

LONGE DA PRÁTICA

Para CEOs, criatividade é o atributo mais importante nos líderes. Mas o que falta para essa característica realmente guiar as atitudes dos executivos?

Por Dum De Lucca

Steve Jobs, durante evento em 1999, quando prestou uma homenagem a Akio Morita (imagem ao fundo), da Sony: inspiração para o cofundador da Apple e para os demais líderes interessados em inovação

O filósofo holandês Robert Happé, no livro *Consciência é a resposta*, defende que o modelo atual de formação apenas ensina a copiar, e que essa seria a principal causa da pouca criatividade no planeta. Por esse motivo, poucas crianças gostariam da escola porque elas sentem que alguma coisa está errada. Happé acredita que, nesse modelo, somos vistos como números, fazemos provas todo o tempo e somos tratados como bons robôs. Crianças criativas escrevem as coisas que elas pensam e, por isso, são maus robôs. Com essa manipulação, tira-se a identidade do indivíduo. Segundo o filósofo, precisamos informar às pessoas que não somos robôs, somos seres criadores e os jovens devem ser convidados a questionar e a melhorar as coisas, não apenas a repetir. "Todos nós valorizamos os conhecimentos acadêmicos, mas precisamos lembrar quem somos. Esse é o conhecimento que devemos levar daqui e usar para criar coisas novas e mais produtivas", escreveu ele. Um dos principais combustíveis para a criatividade é a imaginação. Trata-se de um aspecto intrínseco ao ser humano que lhe possibilita trabalhar e combinar ideias e fatos conhecidos a fim de gerar novos conceitos. A imaginação permite ao indivíduo formar ideias abstratas, o que está intimamente associado à capacidade de criação. Pessoas criativas têm níveis de consciência e atenção maiores que as demais. Isso dá a elas uma sensibilidade elevada, além de estarem sempre dispostas a

enxergar novas possibilidades e buscar novas relações entre as coisas. Cabe salientar também que elas apresentam duas linhas de raciocínio: divergente e convergente. A demanda por ideias novas e criativas, que quebrem os paradigmas e coloquem na empresa a frente da concorrência, passa diretamente pelas pessoas que a compõem. Corroborando a ideia e a relevância do tema, a pesquisa *Global CEO Study 2010*, realizada pela IBM com 1.541 CEOs de empresas de 60 países, constatou que, hoje, o requisito mais importante na busca por um profissional é a criatividade, a habilidade preciosa de encontrar soluções inovadoras em um mundo mais competitivo e mais incerto - afinal, há alguns anos, seria difícil imaginar que a internet poderia agigantar companhias recém-nascidas e esmigalhar a reputação de outras bem estabelecidas; ou que o Brasil viveria um momento de estabilidade e euforia econômica, com uma enorme classe média sedenta de produtos e serviços e com um mercado dinâmico que atrai olhares de empresários do mundo todo. Para se posicionar bem num cenário como esse, as empresas precisam de gente que saiba interpretar novas situações e propor ideias de acordo com as mudanças. O item criatividade foi, também, apontado por 59% dos dirigentes ouvidos pela IBM como atributo de liderança mais importante. Líderes criativos convidam à inovação contestadora, estimulam os funcionários a assumirem riscos calculados. Têm

a mente aberta e são inventivos na expansão de seu estilo de administração e comunicação, em particular para envolver a nova geração de funcionários, parceiros e clientes.

Integridade em segundo

Ricardo Gomez, líder de serviços de consultoria da IBM para a América Latina, explica que esses resultados refletem o ambiente econômico que hoje está mais complexo do que antes da crise, que obrigou as empresas a se readequarem a uma nova realidade e a repensarem seus caminhos. "As corporações se viram diante de desafios novos, mas ao mesmo tempo tinham de pensar a própria estrutura, os investimentos e os processos. Um líder que é ousado e que consegue trabalhar em um ambiente de maior pressão geralmente tem sucesso. Então, quando foi perguntado qual a qualidade de liderança necessária para os próximos cinco anos, a criatividade foi unânime em todos os países", diz Gomez. A integridade, segundo o consultor, ficou em segundo lugar na preferência dos CEOs por estar intimamente ligada às novas posturas corporativas de liderança. O líder da IBM acredita que a criatividade aplicada nas empresas encontra um obstáculo compreensível. O gerenciamento de riscos de uma ação de grande porte, muitas vezes, pode inibir o desempenho de um líder criativo e gerar uma espécie de paralisia. Essa preocupação elevada com os riscos que limitam a ação de uma companhia é capaz de levar

Foto

o concorrente a sair na frente, e um bom líder (criativo) deve ter uma visão clara sobre isso, concorda Gomez.

Medo de ser criativo

O fundador da Dia Comunicação, Gilberto Strunck, está alinhado a esse pensamento. Para ele a sociedade contemporânea possui em seu DNA a inovação. E isso se explica pela grande quantidade de tecnologias que surgem todos os dias, além dos inúmeros processos de fusões e aquisições, e do aperfeiçoamento de produtos e técnicas; ou seja, temos um cenário em que a criatividade tornou-se fundamental e indispensável como aspecto diferencial. "Hoje em dia, a inovação está no piloto automático e a criatividade é o que vai alterar essa postura. Nossa empresa vende criatividade, mas ela tem de ser inteligente. O que percebo, de forma geral, é que o cliente quer, na verdade, algo semelhante ao que seu concorrente fez e deu certo.

Líderes criativos convidam à inovação contestadora e também estimulam os funcionários a assumirem riscos controlados

Quando você leva uma solução nova e criativa, se não tiver alguém do outro lado que faça essa leitura, normalmente temos problemas de aceitação", conta. O executivo salienta que existe um sério problema nas empresas porque, quando algo novo é oferecido, sempre surge uma indecisão em aceitar. Isso se refere ao medo que os líderes têm



Foto

de assumir o risco de implementar uma solução criativa revolucionária, que pode não dar certo. Esse engessamento na postura, ressalta Strunck, não ocorreu com Akio Morita, presidente da Sony, ao inventar o

walkman no fim dos anos 1970, mudando o conceito e a evolução de como se ouve música - e muito menos com Steve Jobs, da Apple, que inovou, décadas depois, com o lançamento do iPod. Na prática, prossegue o fundador da Dia Comunicação, quando se faz muita pesquisa para mensurar se o mercado vai gostar de algo muito inovador e

criativo, a coisa não funciona. "Entendo que ninguém fica parado esperando a criatividade chegar. Aqui, aprendemos muito com as coisas que acontecem em outras áreas, como arquitetura, artes plásticas, cinema, moda. E temos várias metodologias para transformar isso em criatividade." O resultado disso é um grande número de informações e subsídios para os criadores, que têm toda liberdade de entregar quantas ideias forem necessárias aos clientes, mesmo que eles não compreendam a maioria. Nesse contexto, a Dia muitas vezes tem dificuldades de ter uma ideia inovadora aprovada. "Há um ano estávamos com uma inovação emperrada, porque ia e voltava do cliente. Até que a concorrência colocou-a no mercado. Esse tipo de situação é comum porque os CEOs não estão preparados para isso, as estruturas não estão pensando dessa forma. As empresas querem criatividade, mas não conseguem praticá-la. É muito mais confortável para o gestor fazer as coisas como todo mundo faz do que ficar questionando e buscando inovações", diz. Para melhorar essa situação, Strunck acredita que um líder deve estabelecer situações políticas dentro do ambiente de trabalho que estimulem a competitividade saudável para o bem da criatividade, e que tirem as pessoas da zona de conforto.

Criatividade não é mágica

O consultor em criatividade aplicada, Jairo Siqueira, entende que há muitas visões equivocadas sobre o tema que geram temores infundados entre os líderes. "A mais comum é a de que a

Foto

criatividade encerra algo de mágico, uma coisa de gênios rebeldes ou loucos. Assim, muitos gestores temem perder o controle da situação. Pense nas várias invenções que nos cercam como o rádio, o telefone, a escada, a tesoura, a chave de fenda, o lápis e o carrinho de supermercado. Não são frutos de loucura ou genialidade, mas da mente de pessoas normais que souberam canalizar sua criatividade na solução de problemas. A consequência das ideias erradas sobre criatividade é o desperdício dos talentos existentes nas empresas", ressalta. Mas como formar profissionais criativos que fujam da repetição? Siqueira garante que as forças da mudança devem surgir da própria empresa, do reconhecimento de que ficar como está não é mais uma opção válida. Segundo ele, uma boa medida para tirar as pessoas de

sua zona de conforto é levar a voz do mercado para a companhia: os que os clientes estão dizendo sobre seus produtos e serviços; o que os competidores estão fazendo de diferente e melhor. Esse choque de realidade deve ser seguido por uma profunda e honesta análise crítica do desempenho da organização e sobre o que ela deve fazer para se diferenciar de seus concorrentes.

"Criatividade não é meramente uma questão de técnicas e habilidades, mas, sobretudo, de uma atitude mental no trato de problemas e de ideias. Mesmo para alguém versado nas técnicas de criatividade, como brainstorming e mapa mental, sem uma atitude mental correta, elas não produzirão resultados", explica Siqueira. Para serem eficazes, essas técnicas precisam ser acompanhadas de atitudes que estimulem as pessoas a ver o mundo sob diferentes perspectivas e a trilhar caminhos nunca antes tentados. Para formar gestores criativos, além do ensino dessas técnicas, as empresas precisam criar um ambiente que:

1. Assegure a liberdade e questione as práticas estabelecidas sempre dizendo a verdade;
2. Promova e valorize a experimentação e reconheça que toda inovação envolve riscos;
3. Saiba distinguir os erros resultantes de falhas em experimentos honestos, bem intencionados e planejados dos erros decorrentes de incompetência e de atos irresponsáveis e temerários.

O consultor também aponta um sistema educacional falho nesse processo. "Salvo algumas exceções, as escolas têm se limitado a simplesmente regurgitar conhecimento. Para fortalecer as habilidades criativas, as instituições de ensino devem promover oportunidades para os estudantes desenvolverem a capacidade de raciocinar, de questionar e de resolver problemas. O grande educador suíço Jean Piaget definiu os fundamentos do papel do educador: o principal objetivo da educação é criar pessoas que são capazes de fazer novas coisas, não simplesmente de repetir o que outras gerações já fizeram - pessoas que são criativas, inventivas e exploradoras", destaca Siqueira.

Situações complexas

A preocupação com a qualificação e a formação das futuras gerações, e por que não dizer também da atual, é um ponto abordado por Gomez, da IBM. Ao olhar para as perspectivas de crescimento da economia, os CEOs demonstraram uma preocupação muito grande com a carência de recursos humanos - o que leva ao RH a tarefa de cuidar da preparação desses recursos, sobretudo dos líderes, de preferência criativos. Exemplos desses líderes temos de sobra, como diz Gomez: "Os CEOs brasileiros são bastante criativos porque muitos vivenciaram períodos de instabilidade econômica, com altos índices de inflação. Eles se dão bem em situações complexas e o Brasil tem sido um ótimo fornecedor de líderes para empresas multinacionais", finaliza.