as oportunidades.

Em vez disso, tentaram deliberadamente separar o seu eu criativo do seu eu empresarial (Palus and Horth, 2002).

É bem possível que essa mesma dinâmica impere inclusive quando uma organização pensa que quer a inovação. A maioria das organizações que embarca numa campanha de inovação pretende descobrir avanços ou inovações "disruptivas" que representem uma nova forma de fazer as coisas. No entanto, essas inovações raramente surgem. E, caso isso aconteça, quase nunca chegam ao mercado. Isso fica a dever-se ao facto de a organização inevitavelmente sufocar com a natureza radical da oferta, que não se adequa à sua realidade actual.

A busca activa da inovação requer recursos consideráveis e uma concentração deliberada nesse sentido. Requer uma liderança em inovação, o apoio da hierarquia organizacional e uma cultura que valorize e fomenta a criatividade.



## Abordagem empresarial vs. Abordagem inovadora

O desenvolvimento de uma liderança criativa eficaz é um processo de dois passos. Em primeiro lugar, os líderes devem, de forma individual e colectiva, entrar em contacto com as próprias competências de abordagem criativa, de modo a atribuir sentido e a lidar com a complexidade. Em segundo lugar, mais do que desenvolver competências para a “gestão da criatividade” (uma mentalidade de controlo), as organizações devem desenvolver uma cultura de liderança criativa (um clima que promove e reconhece o processo criativo). Os autores e investigadores Teresa Amabile (2010) e Goran Ekvall (1999) falam com autoridade e elegância sobre este tema. Amabile fala sobre a “Gestão para a Criatividade”. Ekvall descreve, em diversas publicações, o significado estatístico da liderança na criação (ou não!) de um ambiente que fomente a criatividade.

Uma cultura de liderança criativa reconhece e gere habilmente as tensões entre vários pólos interrelacionados e aparentemente opostos. Entre estas, a principal é a tensão entre a abordagem empresarial tradicional e a abordagem inovadora.

Regra geral, os gestores actuais são praticantes qualificados da abordagem empresarial tradicional, com a sua profunda investigação, as suas fórmulas e os seus factos lógicos. Normalmente, os pensadores empresariais tomam decisões rapidamente, escolhendo a resposta correcta entre as respostas erradas. Os raciocínios dedutivo e indutivo são as ferramentas preferidas, uma vez que procuram provas ou precedentes para a tomada de decisões. A abordagem empresarial prende-se com a remoção da ambiguidade e a obtenção de resultados.

Mas a ambiguidade não pode ser eliminada através da gestão. É impossível obter resultados quando a situação é instável, o desafio é complexo, a direcção não é clara, ou quando se estão a desbravar novos territórios, como é o caso, por definição, da inovação.

Muitos dos problemas de liderança actuais são críticos e urgentes, e exigem acções rápidas e decisivas. Mas, ao mesmo tempo, são de tal forma complexos, que não podemos simplesmente atirar-nos de cabeça. É necessário abrandar, reflectir e abordar a situação de uma forma não convencional, através da abordagem inovadora.

### Abordagem Empresarial vs. Abordagem Inovadora

Lógica	Intuitiva
Raciocínio dedutivo/indutivo	Raciocínio abdutivo
Requer provas para avançar	Pergunta: e se?
Procura precedentes	Não está limitado pelo passado
Decisão rápida	Tem várias possibilidades
Existe o certo e o errado	Há sempre uma forma melhor
Desconfortável com a ambiguidade	Adora a ambiguidade
Quer resultados	Quer significado



Ao contrário da abordagem empresarial, a abordagem inovadora não depende da experiência adquirida ou de factos conhecidos. Imagina um estado futuro pretendido e o modo de o alcançar. É intuitiva e aberta a possibilidades. Em vez de identificar respostas correctas e respostas erradas, o objectivo é encontrar uma forma melhor e explorar várias possibilidades. A ambiguidade é uma vantagem, não é um problema. Permite-nos perguntar “e se?”

A abordagem inovadora é um complemento crucial da abordagem empresarial tradicional. Permite-lhe adicionar novas ideias e energia à sua função enquanto líder, e prepara o caminho para a aplicação de mais inovação na sua organização.

Queremos realçar que existe uma competência de liderança crítica envolvida na gestão da tensão entre estes dois pólos aparentemente opostos. Não se trata de descartar a abordagem empresarial. Trata-se de reconhecer que ambas existem e que surgirão novos produtos e serviços produtivos ao encontrar o equilíbrio delicado entre as duas abordagens. Trata-se igualmente da capacidade de alternar entre estes dois tipos de abordagem, de modo a implementar ideias criativas e a transformá-las em inovações. Os líderes e as organizações que procederem desta forma encontrarão um poderoso antídoto para a complexidade, e um motor que os pode ajudar a prosperar, mesmo em tempos de incerteza.

## Principais definições

### Liderança

Um processo através do qual um indivíduo ou grupo define uma direcção, um alinhamento e um compromisso para o respectivo trabalho partilhado.

### Liderança em inovação

Um processo para a definição de uma direcção, de um alinhamento e de um compromisso necessários para criar e implementar algo novo que gere valor acrescentado.



# Tornar-se mais inovador: não é tão simples como parece

Vários artigos mal afluam o que é necessário para um líder se tornar mais inovador. É como se os escritores acreditassem que a criatividade surge com um simples estalar dos dedos para criar uma vantagem competitiva. Mas não é assim tão simples.

## MITO: a criatividade individual pode ser exigida e gerida.

Um querido colega do CCL, Dave Hills, desenhou uma adorável caricatura para ilustrar o mito da exigência. Nela, pode ver-se um executivo sénior (presumivelmente a regressar do último seminário sobre inovação organizacional) a exigir criatividade a um grupo de pessoas amarradas e amordaçadas.

Os gestores não podem exigir inovação. O que eles podem e precisam de fazer é liderar a inovação e dar o exemplo. São demasiadas as vezes em que vemos os líderes declarar “Necessitamos de inovação!” para, depois, esmagarem completamente as ideias novas. Normalmente, fazem-no inconscientemente, por desconhecerem como os comportamentos mais simples podem impedir ou encorajar a criatividade dos outros. Esperamos abordar alguns dos comportamentos de maior importância crítica neste documento.



Apoiar efectivamente aquilo que diz que a organização precisa de fazer exige trabalho adicional (e estamos mesmo a falar de trabalho) para entender, considerar e avaliar integralmente os conceitos inovadores que surjam, e para fornecer um feedback orientado para a aprendizagem.

Sem dar continuidade nem servir de modelo, o líder até pode fornecer uma direcção, mas cria obstáculos ao compromisso ao não envolver a motivação, a energia e a paixão intrínsecas daqueles que lidera.

Os líderes podem contribuir para o alinhamento ao desempenhar um papel activo na criação de sistemas que permitam a coordenação eficaz do trabalho de inovação. Ao se limitar a proclamar uma direcção (que não é necessariamente partilhada), o líder reduz-se às palavras, e outros na organização não se sentem incentivados a partilhar essa direcção ou a fazer o que lhes é solicitado; por outro lado, também não existem sistemas para promover o percurso das inovações.

Embora servir de modelo de inovação no topo seja útil e necessário, é apenas o ponto de partida. Assistimos diversas vezes a apresentações em que o “especialista em inovação” levou o público ao rubro ao referir que a inovação não pode acontecer sem o apoio da gestão sénior. A mensagem: para que a inovação crie raízes na organização basta que a gestão sénior icle a bandeira da inovação. Na prática, normalmente isto traduz-se meramente na organização de um grande evento de lançamento.

Por vezes, esse evento até é seguido, o mais rapidamente possível, por uma formação contínua na organização, a começar pelo topo e indo por aí fora.

Ao reflectir sobre o que constatámos que dá resultados, chegámos à conclusão de que a melhor estratégia é precisamente a oposta. Em vez de uma mentalidade de “impulso”, sugerimos que se tire partido do apoio da gestão sénior e se trabalhe em pequenos grupos para desenvolver as ferramentas, as competências e a mentalidade necessárias para gerar a inovação. Em seguida, é deixar os resultados falarem por si próprios, criando um desejo e um “impulso” na organização para o desenvolvimento de mais inovação.



## MITO: dar asas a um talento criativo pode ajudar a contrariar a complexidade.

Ao ponderar como tornar a sua organização mais inovadora, pode ser tentado a procurar e a dar asas a heróis criativos, e a formar outros para serem exactamente como eles. No seu livro *Transforming Your Leadership Culture* (Como transformar a sua cultura de liderança), os nossos colegas John McGuire e Gary Rhodes (2009) descrevem esta forma de agir como uma cultura “independente”, na qual os heróis são apreciados e ousados, a acção independente é amplamente valorizada e a filosofia predominante é a de que é melhor pedir perdão do que pedir permissão.

No entanto, imagine uma empresa em que todas as grandes ideias são desenvolvidas, por muito extravagantes ou impraticáveis que possam ser. Conhecemos, pelo menos, uma organização extremamente criativa com uma cultura como esta que arrasa continuamente gestores talentosos que tentam reprimir a extravagância. Sem uma estrutura adequada, este tipo de cultura independente, impulsionada por heróis, é uma receita para mais complexidade, e não menos, e, no pior dos casos, para a anarquia.

A verdade é que, bem vistas as coisas, é a colocação em prática das ideias criativas que paga as contas. Das investigações promovidas por pessoas como o Dr. Michael J. Kirton (2003), também sabemos que, normalmente, as pessoas que preferem desafiar o *status quo* e ter ideias radicais não são boas quando toca à execução e implementação dessas ideias. Costumam ter aversão à estrutura ou ignorá-la completamente. A implementação é a competência daqueles que sabem dar forma às ideias, que sabem definir um rumo através de estruturas e sistemas organizacionais e que sabem transformar as ideias em serviços, produtos e processos úteis.

Quando entrevistámos o Dr. Michael Lombardo, autor, empresário e fundador da Lominger Inc., ele referiu a necessidade de atribuir o trabalho criativo àqueles que possuem as competências e as capacidades para o fazerem, referindo, em seguida, a necessidade de atenuar os efeitos perniciosos que possam ter e de os gerir cuidadosamente, uma vez que, dada a sua natureza, as pessoas criativas podem ser difíceis e problemáticas irritantes, podendo ser muito difícil trabalhar com elas.

Um relatório da IBM de 2011 sobre o desenvolvimento da criatividade organizacional confirma a necessidade de gerir a tensão entre a criatividade e a execução. O relatório declara que: “Para muitas empresas, a criatividade e adaptabilidade são capacidades latentes, que apenas aguardam que os catalisadores as ponham em marcha. A liderança criativa requer o domínio e o aproveitamento das tensões dinâmicas entre as dualidades que definem o ambiente empresarial complexo de hoje em dia, de modo a fomentar simultaneamente não só a disrupção criativa, mas também a eficiência operacional.”

No entanto, o relatório da IBM não reconhece o valor e a contribuição criativa daqueles que são mais competentes na execução, preferindo, em vez disso, concentrar acima de tudo a definição de “liderança criativa” naqueles que têm a capacidade de apresentar ideias radicais. Abundam os exemplos históricos de parcerias bem-sucedidas entre uma pessoa que desafiou o *status quo* e uma pessoa que sabia como interagir com ele e como fazer as coisas. Onde estaria Walt Disney sem Roy Disney?

## Além do “Gueto da Inovação”

As organizações tentam, com frequência, confinar a inovação a um departamento de I&D ou a outro silo organizacional. É a isto que apelidamos, carinhosamente, de “gueto da inovação”. Mas esta não é a forma de obter o verdadeiro valor da inovação.

Uma visita recente a uma fábrica de vidro laminado traduziu-se em lições importantes sobre como imbuir uma organização de inovação. O fabrico de vidro é um processo perigoso, que envolve enormes tremonhas de matérias-primas aquecidas a 1760 graus Centígrados. Depois de arrefecer, o material converte-se em produtos finais frágeis, afiados como facas e potencialmente mortais.

Foi surpreendente ouvir que não existia um departamento responsável pela segurança, embora a fábrica tivesse um índice de segurança extraordinário. Em vez de haver uma pessoa ou uma equipa responsável pela segurança, a responsabilidade por ela

era partilhada por todas as pessoas da organização. Mesmo a pessoa com o cargo menos importante podia apontar riscos e garantir que não ocorressem lesões.

Do mesmo modo, as iniciativas de inovação serão diluídas se forem relegadas para um departamento ou espaço. A mensagem subliminar é que a inovação APENAS surge num departamento, e que mais ninguém é responsável por ela. Quando toda a gente está atenta a oportunidades que possam desenvolver ou substituir paradigmas actuais, uma organização pode prosperar. A inovação pode promover melhorias nos 10 tipos de inovação que o Doblin Group identificou: modelo lucrativo, rede, estrutura, processo, desempenho do produto, sistema do produto, serviço, canal, marca e envolvimento do cliente (Doblin Group, ND).



## Elementos de base para a liderança em inovação

Mesmo em organizações onde faltam a liderança e a cultura necessárias para o florescimento da criatividade, podem emergir heróis individuais. Apesar da falta de sistemas de apoio, e face a uma cultura hostil, estes procuram ideias criativas e transformam as mesmas em novos processos, produtos ou serviços. Mas estes são a excepção, e não a regra. O especialista em sistemas de inovação, Bob Rosenfeld (2006), descreve estes indivíduos como tendo a “rede secreta” que lhes permite encontrar o seu caminho numa organização que, de outra forma, rejeitaria as suas ideias.

É necessária uma abordagem mais sistemática caso a sua organização tenha de gerar sustentadamente valor acrescentado da inovação. E a liderança em inovação é crucial. O consultor de inovação organizacional, Jeffrey Phillips (2008), encoraja as organizações a não deixarem a inovação ao acaso, dependendo dos poucos inovadores esclarecidos.

## A liderança em inovação eficaz possui três elementos de base fundamentais:

### 1. FERRAMENTAS

O conjunto de ferramentas e técnicas utilizadas para gerar novas opções, implementá-las na organização, comunicar a direcção, criar alinhamento e criar compromisso.

### 2. COMPETÊNCIAS

Uma estrutura que permite aos líderes em inovação utilizar os respectivos conhecimentos e capacidades para alcançar os seus objectivos. Mais do que ferramentas e técnicas, requer facilidade, prática e domínio dos processos.

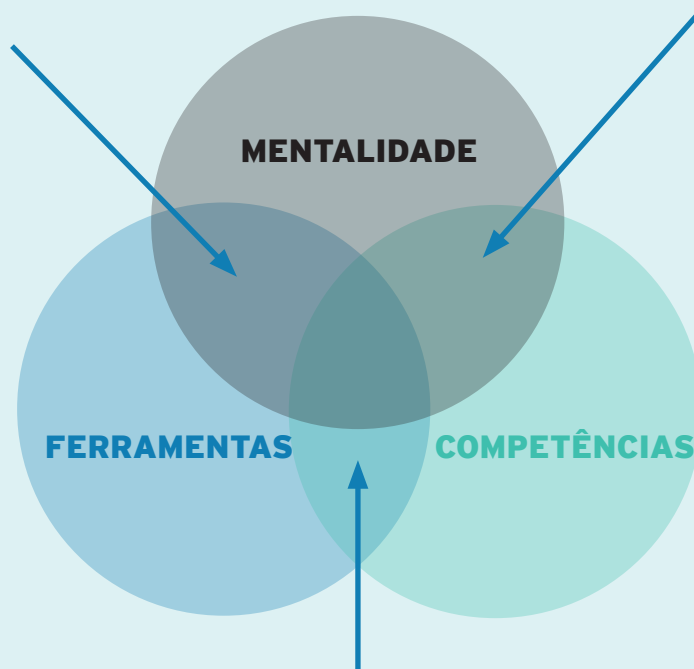
### 3. MENTALIDADE

As atitudes e os comportamentos resultantes que permitem que as ferramentas e as competências sejam eficazes. A mentalidade é o sistema operativo fundamental do pensador criativo e distingue os líderes que permitem a inovação e abordagem criativa daqueles que a paralisam.

## Uma abordagem inovadora eficaz requer três componentes:

Muitas soluções criativas carecem de foco e aperfeiçoamento ou aplicação para o objectivo real. São potencialmente impossíveis de implementar.

- A falta de uma direcção clara significa vaguear das ideias para implementação e da implementação para as dúvidas...
- Abordagens ad hoc
- Como um carro feito à pressa que anda aos solavancos mas por vezes funciona



Compreensão cognitiva sobre como pensar de forma criativa sem a capacidade para o fazer.

- Várias abordagens que parecem não funcionar
- É como ter um bom carro sem gasolina

Abordagens estruturadas, centradas e divergentes, - mas cujas opções são limitadas quando essas abordagens emperram.

- Uma mente em liberdade que opera dentro de uma estrutura
- Fraca capacidade de procurar deliberadamente outras abordagens
- Pode emperrar, sem uma estratégia para sair
- É como perceber o que é a música e saber como produzi-la sem instrumentos.
- É como um carro bem definido que tem problemas quando avaria, uma vez que não há ferramentas para o pôr novamente em andamento.

Cada um destes três importantes componentes da liderança em inovação é abordado em mais pormenor em seguida.

## Ferramentas da liderança em inovação

De acordo com a nossa experiência, a maioria das pessoas interessadas na promoção da inovação procura primeiro obter as ferramentas e as técnicas. Um conjunto de ferramentas eficazes pode ser uma parte crítica para impulsionar a inovação numa organização, portanto não é surpreendente que existam literalmente centenas de livros sobre o assunto. Seguem-se algumas ferramentas e técnicas que seleccionámos de algumas dessas fontes por considerarmos que podem ser particularmente úteis para os esforços de uma organização em termos de inovação:

### Prototipagem

Um dos factores mais significativos que impede as organizações de inovar é o receio de que sejam postos em risco enormes investimentos na I&D, no marketing e em outras áreas devido a um novo produto ou serviço radical. Existe uma mentalidade de que um novo produto ou serviço deve estar totalmente operacional antes de ser levado à luz do dia.

As empresas de design como a Continuum, cujo ganha-pão é a inovação, mostraram que os riscos podem ser substancialmente minimizados através de um rápido processo de prototipagem, começando pela maquete mais simples do novo produto ou serviço. Ao utilizar estes protótipos prévios, os testes iniciais são realizados na organização e servem para integrar várias ideias sobre o novo produto ou serviço e socializá-lo através de uma espécie de processo de análise pelos pares.

A prototipagem rápida também pode promover uma mentalidade de inovação. A criação de protótipos simples é um veículo para a aprendizagem contínua, uma vez que encaminha a organização de forma gradual para o acabamento do produto ou serviço com o investimento adicional associado. O desenvolvimento de protótipos mais refinados numa fase mais avançada do processo torna-se uma forma de envolver potenciais clientes, obter e testar o modo como o novo produto ou serviço será comercializado. Em alguns casos, em que existe uma relação estreita e uma compreensão clara de que apenas estão a interagir com um protótipo, os clientes podem ser envolvidos ainda mais cedo, sendo que darão um feedback valioso num determinado período em que os custos para realizar mudanças são reduzidos.

É deveras importante realçar quão simples os protótipos prévios devem ser e o respectivo valor para a redução dos riscos, ao mesmo tempo que criam energia e promovem a aprendizagem. O protótipo inicial deve envolver uma apresentação oral em PowerPoint ou uma maquete criada a partir de esboços em papel e objectos encontrados. Uma empresa que conhecemos cria protótipos dos designs de novas experiências educativas ao fazer com que cada designer participe na experiência como se esta já estivesse totalmente concebida e operacional. Desta forma, podem detectar se a experiência está a funcionar conforme pretendido, formular questões que um cliente normal poderia apresentar e recolher detalhes que, de outra forma, poderiam passar despercebidos.

### Brainstorming

Talvez a técnica de inovação mais conhecida e mais incompreendida seja o *brainstorming*, um processo de reflexão estruturado criado pelo publicitário Alex Osborn. Embora várias pessoas considerem que o *brainstorming* apenas implica sentar-se à volta de uma mesa para sugerir e criticar ideias, a prática de *brainstorming* é mais elaborada. Um *brainstorming* estruturado requer que um orador oriente o processo de reflexão e mantenha o grupo responsável à luz de um conjunto específico de directrizes. Os oradores de um *brainstorming* eficaz alternam entre a reflexão individual e o diálogo em grupo, de modo a garantir um equilíbrio adequado da geração, da reflexão e da compreensão de ideias. Desta forma, o grupo pode gerar ideias que representam muito mais do que a soma das partes.



## Mapa mental

Outra ferramenta clássica em termos de inovação é o mapa mental.

Em vez de apreender um fluxo linear de palavras, o indivíduo ou o grupo assimila dados, desafios, ideias, soluções, acções, etc. tanto em palavras, como em imagens. Indicam a relação entre os elementos através de uma série de ramos e ligações.

## Etnografia

Esta técnica de investigação é especialmente útil para a obtenção de sugestões do cliente que possam ajudar a impulsionar o processo de inovação. Os investigadores vão além da simplesmente pergunta e, em vez disso, observam os clientes a interagir com o produto (ou serviço) no seu próprio ambiente, de modo a verificar o que funciona e o que não funciona. É uma excelente forma de evidenciar oportunidades de inovação que o cliente pode não ser capaz de articular, devido à falta de sensibilização resultante da familiaridade. Segundo as palavras de Lee Iacocca, “Os consumidores nunca nos disseram que queriam uma minivan”.

## Ligações forçadas

As grandes ideias normalmente combinam duas coisas que anteriormente não estavam ligadas. Uma técnica deliberada para que isto aconteça é denominada

“ligações forçadas”. Requer que o pensador consiga um estímulo, tal como uma imagem ou um objecto aleatório que não esteja relacionado com o desafio, e pergunte: “Quando olho para este objecto/imagem, que ideias me surgem para a resolução do desafio?” O filósofo Arthur Koestler (1964) referia-se a isto como “bissociação”. É um pressuposto que realça várias técnicas de abordagem criativa.

## Elogiar primeiro

A avaliação de ideias de forma produtiva pode ser tão importante como a geração de ideias. A técnica de elogiar primeiro é uma técnica de apreciação positiva que:

Procura o positivo em relação à ideia e as coisas boas que podem resultar da sua implementação.

Enumera os problemas ou limitações da ideia na forma de uma pergunta (p. ex., “Como poderíamos reduzir o custo?”).

Aplica a abordagem criativa de modo a superar as limitações importantes.

Esta técnica de abordagem crítica não tem por intenção “ser agradável”, mas sim dar o tratamento justo a uma ideia e desenvolver e melhorar ideias imperfeitas.



## Formular problemas como perguntas

O pioneiro na área da educação John Dewey declarou que “Um problema bem definido já está meio resolvido”. Isto acontece porque os esforços de resolução de problemas são muito mais eficazes (e eficientes) quando nos centramos no próprio problema.

Uma técnica particularmente eficaz para o enquadramento do desafio é claramente a formulação de problemas como perguntas. Quando analisamos os problemas de uma forma tradicional (p. ex., “Não há dinheiro no orçamento”), ficamos paralisados, uma vez que o nosso cérebro procura provas para sustentar a afirmação. No entanto, quando formulamos os problemas como perguntas, começando com “Como ?” ou “Como poderíamos...?” (p. ex., “Como reduzir o custo?” ou “Como poderíamos redistribuir o orçamento?”), accionamos naturalmente os nossos cérebros para começar a resolver o problema, em vez de o reforçar. Esta mudança subtil na linguagem convida automaticamente ao surgimento de soluções.

## Reenquadramento do desafio

De acordo com a nossa experiência, o reenquadramento é uma competência vital da liderança em inovação. Existem várias ferramentas para o reenquadramento do desafio, incluindo a “Escada de Abstracção”. Para subir na escada terá de perguntar repetidamente “Porquê?” e de transformar a resposta numa nova declaração do desafio. Em seguida, tem de perguntar “Porquê?” em relação a cada declaração nova. Cada repetição leva a um enquadramento cada vez mais abstracto do desafio. Para descer a escada terá de perguntar “O que está a impedir a resolução do problema?” Novamente, terá de transformar cada resposta numa nova declaração, sendo que cada repetição leva a um degrau mais concreto e accionável.

Outras ferramentas de reenquadramento incluem um foco em “Valores/Ambição/Experiência”, que pode ser útil quando o desafio que está a enfrentar envolve um produto ou serviço do cliente. Pergunta o que o cliente valoriza e ambiciona e, em seguida, reenquadra a resposta como uma nova experiência para o cliente. Tire partido dos paradoxos do desafio ao utilizar a abordagem “ambos/e” em vez de “quer/ou”.

## Competências da liderança em inovação

Ao criar uma direcção, um alinhamento e um compromisso partilhados, está a atribuir um papel a cada pessoa, desde o colaborador individual ao CEO. Embora exista um conjunto de competências gerais relativo à liderança em inovação que se aplica numa organização (tal como a gestão da tensão entre as novas ideias e as “vacas leiteiras” existentes), as competências específicas de liderança em inovação são chamadas à acção em cada nível, incluindo:

### Em relação aos colaboradores

**individuais:** Saber como criar novas soluções e abordagens de forma individual, entender como participar numa equipa de inovação com outras pessoas diferentes de si e descobrir fontes de inspiração para novas abordagens.

### Em relação aos gestores de primeiro nível:

Conhecer e liderar os processos de inovação do grupo, ser um gestor de projectos e líder de equipa eficaz, e refinar os recursos do exterior da respectiva unidade.

### Em relação aos gestores intermédios:

Apoiar e proteger a equipa de inovação dos superiores e outras partes da organização, garantir a devida diligência (“due diligence”) na preparação e defesa de uma inovação de base e aproximar os grupos que estão a trabalhar em desafios similares, de modo a garantir uma colaboração construtiva.

### Em relação aos gestores de funções:

Gerir pedidos contraditórios em relação a recursos, iniciar alterações estruturais e estratégicas para acomodar inovações



promissoras, desempenhar um papel vital na definição de uma estratégia de inovação que aproxima os “silos”, servir de modelo comportamental e promover a comunicação que define o tom como um tom de apoio à inovação. A gestão do fluxo de novos produtos, processos e serviços é igualmente uma função essencial para um líder do mais alto nível, de modo a garantir a mistura correcta de apostas na inovação.

### Em relação aos líderes executivos do mais alto nível da organização:

Estabelecer uma estratégia de inovação para a organização e promover uma cultura de inovação, incluindo servir de modelo de comportamentos que promovam uma mudança na cultura e comunicar a visão com frequência, de modo a que todos saibam que as ideias “novas, diferentes e disruptivas” são apoiadas pelo mais alto nível da organização. Os líderes executivos podem igualmente querer descobrir formas de obter conceitos não filtrados, que não tenham sido avaliados quanto aos riscos pelos diversos níveis de gestão da organização.

Estas competências são apoiadas por um conjunto de três competências que promovem o processo criativo e que podem ajudar um líder a criar um clima para a inovação:

**Personalização:** Significa oferecer algo mais de si ao seu trabalho e incentivar as pessoas que são lideradas por si a proceder da mesma forma. Ou seja, o que está em jogo aqui é o compromisso e a paixão. Sabemos, através do trabalho de Teresa Amabile (1983), que as pessoas são mais criativas quando

motivadas principalmente pelo próprio trabalho e não por recompensas externas, isto é, quando são motivadas de forma intrínseca e estão apaixonadas pelo seu trabalho. A personalização implica, fundamentalmente, a criação de energias que resultem no compromisso partilhado que é necessário para a liderança em inovação.

**Visualização:** Implica a utilização de metáforas, imagens, poesia e outras ferramentas para envolver uma mentalidade inovadora, obter novas perspectivas e reenquadrar um desafio.

**Investigação colaborativa:** Encontra-se no centro da liderança em inovação. Envolve o estabelecimento de diálogos de modo a criar uma direcção, um alinhamento e um compromisso partilhados, e de modo a impulsionar as inovações num percurso de sucesso. O conceito de investigação colaborativa desafia o mito de “uma grande ideia” ou “uma grande mente” por trás de uma inovação. Lembramo-nos de um workshop que organizámos há alguns anos com um grupo de gestores e cientistas farmacêuticos. Aquando da apresentação do conceito de investigação colaborativa, um Vice-Presidente interveio dizendo que não se lembrava de um único medicamento criado pela organização que NÃO tivesse envolvido um trabalho em equipa eficaz de várias pessoas, com a convergência de diversas ideias e com várias mãos envolvidas na transformação dessas ideias numa inovação de sucesso e coesa. Sim, a inovação é um verdadeiro desporto de equipa.

## Mentalidade da liderança em inovação

Um colega conta a história de uma chamada de um cliente que estava interessado em inovação. O cliente referiu que um consultor tinha ensinado a sua organização a utilizar 12 ferramentas de inovação, mas que ninguém as estava a utilizar. Convencido de que o problema consistia nas “poucas ferramentas existentes”, o cliente pretendia ensinar a utilizar 50 ferramentas na organização! Embora as ferramentas sejam parte da solução, sozinhas apenas o levarão até certo ponto. É necessária uma mentalidade de inovação para que as ferramentas possam ser úteis. Em seguida apresentamos alguns dos importantes componentes de uma mentalidade de liderança em inovação:

### Curiosidade

A curiosidade alimenta a aquisição de novas informações. O nosso cérebro recebe informações e cria novas ligações ao organizar, classificar, relacionar, tirar partido de e combinar o que é novo com o que já existe. As novas ligações neurais são a fonte de tudo o que é novo, criativo e leva à inovação.

Existe uma crença generalizada de que algumas pessoas são curiosas e outras não. Mas, na realidade, a curiosidade é um desses traços da personalidade que se podem aprender e são maleáveis. É possível desenvolver a capacidade de ser curioso ao fazer perguntas como: “E se?” ou “Como posso utilizar algo que não se parece ajustar de modo algum a isto?” A curiosidade ajuda-nos a mudar o nosso foco de “Não é possível que a gestão aprove isso...” para “Como será que podemos fazer com que a gestão aprove isso?”

### Prestar atenção

Prestar atenção é, por vezes, referido como “abrandar a observação” ou “abrandar para acelerar”. Este é um componente essencial para a atribuição de sentido a um mundo complexo. O facto de ser reflectivo no momento pode ajudá-lo a reparar em algo sobre um desafio complexo ou uma oportunidade para a inovação que não chamou a sua atenção no início. Trata-se de observar uma situação a partir de várias perspectivas e prestar atenção às nuances, uma competência que não é fácil de adquirir. Ensinámos, com frequência, este foco numa nova perspectiva ao recorrer ao domínio da arte e ao transferir, em seguida, o que os líderes aprenderam para o respectivo mundo. Por exemplo, podemos pedir aos participantes que interajam com peças de arte, ao utilizar

perguntas fundamentais para os ajudar a assimilar mais do que aquilo que poderiam ver no início. Em seguida, incentivamo-los a utilizar perguntas semelhantes para se aperceberem de mais aspectos sobre o desafio que enfrentam na respectiva organização.

### Abordagem centrada no cliente

Com uma abordagem centrada no cliente, estará a combinar o “prestar atenção” com a observação através dos olhos de um cliente, criando assim oportunidades para adaptar os produtos ou serviços existentes ou para criar novos. A mentalidade centrada no cliente é o dom dos designers de classe mundial, e consideramos que é uma mentalidade que os líderes empresariais necessitam de desenvolver à medida que procuram oportunidades para a inovação.

### Apreciação positiva

É fácil para os líderes demonstrarem (ou “tentarem” demonstrar) o quão inteligentes são ao indicar às pessoas aquilo que não gostam ou aquilo que não irá funcionar. Infelizmente, os danos colaterais que esse tipo de postura acarreta são significativos. As pessoas tentam eliminar antecipadamente novas ideias, antes que os respectivos gestores o façam. Poucas ideias surgem à luz do dia, e a maioria das que chegam a surgir é de baixo risco, com um provável baixo rendimento (lembra-se do nosso executivo sénior do primeiro parágrafo?).

O que tem mais valor para o crescimento e o desenvolvimento da organização são os líderes que assumem a tarefa mais difícil de permitir que as pessoas saibam aquilo de que gostam. Ao dedicar algum tempo a apontar os aspectos positivos e o valor de uma nova solução, garante que a equipa sabe que criou algo novo e útil, e que conserva os atributos mais valiosos à medida que a ideia evolui.

A apreciação positiva também permite o reconhecimento e promove um sentimento de missão cumprida e de progresso, o que, de acordo com a investigação de Amabile et al. (2010), representa o aspecto mais importante de que os funcionários necessitam para permanecer motivados. A crítica é fácil, mas a abordagem de “copo meio vazio” desmotiva aquelas pessoas que trabalharam arduamente para encher o copo. A procura por aquilo que funciona e que é valioso reconhece a base sobre a qual a equipa pode criar uma estratégia mais robusta e inovadora.

## Tolerância em relação à ambiguidade

O investigador pioneiro da criatividade, E. Paul Torrance (1979), descreveu a “tolerância em relação à ambiguidade” como a base da abordagem criativa que leva à inovação. No entanto, a ambiguidade é desconfortável e estimulante. Pode ser um sinal de indecisão ou de incumprimento. O truque é equilibrar a necessidade de avançar com a necessidade de se manter aberto a novas possibilidades.

O falecido Bob Galvin, antigo CEO da Motorola, disse uma vez que “Se se vir forçado a tomar uma decisão difícil, eu diria, com todo o respeito, que tal se deve ao facto de não ter aplicado uma abordagem suficientemente criativa

...Como pode tomar a melhor decisão, se a opção que tem em mãos não é a melhor?” Defendia deliberadamente a abordagem criativa, o que requer uma tolerância em relação à ambiguidade e acaba por conduzir à “apresentação dessa opção extraordinária “. “Depois, é fácil escolher”, referiu Galvin.

“Se se vir forçado a tomar uma decisão difícil, eu diria, com todo o respeito, que tal se deve ao facto de não ter aplicado uma abordagem suficientemente criativa...Como pode tomar a melhor decisão, se a opção que tem em mãos não é a melhor?”

– Bob Galvin, antigo CEO da Motorola

# Concentrar esforços na liderança em inovação

Como sabe onde deve concentrar os seus esforços de desenvolvimento de liderança em inovação de modo a obter as competências de que, assim como a sua organização, necessita? O diagnóstico de áreas que necessitam de atenção torna-se mais simples quando realça vários elementos da inovação, principalmente o processo, o contexto, os resultados e as pessoas (Rhodes, 1961; Vohra, 2008).

## Processo

Existem vários processos que podem ser utilizados para impulsionar a inovação ao nível individual, do grupo, organizacional e mesmo social. A existência de um processo deliberado (tal como uma abordagem de design, uma resolução de problemas criativa, etc.) garante que as pessoas tenham uma estrutura útil e uma linguagem comum em torno das quais se podem alinhar. Evitam discussões estéreis sobre como fazer o trabalho, podendo assim concentrar-se em fazer o trabalho.

Embora existam diversos processos directamente dirigidos à inovação, existem igualmente outros que possibilitam a inovação ao permitir que as pessoas colaborem de forma mais eficaz. Por exemplo:

**Liderança que atravessa fronteiras.** Este novo conjunto de trabalhos do Center for Creative Leadership tem como principal objectivo a “descoberta de novas fronteiras”. Apresenta processos específicos para ajudar as pessoas a colaborar ao longo das barreiras naturais que ocorrem a nível interno e externo nas organizações (p. ex., hierarquia, silos funcionais, geografia, diferenças demográficas e diferenças entre as partes interessadas) (Ernst & Chrobot-Mason, 2011).

**Gestão da polaridade.** Os processos ajudam as pessoas a determinar o modo de gerir problemas para os quais não existem soluções fixas (p. ex., se é melhor estar centralizado ou descentralizado, centrar-se na melhoria contínua ou na inovação). A questão não é “qual é o melhor”, mas sim qual é o processo que a organização pode utilizar para tornar o trabalho mais eficaz e eficiente em relação à situação específica, e como saber quando o pêndulo oscilou demasiado num sentido (Johnson, 1996).

## Contexto: Cultura, clima e ambiente

A liderança em inovação pode ser entendida como tendo dois objectivos separados, mas intimamente ligados: em primeiro lugar, o apoio e a demonstração, por parte dos líderes, das ferramentas, da mentalidade e das competências de inovação; em segundo lugar, a criação de um clima que alimente e promova as competências inovadoras dos outros. Teresa Amabile, presidente do departamento de criatividade da Harvard Business School, colaborou com o Center for Creative Leadership no desenvolvimento das KEYS® para a criatividade e inovação, um instrumento para a medição do clima de criatividade numa equipa ou organização. A investigação que ela promoveu demonstrou que as pessoas são mais criativas quando motivadas principalmente pelo próprio trabalho. A investigação demonstrou ainda que existem três categorias e oito factores que facilitam um clima de criatividade (Amabile, 2010).

# As KEYS® para a medição da criatividade e da inovação

## Práticas de gestão

**Liberdade:** As pessoas têm um sentido de controlo sobre o seu próprio trabalho, incluindo a capacidade de decidir que trabalho fazer ou como o fazer.

**Trabalho estimulante:** As pessoas têm noção de que é necessário trabalhar arduamente em tarefas estimulantes e projectos importantes.

**Incentivo da supervisão:** As pessoas consideram os respectivos chefes bons exemplos, que definem objectivos de forma correcta, apoiam o grupo de trabalho, valorizam as contribuições individuais e mostram confiança na equipa.

**Apoio do grupo de trabalho:** As pessoas sentem que têm um grupo de trabalho com competências diversas em que as pessoas comunicam correctamente, estão abertas a novas ideias, se desafiam mutuamente de forma construtiva, confiam umas nas outras e se ajudam mutuamente, e estão empenhadas no trabalho que estão a fazer.

## Motivação organizacional

**Incentivo organizacional:** A cultura organizacional incentiva a criatividade através da apreciação construtiva e justa das ideias, da recompensa e do reconhecimento do trabalho criativo, dos mecanismos para o desenvolvimento de novas ideias, de um fluxo activo de ideias e de uma visão partilhada.

**Falta de obstáculos organizacionais:** A cultura organizacional não impede a criatividade com problemas de políticas internas, críticas duras em relação às novas ideias, concorrência interna destrutiva, prevenção dos riscos, ou colocação de uma ênfase excessiva no *status quo*.

## Recursos

**Recursos suficientes:** As pessoas sentem que têm acesso aos recursos adequados, incluindo fundos, materiais, instalações e informações.

**Carga de trabalho realista:** Não existem pressões de tempo extremas, expectativas irrealistas em relação à produtividade nem distrações do trabalho criativo.

## Resultados

A inovação é mais do que novos produtos e novos serviços. Um esforço de inovação global está igualmente centrado em aspetos como modelos de negócio, redes e alianças, processos empresariais, sistemas de produtos, canais de venda, desenvolvimento da marca e experiência do cliente (Doblin Group, ND). Mudar o foco para esta perspectiva mais ampla em relação à inovação ajuda toda a gente na organização a saber como pode contribuir. É evidência de uma função de liderança para os sectores financeiro, comercial, operacional, de logística, etc. Cada um se transforma num impulsionador da inovação na empresa, em vez de aguardar que a “próxima grande novidade” seja anunciada pelos níveis hierárquicos mais altos.

## Pessoas

Mas, bem vistas as coisas, no final a inovação resume-se às pessoas. É possível que, no futuro, a inteligência artificial faça o nosso trabalho em termos de inovação, mas, até lá, precisamos de pessoas com mentalidade inovadora que colaborem de modo a compreender e esclarecer o desafio, a produzir e a refinar ideias, a desenvolver soluções e planos e a implementar a inovação para realizar ganhos quantificáveis. Por mais importantes que as estruturas de compensação, os sistemas de gestão de ideias e as ferramentas de colaboração online sejam, as pessoas são o principal impulsionador da inovação.

A promessa real de inovação apenas poderá ser concretizada mediante o desenvolvimento da capacidade de inovação das pessoas na organização.







# Sugestões para o desenvolvimento de uma organização mais inovadora

Em seguida, apresentamos algumas acções específicas para ajudar a sua organização a desenvolver a mentalidade, as competências e as ferramentas para a liderança em inovação.

**Criar uma exigência de mudança**, apoiada por uma estratégia que abrange a inovação. Caso não tenha poder suficiente para criar essa exigência, reúna colegas ao seu redor que partilhem a sua paixão pela inovação, e abordem colectivamente as pessoas que podem criar essa exigência, ou então reduza essa exigência para um nível em que disponha da autoridade necessária para esse efeito. Utilize os estudos IBM CEO Study de 2010, IBM Creative Leadership Studies de 2011 e Capgemini Innovation Leadership Study de 2012, assim como outros elementos, para chamar a atenção dessas pessoas.

**Sirva de exemplo para o que for necessário**, individual e colectivamente, para a organização se tornar mais inovadora. É particularmente importante os líderes seniores servirem de exemplo. Os nossos colegas, McGuire e Rhodes (2009), descrevem isto como “espaço de manobra”, evidenciando coragem, consideração e vulnerabilidade e servindo de exemplo a novos comportamentos que promovem a mudança de cultura. Faça da gestão da tensão entre a abordagem empresarial e a abordagem inovadora uma prioridade.

**Comunique questões estratégicas desafiantes** a toda a organização. Utilize-as como veículos para promover a colaboração e procurar ideias criativas. A IRS, por exemplo, cria uma estratégia contínua, em vez

de estar permanentemente a reinventar a roda. As questões tornam-se pontos essenciais para a criatividade do funcionário, em vez de contribuições aleatórias para uma caixa de sugestões.

**Crie equipas extremamente diversificadas** para abordar questões estratégicas. Ajude-as a superar as diferenças restritivas de modo que a diversidade se torne uma fonte de novas ideias.

**Dê às pessoas o acesso** a experiências e métodos criativos. Mesmo as pessoas com um potencial criativo podem ficar bloqueadas. A facilidade de acesso a ferramentas, métodos e experiências ajudam-nas a reenquadrar e a pensar de forma diferente sobre os desafios e as oportunidades.

**Conceba e crie sistemas** para fomentar a inovação. Procure formas de baixo custo para testar e criar protótipos de novas soluções.

**Defenda ideias** que não se enquadrem totalmente e comunique com os seus colegas de modo a encontrar um lugar para as mesmas. Elimine activamente os obstáculos à inovação de forma ativa, incluindo as políticas internas e as críticas destrutivas, assim como os obstáculos, as barreiras e demais sistemas supérfluos.

# Um apelo à acção do líder em inovação

Um foco deliberado sobre a inovação por parte dos líderes é essencial para o desenvolvimento e crescimento organizacional. Ajuda a impulsionar os ganhos quantificáveis e os valores qualitativos que são vitais para que as partes interessadas de uma organização permaneçam felizes. Para liderar verdadeiramente a inovação, preste especial atenção aos itens que se encontram nesta última lista de verificação:

**Mecanismos catalíticos** (Collins, 1999). Procure métodos para criar formas simples e eficazes de reforçar a mensagem de que a inovação é importante. Fale de uma forma simples e convincente, que motive as pessoas.

**Cultura que apoia a inovação.** A cultura pode eliminar a estratégia, portanto deve prestar uma atenção constante às formas como pode desenvolver e manter uma cultura de inovação. Isto é essencial, caso pretenda garantir que a sua estratégia tem uma oportunidade de sobreviver.

**Pessoas com a mentalidade correcta.** Ter as ferramentas correctas e desenvolver as competências correctas sem a mentalidade correcta é como ter um automóvel topo de gama sem gasolina. Os líderes devem ser exemplos e incentivar as pessoas a desenvolver as respectivas competências para suspender a capacidade crítica, tolerar a ambiguidade e ser genuinamente curiosas. Caso contrário, o remanescente do programa de inovação ficará encostado à berma da estrada.

**Promover processos e sistemas.** Para eliminar os obstáculos organizacionais à inovação, certifique-se de que as pessoas dispõem da governança, dos fundos, dos recursos e do apoio apropriados, e de que têm acesso aos decisores.

**Espaço para desenvolver ideias.** A inovação raramente funciona conforme previsto. Apenas floresce numa cultura em que as pessoas podem tentar, cometer erros e aprender com os resultados.

**Uma cultura que diz “o quê” em vez de “como”.** Por fim, lembre-se de que a função do líder não é dizer às pessoas como devem fazer as coisas, nem ter todas as grandes ideias. Não há nada pior para a inovação do que um “líder sabichão”. Certifique-se de que é um exemplo de humildade adequada, ponha na mesa o seu maior desafio e, em seguida, afaste-se, para permitir que as pessoas o surpreendam com soluções potencialmente valiosas, úteis e inovadoras.



# Referências

- Amabile, T. M. (1983). *The Social Psychology of Innovation*. Nova Iorque, NY: Springer-Verlag.
- Amabile, T. M., Constance, N. H., & Steven, J. K. (2002). Creativity under the gun. *Harvard Business Review*, 80(8), 52-61.
- Amabile, T. M. (2010). Keys: *To creativity and innovation. User's guide*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership. <http://www.ccl.org/leadership/pdf/assessments/KEYSUsersGuide.pdf>
- Amabile, T. M. (2010). *What really motivates workers*, excerpted from the H.B.R. List: Breakthrough Ideas for 2010. *Harvard Business Review*, 88(1/2), 41-57. Transferência feita a 27 de janeiro de 2010 de: <http://hbr.org/2010/01/the-hbr-list-breakthrough-ideas-for-2010/ar/pr>
- Capgemini Consulting. (2012). *Innovation leadership study: Managing innovation: An insider's perspective*. Londres, Reino Unido: Miller, P., Klokgieters, K., Brankovic, A., & Duppen, F.
- Collins, J. (1999). Turning goals into results: The power of catalytic mechanisms. *Harvard Business Review*, 77(4), 70-82.
- Discovery Learning. (2007). *Denison Organizational Culture Survey Facilitator Guide*. Greensboro, NC: Denison, D. R., Neale, W. S., & Musselwhite, W. C.
- Doblin Group. (ND). *The ten types of innovation*. Consultado em <http://doblin.com/thinking/#ten-types>
- Eckvall, G. (1999). *Innovation in organizations*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 105-123.
- Ernst, C., & Chrobot-Mason, D. (2011). *Boundary spanning leadership: Six practices for solving problems, driving innovation, and transforming organizations*. Nova Iorque, NY: McGraw-Hill.
- IBM. (2010). *Capitalizing on complexity: Insights from the global chief executive officer study: Executive summary*. Somers, NY. Consultado em: [http://www-304.ibm.com/businesscenter/cpe/download0/200422/ceostudy\\_2010.pdf](http://www-304.ibm.com/businesscenter/cpe/download0/200422/ceostudy_2010.pdf)
- IBM. (2010). *Working beyond boundaries: Insights from the global chief human resource officer study*. Somers, NY. Consultado em: <http://www-304.ibm.com/businesscenter/fileserv?contentid=221519>
- IBM. (2011). *Cultivating organizational creativity in an age of complexity: A companion study to the IBM 2010 Global Chief Human Resource Officer Study*. Somers, NY: Lombardo, B. J., & Roddy, D. J. Consultado em: [http://www.uni-gr.eu/uploads/media/ED\\_IBM\\_Creativite.pdf](http://www.uni-gr.eu/uploads/media/ED_IBM_Creativite.pdf)
- Johnson, B. (1996). *Polarity management: Identifying and managing unsolvable problems*. Amherst, MA: HRD Press. Kirton,
- M. J. (2003). *Adaption-Innovation: In the context of diversity and change*. Nova Iorque: Routledge.
- Koestler, A. (1964). *The Act of Creation*. Nova Iorque: Macmillan.
- McGuire, J. B., & Rhodes, G.B. (2009). *Transforming your leadership culture*. São Francisco: Jossey Bass and Center for Creative Leadership
- Palus, C. J., & Horth, D. M. (2002). *The leader's edge: Six creative competencies for navigating complex challenges*. São Francisco: Jossey- Bass e Center for Creative Leadership.
- Phillips, J. (2008). *Make us more innovative: Critical factors for innovation success*. Nova Iorque: iUniverse.
- Rhodes, M. (1961). An analysis of creativity, *Phi Beta Kappen*, 42, 305-310.
- Rosenfeld, R. B., & Kolstoe, J. (2006). *Making the invisible visible: The human principles for sustaining innovation*. Filadélfia, PA: Xlibris Corporation.
- Sirkin, H. L., Andrew, J., Michael, D. & Haanaes, K. (2007). *Innovation 2007: A BCG Senior Management Survey*. Consultado em: [http://www.bcg.com/expertise\\_impact/publications/PublicationDetails.aspx?id=tcn:12-15065](http://www.bcg.com/expertise_impact/publications/PublicationDetails.aspx?id=tcn:12-15065)
- Soo, C., Devinney, T., Midgley, D., & Deering, A. (2002). *Knowledge management: Philosophy, processes and pitfalls*. *California Management Review*, 44(4), 129-150.
- Torrance, E. P. (1979). *The search for satori and creativity*. Buffalo, NY: Creative Education Foundation & Creative Synergetic Associates.
- Vehar, J. R. (2008). *Creativity and innovation: A call for rigor in language*. Em G. J. Puccio, et al. Conference proceedings: An international conference on creativity and innovation management Book two, p. 259-277. Buffalo, NY: Buffalo State College.

## Sobre os autores

[David Magellan Horth](#) é membro sénior da Smith Richardson, designer sénior e especialista em assuntos relacionados com a criatividade e inovação no Center for Creative Leadership. É co-autor de *The Leader's Edge: Six Creative Competencies for Navigating Complex Challenges* (2002) e da série de ferramentas Leadership Explorer™, incluindo Visual Explorer™ e Leadership Metaphor Explorer™. É o antigo Presidente da Creative Education Foundation.

[Jonathan Vehar](#) é professor sénior e especialista em assuntos relacionados com a abordagem criativa, a criatividade e a inovação no Center for Creative Leadership. É co-autor de diversos artigos e fontes de formação sobre criatividade e inovação, assim como do livro *More Lightning, Less Thunder: How to Energize Innovation Teams*. É co-fundador e antigo presidente da New & Improved, LLC, assim como antigo director de formação e consultoria na Creative Education Foundation. Possui um mestrado em Criatividade e Inovação da State University of New York.



## Center for Creative Leadership®

O Center for Creative Leadership (CCL®) é um prestigiado prestador de desenvolvimento de liderança a nível mundial destacado. Ao potencializar o poder da liderança para gerar resultados de maior importância para os clientes, o CCL transforma líderes individuais, equipas, organizações e a sociedade. O nosso leque de soluções de ponta fundamenta-se numa ampla investigação e numa experiência obtida através da colaboração com centenas de milhares de líderes em todos os níveis. Posicionando-se entre os 10 melhores prestadores mundiais de formação para executivos pela *Bloomberg Businessweek* e pelo *Financial Times*, o CCL tem escritórios em Greensboro, NC; Colorado Springs, CO; San Diego, CA; Bruxelas, Bélgica; Moscovo, Rússia; Adis-Abeba, Etiópia; Joanesburgo, África do Sul; Singapura; Gurgaon, Índia; e Xangai, China.

### CCL - Américas

[www.ccl.org](http://www.ccl.org)  
+1 800 780 1031 (EUA ou Canadá)  
+1 336 545 2810 (Internacional) [info@ccl.org](mailto:info@ccl.org)

Greensboro, Carolina do Norte  
+1 336 545 2810

Colorado Springs, Colorado  
+1 719 633 3891

San Diego, Califórnia  
+1 858 638 8000

### CCL - Europa, Médio Oriente, África

[www.ccl.org/emea](http://www.ccl.org/emea)

Bruxelas, Bélgica  
+32 (0) 2 679 09 10  
[ccl.emea@ccl.org](mailto:ccl.emea@ccl.org)

Adis-Abeba, Etiópia  
+251 118 957086  
[LBB.Africa@ccl.org](mailto:LBB.Africa@ccl.org)

Joanesburgo, África do Sul  
+27 (11) 783 4963  
[southafrica.office@ccl.org](mailto:southafrica.office@ccl.org)

Moscovo, Rússia  
+7 495 662 31 39  
[ccl.cis@ccl.org](mailto:ccl.cis@ccl.org)

### CCL - Ásia-Pacífico

[www.ccl.org/apac](http://www.ccl.org/apac)

Singapura  
+65 6854 6000  
[ccl.apac@ccl.org](mailto:ccl.apac@ccl.org)

Gurgaon, Índia  
+91 124 676 9200  
[cclindia@ccl.org](mailto:cclindia@ccl.org)

Shanghai, China  
+86 182 0199 8600  
[ccl.china@ccl.org](mailto:ccl.china@ccl.org)

**Localizações afiliadas:** Seattle, Washington • Seoul, Coreia • College Park, Maryland • Ottawa, Ontário, Canadá Ft. Belvoir, Virgínia • Kettering, Ohio • Huntsville, Alabama • San Diego, Califórnia • São Petersburgo, Flórida Peoria, Illinois • Omaha, Nebraska • Minato-ku, Tóquio, Japão • Mt. Eliza, Victoria, Austrália

Center for Creative Leadership® e CCL® são marcas comerciais registadas propriedade do Center for Creative Leadership.  
©2014 Center for Creative Leadership. Todos os direitos reservados.