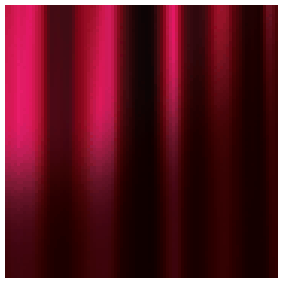
Por que gerenciar a criatividade



Empresas criativas são as que reúnem as contribuições de ampla variedade de pessoas e tornam a gestão eficiente da criatividade um aspecto corporativo essencial, garante Yoram "Jerry" Wind, especialista em marketing e criatividade da Wharton School

Mesmo sem saber, as empresas desenvolvidas para aperfeiçoar o desempenho com freqüência enfrentam sérias dificuldades para adotar o pensamento criativo. Não raro, os executivos ficam presos aos modelos mentais vigentes nos setores e organizações em que atuam, o que limita sua capacidade de se aventurar pelo "pensamento impossível" –ou seja, identificar e agir de acordo com oportunidades novas e reagir a ameaças.

O objetivo deste artigo é oferecer *insights* das melhores práticas adotadas por gestores criativos em diversas áreas, a fim de ajudar a compreender melhor os princípios de uma gestão eficiente da criatividade.

ESTRATÉGIAS PARA PROFISSIONAIS CRIATIVOS

"A criatividade é o passo máximo e segue suas próprias (e complicadas) regras", afirma Joseph Rishel, curador-sênior do setor de pinturas européias anteriores a 1900 do Philadelphia Museum of Art. "A criação artística não está dentro da curva; ela cria a curva. Esse é o trabalho do artista." Mas como atuar em conjunto com pessoas que "desenham a curva" sem produzir desvios? A seguir, algumas estratégias para inspirar e orientar profissionais criativos:

1. Desafie os modelos mentais

Tente criar um ambiente e uma cultura nos quais qualquer pessoa da empresa possa desafiar os modelos mentais vigentes. Um exemplo é a trajetória de Steve Jobs ao transformar a Apple de combatente produtora de computadores pessoais em líder do entretenimento digital. Enquanto o setor de discos continuava a operar no modelo antigo (gravando e imprimindo CDs e protegendo a propriedade intelectual, às vezes até processando os consumidores), a Apple correu por fora e apresentou uma abordagem totalmente nova. Seguindo seu próprio lema ("Pense diferente"), a empresa identificou uma oportunidade imensa no processo de fazer *download* de músicas e desenvolveu um modelo de negócio voltado para a capitalização dessa oportunidade, revolucionando o modo de pensar de funcionários, clientes e todo o setor.

2. Crie limitações

Por mais que pareça contraditório, muitas vezes uma dose de limitação estimula a criatividade, pois faz com que as pessoas saiam em busca de soluções "espertas" dentro de um

espaço restrito. Denise Scott Brown, profissional da empresa de arquitetura Venturi, Scott Brown and Associates, cita uma estratégia utilizada com os alunos da Rice University: a partir de leis de zoneamento bastante restritas, Denise pedia que os estudantes elaborassem o melhor projeto possível. Uma das soluções apresentadas, por exemplo, envolvia *outdoors*: se a localização não permitia painéis grandes, a proposta era instalar diversos painéis menores e usá-los todos em um mesmo anúncio. "Às vezes basta uma pequena limitação para que as pessoas se revelem bastante criativas", explica a estudiosa. A orientação para "fazer o melhor possível" também ajuda a liberar os alunos do medo das críticas, situação que engessa a criatividade, acrescenta Denise.

3. Remova os obstáculos e ofereça proteção

As empresas enfrentam diversos obstáculos, como os processos referentes a orçamento e planejamento, capazes de afetar a criatividade. Como algumas forças presentes nas organizações podem se comportar como "glóbulos brancos" (que se mobilizam para combater "novidades" no organismo), às vezes é preciso proteger os colaboradores mais criativos e suas idéias novas das "defesas corporativas", que podem inibir a inovação antes que as possibilidades tenham chance de se consolidar.

Novas iniciativas, como a divisão Saturn da General Motors, podem precisar de um espaço separado na empresa para contar com a liberdade necessária para crescer sem serem esmagadas pelas normas e procedimentos em vigor.

4. Envolva-se em um ambiente de cooperação

O teórico das finanças comportamentais e ganhador do prêmio Nobel de Economia Daniel Kahneman *[leia sua entrevista em **HSM Management** nº 44]* afirma que sua bem-sucedida e criativa parceria com o colega Amos Tversky se baseou no respeito mútuo, na paciência infinita e em imensa dose de humor. "Acho que durante 12 anos não paramos de dar risadas", conta. Apesar de bastante competitivos em outras esferas (os dois concluíram que não podem lecionar juntos, por exemplo), os estudiosos não concorriam quando o assunto era o trabalho intelectual. A disposição e a colaboração aberta foram decisivas para o sucesso no desenvolvimento de algumas das idéias mais criativas na área de atuação da dupla.

5. Ajude as pessoas a separar o joio do trigo

A capacidade de distinguir os 10% de produção criativa realmente genial dos 90% de pouca valia constitui um talento essencial dos executivos criativos. Esses profissionais devem atuar como "vozes da razão", o que é um processo delicado –não apenas por causa do desafio de administrar os egos dos criadores, mas também em virtude dos muitos exemplos de grandes idéias inicialmente rejeitadas.

6. Saiba compreender e apoiar o processo

Para estimular a criatividade, os executivos precisam compreender os movimentos, a massa crítica e os pontos de desequilíbrio do processo de desenvolvimento de soluções criativas. Ao reconhecer essas fases, conseguem proporcionar os estímulos corretos no momento adequado.

Algumas vezes, as rotinas podem ser importantes para a criatividade. Apesar do mito de que pessoas criativas têm idéias apenas quando a inspiração se manifesta, muitos criadores adotam uma programação rígida para seu trabalho –alguns desligam os telefones e se encerram em um ambiente durante determinado período do dia, estando ou não dispostos a criar. A medida não significa que um "expediente" fixo seja uma solução mágica; na verdade, é preciso criar o equilíbrio correto entre estrutura e liberdade. Cabe a eles estabelecer prazos, mas também compreender os motivos para o não-cumprimento.

SELEÇÃO E CAPACITAÇÃO

A formação de uma equipe criativa equivale a meio caminho andado, porém a tarefa exige habilidade. Não basta certificar-se de que as pessoas contam com o conjunto cor-

Contrariando o senso comum, muitos criadores adotam uma programação rígida para seu trabalho -alguns se encerram em um ambiente durante determinado período do dia, sem telefone

reto de habilidades; é preciso verificar se há compatibilidade entre os perfis e a cultura da empresa.

Raph Koster, responsável pela criação da Sony Online Entertainment, orienta equipes em complexos processos criativos. "A criação de um novo *videogame* pode envolver até 300 pessoas e orçamentos de US$ 12 milhões a US$ 20 milhões. Liderar profissionais criativos consiste basicamente em dar-lhes inspiração. Se eles não tiverem envolvimento com a tarefa que estão desenvolvendo, farão um trabalho profissional, mas sem destaque", revela.

Com freqüência, isso significa que os executivos devem contratar profissionais mais "ligados" do que eles, orienta Koster. "Quem lidera uma equipe multidisciplinar funciona como um homem dos sete instrumentos que não é mestre em nenhum", explica.

A seguir, algumas estratégias adicionais para a formação de grandes equipes criativas:

1. Traga pontos de vista de outras áreas

Sobretudo nas empresas, a criação é um processo coletivo. "As pessoas acham que a criatividade surge de repente, mas não é assim. Isso é uma lenda disseminada pelos criadores. Em geral, ela surge da combinação de diversas disciplinas, como o 'encontro' do chocolate com a pasta de amendoim", garante Koster.

O pesquisador de genética Jim Wilson, que atua no departamento de medicina da University of Pennsylvania, montou equipes para estudar inovações em laboratório capazes de gerar avanços na ciência. Wilson percebeu que os cientistas de uma mesma especialidade tendem a se basear em uma mesma bibliografia, absorvendo os mesmos preconceitos. Por isso, é importante contratar pessoas capazes de trazer uma visão diferente. "Quando entra alguém de uma especialidade diferente, além de não contar com os mesmos preconceitos, pode trazer uma perspectiva totalmente diferente."

De maneira concreta, cerca de 60% das inovações em diversos campos partiram de profissionais externos ao longo do primeiro ano de atuação. A influência dos "forasteiros" pode ser identificada nas contribuições científicas do tipógrafo Benjamin Franklin, do profissional do setor de patentes Albert Einstein (o grande mestre da física) e do advogado Chester Carlson (inventor da máquina de fotocópia).

As inovações corporativas muitas vezes partem de recém-chegados, profissionais não limitados pelo conhecimento convencional do setor em que atuam. Algumas criações desses "colaboradores externos" são os refrigerantes *diet*, as cervejas *light*, as máquinas registradoras eletrônicas, os tênis para corrida, as fraldas descartáveis e os jeans de *designer*.

2. Evite contratar pensando em uma especialização restrita

Por causa da importância dos *insights* interdisciplinares, os executivos devem ter em mente habilidades mais amplas em vez de valorizar especializações técnicas limitadas. Entre os colaboradores, a capacidade de "pensar grande" muitas vezes vale mais do que uma base ampla em uma disciplina específica. Os executivos não devem se preocupar em "bagunçar" suas empresas ao contratar um novo funcionário com perfil desafiador ou "sem papas na língua".

"Para criar um ambiente capaz de estimular o pensamento criativo, é preciso estar disposto a desafiar as pessoas do laboratório", conta Wilson. "Isso pode ser confuso se faltarem ordem e disciplina." Nas organizações criativas, grupos distintos desempenham papéis variados. No caso da pesquisa científica, por exemplo, um grupo reduzido de pesquisadores está envolvido com a descoberta básica, um grupo maior dedica-se às aplicações possíveis e a maioria trabalha com as tarefas secundárias.

3. Contrate profissionais que gostam do que fazem

"No final do dia, as pessoas satisfeitas é que serão capazes de criar", aposta Rishel. "O [Philadelphia] Art Museum é grande o bastante para que os profissionais possam trabalhar nos setores de seu interesse. Manter a descontração é um modo produtivo de permitir que a criatividade e o interesse se manifestem."

O dinheiro não é o único estímulo para os profissionais, e isso vale sobretudo para os perfis mais criativos. Importa-lhes que as pessoas vejam o que estão fazendo

4. Desenvolva executivos criativos

O dilema de cultivar executivos criativos é que seu papel exige uma combinação ímpar de senso empresarial, empreendedorismo e conhecimento artístico. Muitos desses profissionais começam como criadores, mas nem todos os colaboradores criativos têm capacidade para gerenciar e liderar pessoas. Koster, por exemplo, tem como formação a literatura e as artes e nas horas vagas compõe músicas e escreve poemas. Os executivos criativos tendem a ter ampla leitura, capacidade de pensamento livre e interesse em perseguir idéias aparentemente disparatadas, mas também precisam de disciplina e habilidades interpessoais para poder liderar outros profissionais.

Em certo sentido, encontrar bons executivos é o desafio enfrentado pelos fundadores de qualquer companhia, porém as habilidades necessárias para a gestão nas empresas que envolvem criação são bem diferentes das exigidas em uma firma de engenharia, por exemplo. Encontrar profissionais criativos que possam se transformar em executivos criativos é um desafio. Os líderes atuais não raro precisam "abrir o caminho", às vezes até se ausentando da empresa por alguns meses de modo a não coibir a criatividade dos demais.

RUMO A UMA EMPRESA CRIATIVA

Embora algumas pessoas contem com uma aptidão natural para o pensamento criativo, essa habilidade também pode ser desenvolvida por meio de estruturas, ambientes e processos –e, acima de tudo, contando com uma gestão eficiente.

Esse é o segredo do sucesso de empresas criativas como a IdeaLab, a Idea Factory e a Ideo, nas quais os gestores contam com a liberdade e os instrumentos necessários para o pensamento criativo. A formação organizacional correta é capaz de estimular a expressão criativa dos integrantes mais tímidos e permitir a manifestação dos melhores talentos e do pensamento criativo dos colaboradores. Por outro lado, também é possível que as organizações reprimam a criatividade ao conter as idéias dentro de padrões rígidos, implementando uma cultura capaz de represar a inovação.

Assim, embora não seja possível forçar a criatividade, sempre se pode criar um ambiente favorável para seu florescimento. A seguir, algumas medidas que podem ser adotadas para favorecer a criatividade na empresa:

1. Saiba aceitar os fracassos

Wilson, que pratica alpinismo, ressalta que existem pontos comuns entre o esporte e os projetos criativos que ocorrem em um laboratório: trata-se do momento em que o medo pode "causar paralisia". Um gestor criativo pode ajudar as pessoas a seguir em frente. "Se o que se deseja é a criatividade, é preciso ter tolerância em relação aos fracassos de maneira que as pessoas ousem sem agir de modo irresponsável", explica. Empresas inovadoras, como a 3M, criaram processos para extrair lições dos fracassos, mas a maioria dos incentivos das organizações é destinada a premiar o sucesso. Executivos criativos precisam elaborar incentivos para reduzir o comportamento de aversão aos riscos e estimular o aprendizado a partir dos erros.

2. Mire motivações mais profundas

O dinheiro não é a única forma de estímulo para os profissionais, e isso vale sobretudo para os perfis mais criativos. "Estamos nessa atividade porque existem coisas que queremos realizar e que não estão relacionadas ao pagamento. Em muitos casos, não nos importamos se haverá remuneração ou não, mas sim se as pessoas verão o que estamos fazendo. O melhor modo de contentar uma pessoa criativa é identificar o que a estimula e deixar que faça o que quer", afirma Koster. Já Wilson ressalta que o que motiva os profissionais que atuam em laboratórios é a possibilidade de novas descobertas: "Isso, sim, é uma conquista. Os cientistas querem reconhecimento e não férias extravagantes e bônus generosos."

As empresas precisam criar incentivos, entre eles o reconhecimento e os prêmios intangíveis, para satisfazer esse tipo de motivação artística.

Cingapura criou o Ministério da Informação, Comunicação e Arte para alavancar iniciativas de design e de outras áreas que envolvam criação

3. Disponibilize ferramentas e estruturas

Existem muitas estruturas e ferramentas capazes de estimular a criatividade, como as resumidas no conjunto de "Method Cards" da Ideo, que destaca 51 métodos diferentes para fomentar idéias novas. É preciso que os executivos orientem os colaboradores com relação a essas estruturas e abordagens criativas.

4. Crie processos para romper o isolamento dos "silos"

Embora os "silos" sejam inevitáveis em alguns casos (especialmente quando estão envolvidos aspectos como a especialização), as empresas podem criar estruturas, processos e incentivos com o objetivo de romper o isolamento. A formação de equipes interdisciplinares para a condução de projetos específicos, a distribuição de incumbências por distintas áreas da organização, entre outros processos, ajudam os executivos a pensar além das estreitas fronteiras do marketing, das finanças ou de outros campos.

5. Desenvolva uma cultura criativa

A cultura corporativa é gerada no topo e disseminada por toda a organização. Empresas criativas bem-sucedidas cultivam uma cultura de "inquietação constante" e aproveitam as oportunidades e os limites criados por um ambiente com essa característica. Como os líderes podem ampliar o próprio pensamento e tirar proveito dos novos *insights*? De que maneira utilizam fatos e iniciativas culturais para estimular a criatividade dos profissionais que atuam na empresa?

6. Demonstre envolvimento

Se as organizações desejam estimular o pensamento criativo, é preciso direcionar dinheiro, tempo e outros recursos necessários para o sucesso da iniciativa. A Microsoft, por exemplo, assumiu um compromisso imenso com a pesquisa básica em ciência da computação ao contratar mais de 700 pesquisadores e criar o equivalente a um vasto departamento de uma universidade, hoje responsável por um terço de todas as publicações acadêmicas na área. Trata-se de notável investimento em produção, que muitas vezes pode ter retorno incerto, mas várias idéias geniais foram criadas assim e esse laboratório é essencial para garantir o futuro da empresa.

RUMO A UMA SOCIEDADE CRIATIVA

Conforme nossa sociedade passou de agrícola para industrial e depois para uma baseada no conhecimento, o *locus* da geração de riqueza migrou dos recursos naturais e de produção para a criatividade. Se quiser ser mais criativa, uma sociedade deve:

1. Redesenhar o sistema de educação

É preciso criar novas abordagens para a educação. Nossos sistemas educacionais, com suas carteiras enfileiradas e horários rígidos, foram desenvolvidos para preparar os alunos para as demandas da era industrial. Sem deixar de lado aspectos fundamentais da formação, como leitura, escrita e aritmética, precisamos dedicar mais atenção a promover o pensamento criativo e a estimular os estudantes a desafiar as idéias –próprias e até as dos educadores.

2. Reformar o sistema de proteção da propriedade intelectual

Nossos sistemas de propriedade intelectual e outras formas de proteção legal tendem a coibir a criatividade, enquanto os sistemas *open-source* oferecem oportunidades para uma colaboração criativa mais rica.

Os sistemas de patentes e de proteção da propriedade intelectual devem ser repensados em um mundo no qual o valor não deriva apenas das inovações individuais, mas por meio da interação. Como essa interação pode ser estimulada e, ao mesmo tempo, o valor resultante ser distribuído com justiça? Existem estruturas diferentes que podemos usar para proteger e financiar a pesquisa básica sem barrar a criatividade?

3. Criar núcleos de inovação

As sociedades podem criar grupos de empresas e mecanismos de inovação capazes de estimular a criatividade em áreas específicas. O que faz do Vale do Silício um bem-sucedido incubador de novas idéias são a concentração de conhecimento tecnológico e o fluxo relativamente livre de idéias. Esses núcleos envolvem instituições acadêmicas, *start-ups*, empresas de capital de risco e outros integrantes, que se reúnem para estimular a inovação.

4. Estimular a criação de iniciativas nacionais

Embora para alguns a combinação de criatividade e Estado pareça inconciliável, os governos podem desempenhar papel importante no apoio a sociedades mais criativas por meio do investimento em educação, das regulamentações e de outros mecanismos.

Cingapura, por exemplo, criou o Ministério da Informação, Comunicação e Arte, comandado pelo secretário permanente Tan Chin Nam, com o objetivo de ser uma ponta de lança para iniciativas de *design* e outras áreas que envolvam criação. O ministério vem atuando para construir uma "economia criativa" com projetos como o DesignSingapore, que apóia setores de criação (como *design media* e artes), por meio da educação, de eventos e de outras atividades que visam a criação de uma "cultura geral de *design*" no país. A Dinamarca também fez do *design* e da criatividade uma prioridade nacional com a implantação de iniciativas como o evento internacional INDEX. Talvez os Estados Unidos e outros países devessem levar a questão a níveis ministeriais, criando algo como a "Secretaria da Criatividade", na qual os líderes políticos poderiam abordar soluções radicais para desafios maiores. Os governos também podem estimular a colaboração entre setores e disciplinas essenciais para o desenvolvimento do pensamento e do modo de agir criativo.

A CRIATIVIDADE COMO IMPERATIVO

Os executivos enfrentam dois grandes desafios na hora de ampliar a criatividade das empresas. Em primeiro lugar, os custos de investir em criatividade são imediatos, enquanto os benefícios para a organização podem precisar de bastante tempo para se manifestar. Uma empresa não-criativa encontra-se mais vulnerável diante dos ataques de concorrentes com idéias novas. Por isso, os gestores têm de reconhecer a importância do pensamento criativo e tomar medidas proativas a fim de estimulá-lo em suas empresas e unidades de negócios. Devem também superar a tirania do controle financeiro para encontrar o tempo e os recursos necessários para iniciativas realmente criativas.

O segundo grande obstáculo é que as demandas das operações cotidianas muitas vezes colocam a criatividade de lado. Cabe aos líderes reconhecer a importância estratégica da criatividade para a sobrevivência das organizações e lutar por ela: para florescer, a criatividade depende tanto de espaço como de apoio.

Embora neste artigo meu foco tenha sido a gestão da criatividade nas empresas, o desafio é bem maior do que estimular a inovação: envolve o cultivo de uma abordagem criativa e de uma curiosidade na vida e no trabalho, desafiando e testando nossos modelos mentais atuais e dando espaço para cada experimentação munidos de uma mentalidade e uma abordagem novas. Essa criatividade individual encontra-se no centro da liderança criativa que desenvolverá novas idéias nas organizações e em toda a sociedade. ●

© Rotman Magazine

Yoram "Jerry" Wind é professor de marketing na Wharton School, instituição na qual leciona um curso de MBA denominado "Criatividade". Diretor acadêmico do The Wharton Fellows Program e co-editor da Wharton School Publishing, escreveu *The Power of Impossible Thinking: Transform the Business of Your Life and the Life of Your Business* (ed. Wharton School Publishing) e *Provocar Mudanças* (ed. Qualitymark).