



Livro A Arte da Inovação

Lições de Criatividade da IDEO, a Maior Empresa Norte-Americana de Design

Tom Kelley e Jonathan Littman
Profile Books, 2002
Também disponível em: Inglês

Recomendação

Ao nos conduzir pelos meandros da IDEO, uma empresa de design e fábrica de idéias, Tom Kelley consegue quase o impossível: ele apresenta observações criativas e inovadoras sobre a criatividade e a inovação. Ponha de lado os livros comuns sobre inovação e deixe-se surpreender por esta obra admirável e lindamente construída. Kelley destila conceitos muitas vezes amorfos sobre *brainstorming* e trabalho em equipe em diretivas permeadas de aplicações genuínas para a vida real. Suas noções sobre prototipagem são práticas, perspicazes e revigorantes. Suas reflexões ilustram não apenas como as organizações devem inovar, mas também a facilidade com que a burocracia pode tolher a iniciativa criadora. Se o livro tem um defeito, este pode ser que sua leitura parece um pouco com assistir a um filme caseiro sobre os filhos de um amigo: o papel do leitor é participar da adulação. Salvo isto, a *BooksInShort* recomenda este tratado como um dos poucos livros imperdíveis do gênero criatividade.

Ideias Fundamentais

- Os fundamentos da inovação são prototipagem, *brainstorming* e observação.
- Na verdade, “criar protótipos é abreviar a inovação”.
- O *Brainstorming*, como qualquer outra atividade, torna-se mais eficaz com a prática regular.
- Sessões de *brainstorming* fora do local de trabalho funcionam, mas são limitadas. O *brainstorming* deve ser uma parte regular do trabalho diário.
- Insistir que o chefe fale primeiro é uma maneira segura de se matar uma sessão de *brainstorming*.
- Grupos de foco e pesquisas de mercado estão demais em alta. Uma observação cuidadosa dos consumidores irá trazer informações muito mais úteis.
- Um produto que livre o consumidor de erros e de acidentes é muito valioso.
- A inovação não pertence mais ao gênio solitário. Hoje, ela nasce do trabalho em equipe.
- Não há inovação sem risco de falhas.
- Estimule a inovação premiando aqueles que quebram regras e assumem riscos, mesmo quando falham.

Resumo

Terceirizando a Inovação

Por que as empresas terceirizam suas funções de criação e design? Eis quatro razões:

1. **Capacidade** – Elas querem mais ideias do que podem se dar ao luxo de gerar.
2. **Velocidade** – Poderiam fazer elas mesmas, mas precisam de algo com rapidez.
3. **Expertise** – Elas não têm a *expertise* em determinada área e precisam de ajuda externa.
4. **Inovação** – Eles querem parceiros que possam pensar fora da caixa.

“As empresas de hoje têm uma sede insaciável por conhecimento, experiência, metodologias e práticas de trabalho em torno da inovação.”

Nos últimos anos, a inovação tornou-se fator primário. Durante essa mudança, a IDEO, uma conceituada empresa de inovação, vem refinando sua metodologia criativa seguindo os seguintes passos:

● **Compreender** – “Você precisa entender o mercado, a tecnologia, o cliente e as restrições que afetam o problema”. Apesar de ser possível desafiar as restrições mais tarde no processo, começar com uma compreensão sólida é essencial. ● **Observar** – Observe as pessoas afetadas e estude seu comportamento em relação ao tema em questão. Veja onde suas necessidades não são satisfeitas. ● **Visualizar** – Às vezes, a visualização é um exercício puramente mental, embora a construção de modelos físicos e protótipos possa também ser útil. ● **Avaliar** – Altere o protótipo com frequência, implementando, testando e adequando uma série de melhorias. ● **Implementar** – Os esforços criativos não são suficientes. Você deve se dedicar para levar o produto ao mercado. Esta é a fase “mais demorada e tecnicamente desafiadora”, mas é também aquela que traz as maiores recompensas.

As Limitações da Pesquisa de Mercado

Para inovar, você precisa aprender a confiar em seus próprios instintos ao invés da pesquisa de mercado. Pergunte aos seus convidados se gostaram do jantar que você preparou e é provável que digam que está delicioso, apenas para serem educados. O mesmo pode acontecer com o seu produto. Então, se acostume com o fato de que você vai ter que avaliar muitas das suas ideias de acordo com suas próprias convicções. Da mesma forma, grupos de foco podem errar o alvo. Se você quer realmente saber como elaborar um produto melhor, vá atrás das pessoas que realmente vão usá-lo: os consumidores.

“A inovação não é a perfeição. Você tem que pisar um pouco nos pés antes da sua dança suavizar.”

O Brainstorm Perfeito A maioria das organizações utiliza o *brainstorming*, mas nem sempre como deveria. Muitas fazem *brainstorming* ao menos uma vez por mês. Sua empresa deve realizar sessões de *brainstorming* toda semana, se não diariamente, limitando as sessões a cerca de 60 minutos, porque depois as ideias tornam-se repetitivas. Eis os sete segredos do *brainstorming* ideal:

1. **Ajuste o foco** – Defina o problema o mais claramente possível e não deixe que as pessoas percam o foco. Lembre-se, o primeiro passo para resolver um problema é identificá-lo com precisão.
2. **Crie um ambiente alegre e descontraído** – “Encoraje ideias selvagens”. Evite discutir os méritos de uma ideia no início, pois pode drenar a energia do grupo.
3. **Enumere as ideias** – Isto lhe dará uma referência de quantas ideias deseja tentar alcançar e ajuda a rever as ideias sem se perder.
4. **Construa e salte** – Construir significa retomar um conceito anterior e propor o próximo passo que deve ser dado para aperfeiçoar a ideia. Saltar significa mudar totalmente as direções e tentar uma abordagem diferente. O facilitador tem a função de utilizar essas técnicas quando for a hora certa.
5. **O espaço ‘lembra’** – Cubra todo o espaço disponível com papel, para que você, como líder, possa anotar as ideias do grupo por toda a sala. Isto permite que as pessoas possam rever as ideias usando sua memória espacial.
6. **Faça um aquecimento mental** – Se o grupo nunca trabalhou junto antes ou se os membros parecem distraídos, comece com um exercício de aquecimento. Um facilitador será capaz de propor algumas atividades interessantes.
7. **Chegue às ‘vias de fato’** – Os melhores participantes de *brainstorming* conseguem trazer rapidamente suas ideias para o plano físico, assim pode ser uma boa ideia ter à mão recursos e materiais variados que os ajudem a articular *in loco* suas concepções.

“A história ensina que a inovação não se deu por um planejamento central. Se assim o fosse, Silicon Valley estaria mais perto de Moscou do que de San Francisco.”

O Brainstorm Imperfeito Agora que você já sabe o que fazer, veja o que deve evitar. Você pode matar uma sessão de *brainstorming* com os seguintes erros:

● O chefe fala primeiro – **Mande-o comprar o lanche.** ● **Cada um tem sua vez** – Nem todos os participantes foram criados iguais. ● **Apenas especialistas, por favor** – Muitas vezes, pessoas de fora têm as melhores ideias, pois trazem novas perspectivas. ● **Fazer fora da empresa** – Desligar-se do local de trabalho para realizar um *brainstorming* é bom, mas se ele for limitado só a essas ocasiões você estará minando seus próprios esforços em criar dentro da organização uma atmosfera de inovação regular. ● **Nada de bobagens** - “Vamos levar a sério!” (e podem deixar a criatividade lá fora). Não seja maçante: use as “viagens ao país das fantasias” para estimular a inventividade. ● **Tentar escrever tudo** – Como participante, você deve também engajar a parte criativa do seu cérebro, não só a lógica. Rabisque de forma aleatória se quiser, mas não tome notas detalhadas ou pessoais.

Trabalho em Equipe e Inovação

Hoje em dia, grandes equipes alcançam grandes projetos. Assegure-se de que vocês têm uma meta clara e um prazo realista. Oito tipos de personagens desempenham um papel fundamental nas equipes da sua empresa:

1. **O visionário** – Geralmente um veterano sábio, o visionário é o primeiro a descobrir a próxima tendência. É aquele capaz de manter-se acima das rixas do dia-a-dia.
2. **O apresentador de problemas** – Este é o membro da equipe que vai direto ao “x” da questão. Ele não se envolve na política do escritório e pode ocasionalmente irritar outros membros da equipe. Porém, a contribuição do seu estilo honesto e direto é inestimável.
3. **O iconoclasta** – Este é o membro da equipe que parece fazer tudo de uma forma contrária. O iconoclasta está geralmente certo e muitas vezes trabalha um pouco distante dos outros.
4. **O tomador de pulso** – Esta é a cola que mantém o grupo unido. É quem faz as conexões pessoais com os outros.
5. **O artesão** – Pega as ideias e descobre uma maneira de aplicá-las no mundo real.
6. **O tecnólogo** – Você precisa ter um amante da tecnologia perto de você. Nos dias atuais, eles são essenciais. O *nerd* é quem consegue aprofundar as relações entre as coisas.
7. **O empreendedor** – Este empresário pega as ideias e as transforma em um negócio.
8. **O travesti** – Este é alguém com experiência em múltiplas disciplinas. O travesti é altamente motivado e cheio de ideias diversas.

Prototipagem

“Criar protótipos é abreviar a inovação”, a essência da resolução de problemas. Sua empresa pode criar um protótipo para um novo produto ou serviço. O importante é dar o primeiro passo. Ao começar a construir o seu protótipo, você começa a cumprir parte do seu objetivo. Conforme as equipes vão revisando os protótipos, o trabalho muitas vezes inspira e incentiva avanços e melhorias a partir da ideia original.

“As coisas que acontecem por acaso oferecem *insights* não antecipados. É uma verdade bem aceita que as invenções e descobertas muitas vezes acontecem por acaso ou resultam de experimentos que deram errado.”

“A prototipagem rápida tem a ver com agir antes de ter as respostas, com arriscar e tropeçar, mas afinal fazer a coisa certa”. Não se inova sem riscos, faz parte do processo. É errando com frequência que se pode obter sucesso mais cedo; tenha isso em mente para poder inovar.

A Polinização Cruzada

Um dos ativos centrais de qualquer esforço de inovação é a capacidade da polinização cruzada, ou seja, aplicar os conhecimentos de uma área para outra. Para que a polinização cruzada seja parte integrante do seu local de trabalho, experimente estas sugestões:

“As barreiras muitas vezes desnorteiam até mesmo os melhores inovadores. Elas limitam sua imaginação como o pátio de uma prisão.”

● **Consoma informações com avidez** – Navegue na Internet no seu tempo livre e assine uma variedade de publicações. ● **Sente-se na cadeira do diretor** – Observe as pessoas no trabalho e veja como elas realizam suas tarefas diárias. ● **Abra as portas** – Convide novos pensadores, talvez de outros departamentos, para conhecer os seus protótipos, dar algumas sugestões e trazer novas ideias. ● **Incentive** – Se alguém tem experiência em uma área em particular, como ambientalismo por exemplo, incentive a pessoa a aplicar seu conhecimento no assunto.

Criando Grandes Produtos

Como se projeta um grande produto? Tenha sempre em mente estes passos:

“A próxima vez que você mergulhar de cabeça em um projeto desafiador, não se esqueça do verdadeiro espírito da inovação. Isso mesmo. Divirta-se de verdade.”

● **Faça uma entrada triunfal** – Seu produto precisa ter um apelo imediato para o consumidor. Os clientes devem se sentir à vontade ao usá-lo. ● **Faça metáforas** – Tente pensar em metáforas para descrever seus novos produtos. Isto pode orientar o projeto e ajudar a definir os objetivos do produto. ● **Pense numa pasta 007** – Dispositivos que se cruzam entre o local de trabalho e a casa vão sempre repercutir no mercado. ● **A cor inspira** – Lembra do impacto que o iMac teve no mercado? Sua empresa pode usar a cor com ousadia para anunciar uma nova linha de produtos. ● **Passagem pelos bastidores** – Você pode ganhar a lealdade dos clientes levando-os para dar uma espiada nos bastidores. Mostre novos produtos e comunique sua evolução. ● **Um clique é melhor do que dois** – Toda vez que eliminar uma etapa, você estará dando ao cliente uma facilidade valiosa. ● **À prova de patetas** – Pense no valor das funções “salvamento automático” e “desfazer” nos processadores de texto. Um produto que proteja o consumidor de erro e acidente é uma mercadoria preciosa. ● **Em primeiro lugar, não cause danos** – Seja cuidadoso. Crie um produto fácil de usar. ● **Faça um checklist** – Você deve fazer uma lista de verificação das características essenciais e benefícios do seu produto antes de começar a trabalhar em seu projeto. Reveja esta lista periodicamente para se certificar de que não deixou nada de fora. ● **Bole acessórios geniais** – Às vezes, grandes acessórios podem ajudar a vender um produto. Excelentes extras agregam valor.

Arrisque-se a Ser Criativo

Com a abordagem certa, qualquer organização pode ser mais inovadora. Mas, primeiro você precisa reenergizar sua cultura criativa. Afixe regras de *brainstorming* nas paredes da sala de reuniões. Imprima camisetas especiais para os membros da equipe. Talvez o mais importante, saia da sua zona de conforto e reconheça publicamente quem assume riscos ou quebra as regras. Assegure-se de que todos saibam que aqueles que cumprem positivamente os seus papéis também serão recompensados, mesmo que falhem ocasionalmente. Aprender a inovar não é buscar a perfeição, mas sim ser criativo e se divertir no processo.

Sobre os autores

Tom Kelley é o gerente geral da IDEO, uma consultoria de design especializada no desenvolvimento de produtos e inovação. **Jonathan Littmann** escreveu *The Game Fugitive* e *The Watchman* e contribui para a revista *Red Herring*.
