

Resumo - Gestão Criativa e Empreendedorismo: uma Dupla Dinâmica

Gestão criativa é um organismo vivo. Ele nasce e se desenvolve de acordo com a cultura de cada empresa. Não adianta importar modelos. É o que garante o professor Victor Mirshawka Júnior.

Na palestra “Gestão Criativa e Empreendedorismo: uma Dupla Dinâmica”, o professor aponta algumas técnicas e exercícios para desenvolver o pensamento criativo. Ele parte suas explicações do funcionamento do nosso cérebro, de como são processadas nossas reações a estímulos e nossos hábitos de pensamento cotidiano para, então, mencionar algumas formas de motivar as pessoas e, ainda, de fazer com que elas assumam novos comportamentos. Nas empresas, tais técnicas são úteis e devem ser utilizadas - principalmente pelo empreendedor - para gerar diferenciais competitivos e inovação.

Para ilustrar sua aula de criatividade e motivação, o professor recorre a divertidos e instrutivos testes com o público. Ele demonstra, por meio das reações da platéia, suas idéias.

Entretanto, de acordo com o professor, de nada adianta o empreendedor aprender tais técnicas ou levar cursos sobre criatividade para dentro da empresa, se não providenciar o que é mais importante: a gestão criativa dentro da corporação.

O professor Victor trabalha na Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP) como diretor da Faculdade de Tecnologia. Certificado como facilitador de solução criativa de problemas por organismos norte-americanos, Victor também é diretor da Lumni Consultoria e

Editora e consultor na área de treinamento de executivos. ●

**Gestão Criativa e Empreendedorismo:
Uma Dupla Dinâmica**
Professor Victor Mirshawka Junior
25.05.2002

Professor Victor Mirshawka Junior - A criatividade é um dos tripés do empreendedorismo. Os outros dois são intuição e inovação. Hoje, vou falar sobre alguns tópicos relacionados à criatividade. Vou comentar sobre modelos de raciocínio e bloqueios mentais.

Eu trabalho na Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP), com um assunto chamado metacognição. Alguém sabe por que o ser humano, hoje, é chamado de *Homo sapiens sapiens*? Porque ele sabe que sabe. Somos capazes de sabermos que sabemos. É uma condição humana. Então, deveríamos entender a própria cognição humana, a metacognição. Entender como é que se pensa.

A partir do entendimento do raciocínio humano, surgem vários conceitos ligados à inovação e a criatividade. Existem alguns princípios de funcionamento cerebral que são elementares e que são essenciais para o homem ser criativo. Eu vou falar apenas sobre dois deles.

Um líder tem de entender sobre a mente humana. Tem de entender sobre o comportamento humano para instigar, em seus colaboradores, comportamentos que ele deseja ou espera. Para falar do primeiro princípio importantíssimo que rege o funcionamento cerebral humano, vamos fazer um exercício. Vou dizer algumas palavras e quero que falem de que marca vocês lembram mais rapidamente. Refrigerante.

Público - Coca-Cola.

Prof. Victor - Coca é a marca mais lembrada. Geladeira?

Público - Brastemp. Consul.

Prof. Victor - Eu ouvi alguém dizer Consul, mas, a maioria falou Brastemp. Bicicleta?

Público - Caloi.

Prof. Victor - Esferográfica?

Platéia - Bic.

Prof. Victor - Lâmina?

Público - Gillete.

Prof. Victor - Fotocópia?

Público - Xerox.

Prof. Victor - A Xerox está se esvaindo, mas ainda é a marca mais lembrada. Lã de aço?

Público - BomBril.

Prof. Victor - Gestão temerária na BomBril, mas tudo bem. E cerveja?

Platéia - (várias marcas)

Prof. Victor - Na FAAP, eu sempre ouço todas, mas não tem problema. Segundo exercício simples e que vai explicar, de forma didática, um princípio de funcionamento cerebral: quero que vocês leiam esses nomes em voz alta. Mas têm de gritar. Limpem as cordas vocais para falar bem alto e rápido.

Público - Fittipaldi.

Prof. Victor - Mais alto.

Público - Fittipaldi.

Prof. Victor - É o nome inteiro.

Público - Emerson Fittipaldi.

Prof. Victor - E, agora?

Público - Ayrton Senna.

Prof. Victor - E este?

Público - Nelson Piquet.

Prof. Victor - Por que gritar? Para vocês não mentirem quando eu perguntar. Eu ouvi Nelson Piquet. Mas que nome que está escrito aqui?

Público - Neslon Piquet.

Prof. Victor - Neslon Piquet. A minha pergunta é a seguinte: vocês leram Neslon?

Público - Não.

Prof. Victor - Claro que leram. A luz foi emitida, bateu na palavra, refletiu, foi para a sua retina e vocês viram Neslon. Mas o que vocês fizeram com o Neslon?

Público - Transformamos em Nelson.

Prof. Victor - Por um princípio básico, chamado de associação. Muito antes de seu cérebro pensar de forma gramatical, ele pensa de forma associativa. É um princípio elementar do raciocínio humano. Quantas vezes você molda sua percepção

para enxergar só o que quer?

Público - O tempo todo.

Prof. Victor - Seu cérebro pensa de forma associativa, e isso é óbvio. O que não é tão óbvio é o desdobramento disso. Vou mostrar exemplos. Por favor, leiam essas palavras, em voz alta, o mais rápido possível, na seqüência de um texto, da esquerda para a direita e de cima para baixo. Vou marcar em quantos segundos vocês fazem isso. É para ler as palavras azul, verde etc., na seqüência e o mais rápido possível. O primeiro princípio é a associação. Agora, vou mostrar qual é o segundo princípio. Posso começar?

Público - Sim.

Público - (todos falam ao mesmo tempo, em voz alta).

Prof. Victor - Deu mais ou menos seis segundos. É um tempo rápido, muito bom. Agora, a grande tarefa: falem novamente, bem alto e o mais rápido possível. Vou marcar os segundos. Atenção, já!

Público - (todos gritam ao mesmo tempo)

Prof. Victor - Parem. Tem gente que não chegou ao final, que ficou pensando se é rosa, se é roxo, se é *pink*. Foram-se 12 segundos. Há uma razão cerebral para vocês demorarem mais para falar os nomes das cores. Vejamos qual é essa razão no segundo exercício. É um teste de matemática. Vocês vão somar algumas parcelas em voz alta. Zero mais mil dá quanto?

Público - Mil.

Prof. Victor - Mais 40.

Público - Mil e quarenta.

Prof. Victor - Mais mil?

Público - Dois mil e quarenta.

Prof. Victor - Mais 30?

Público - Dois mil e setenta.

Prof. Victor - Mais mil?

Público - Três mil e setenta.

Prof. Victor - Mais 20?

Público - Três mil e noventa.

Prof. Victor - Mais mil?

Público - Quatro mil e noventa.

Prof. Victor - Mais 10?

Platéia - Cinco mil.

Público - Quatro mil.

Prof. Victor - Alguém, aí, falou que é quatro mil. Mas a maioria gritou cinco mil!

Existe, nisso, outro princípio cerebral elementar, que vem muito antes da sua habilidade matemática ou aritmética, chamado de princípio da probabilidade. Vou explicar: o cérebro conduz impulsos eletroquímicos. É energia elétrica e energia química. Imaginem que um indivíduo está diante de uma floresta, uma mata virgem, com uma peixeira na mão, e tem a tarefa de cruzar a floresta. Ele abre um caminho com a peixeira e cruza a floresta inteira. Alguém

o encontra ao fim do caminho, o leva de volta ao início, de helicóptero, e diz a ele que cruze de novo. Para onde ele vai?

Público - Pelo mesmo caminho.

Prof. Victor - Existe uma grande chance de que ele vá pelo mesmo caminho, porque é mais fácil, obviamente. A água vai por onde? Por onde tem menos resistência. Por onde vai a energia elétrica? Por onde tem menos resistência. No cérebro, é exatamente igual: primeiramente, toda vez que há um pensamento, criamos uma associação entre células cerebrais, alguns milhões, bilhões de células cerebrais. Mas, depois de criado um caminho eletroquímico, qual princípio que entra em ação? Atenção: toda vez que alguém tem um pensamento, aumenta a chance de ter o mesmo pensamento de novo. Entendem o por quê disso? Porque é mais fácil você ir pelo mesmo caminho.

Qual é o impacto desses dois princípios elementares do raciocínio humano? Primeiramente, eles são subjacentes às habilidades do intelecto superior: aritmética, matemática, gramática e assim por diante. Em segundo lugar, eles fazem com que a pessoa tenda a que? A criar ou não criar?

Público - Não criar.

Prof. Victor - Não criar. Criar depende de um esforço consciente e deliberado. Esses dois princípios, por si só, explicam a maioria das chamadas técnicas de pensamento criativo. Também explicam o motivo pelo qual as pessoas não criam. O que um gestor tem de saber para estimular, de forma consciente, a criatividade dos seus colaboradores? Vou mostrar apenas cinco motivos, embora existam outros, evidentemente. Primeiro: ser ignorante.

Público - Falta de conhecimento.

Prof. Victor - Você não pode criar sem ter conhecimento, isso é óbvio. Segundo: hábito. Hábito é uma disposição duradoura adquirida pela repetição freqüente de um ato, uso ou costume. As pessoas têm hábitos?

Público - Tem.

Prof. Victor - O que os hábitos trazem para as pessoas?

Público - Conforto.

Prof. Victor - Conforto. E os hábitos se baseiam no princípio da probabilidade. Qual é o valor de ter um hábito? Qual é a importância disso em termos mentais? Enquanto você faz algo de forma habitual e automática, você pode pensar em outra coisa. É fácil provar isso. Querem ver um exemplo? Cruzem os braços. Sintam-se confortáveis. Agora, ponham o braço que está embaixo sobre o que está cima. Tem gente que não conseguiu. É difícil! Qual é a sensação no corpo? É esquisita? Nós somos resistentes à mudança ou não?

Público - Somos.

Prof. Victor - Isso é neurofisiológico. Há uma razão cerebral para isso. Se você sair minimamente da sua rotina, você sente desconforto.

Público - É taxado de louco.

Prof. Victor - E é taxado de louco. Criar requer um esforço consciente, requer

que você se prepare para se sentir desconfortável. É a lei, é a regra.

Por que as pessoas, mesmo sabendo disso, continuam se atendo a hábitos e pensamentos sem se preocupar em mudar? Vou dizer alguns motivos. Vou ler um texto, do Fernando Veríssimo, sobre definições:

“ No Carnaval sou Salgueiro.

Diz o outro: certo.

No futebol, Botafogo.

Sim, continue.

Como, continue?

Água mineral. Com ou sem gás?

Com.

No cafezinho: açúcar ou adoçante?

Adoçante.

Prossiga.

Bom. Deixa ver. Heterossexual. Destro, Não-fumante. Prefiro o inverno ao verão... O que mais?

Acende o fósforo para lá ou para cá?

Nunca notei, acho que para lá.

Abotoa a camisa de baixo para cima ou de cima para baixo?

De cima para... Não De baixo para cima.

Não! Não sei.

Como não sabe? É a hora das definições.

Melhor Papa.

Melhor Papa?! Sei lá, João XXIII.

Melhor Robin Wood?

Errol Flynn, disparado.

Gil ou Caetano?

Os dois.

Não pode, tem de ser um ou outro.

Por quê? Eu não estou preparado. Preciso pensar!

Foi você que começou. Freud ou Jung?

Bach ou Mozart? Sauteé, cozidas ou fritas?

Espere, eu...

Com fivela ou sem fivela? Rápido!”

E assim é o texto do Veríssimo, que é um grande escritor. Esse texto fala do quê?

Público - Dos hábitos.

Prof. Victor - Mais. Fala do que está por trás dos hábitos.

Público - Fala de preferências.

Prof. Victor - Preferências do quê?

Público - Escolhas.

Prof. Victor - Mas escolhas de quem?

Público - Pessoais.

Prof. Victor - Não são pessoais, são de um grupo de pessoas. É o que se chama de conformação social. Nós estamos “presos” a um paradigma de comportamento social que tem algumas escolhas pré-programadas: você tem de se vestir assim, tem de falar assado, tem de se comportar assim ou assado. Será que isso não causa a criação de alguns hábitos, bons ou ruins, na mente do indivíduo?

Até aqui, é fácil entender. Agora, chega a parte interessante. Será que somos capazes de fazer com que as pessoas assumam comportamentos sociais aceitos ou hábitos, sem que elas percebam? Vou mostrar a vocês se é possível ou não.

Preciso de um voluntário que seja macho, gaúcho de preferência. Tem de ser macho, tem de ser aquela figura “testosterônica”. Conhecem essa história? Mas eu vou escolher alguém. Posso escolher? Venha cá, você, que tem um queixo quadrado. Você é “testosterônico”, tem bastante hormônio masculino. Como se chama?

Daniel - Daniel.

Prof. Victor - Daniel é nosso voluntário. Por favor, todos com olhos focados no Daniel, por gentileza.

Daniel, ficarei do seu lado direito, está certo? Você é macho, não é?

Daniel - Sim.

Público - (risos)

Prof. Victor - Por pressuposto, o Daniel é macho. Muito bem, Daniel, vou dar a você duas bolinhas. Estou com as bolinhas na mão, evidentemente. Pode esticar suas mãos, com as palmas para cima, para que eu coloque as bolinhas nelas. Daniel, conte para a platéia quais são as diferenças entre as bolinhas.

Daniel - Pode apalpar?

Público - (risos)

Prof. Victor - Pode, sim. Qual é a diferença?

Daniel - Nenhuma.

Prof. Victor - Agora, vou falar uma coisa muito séria: uma das duas explode. Eu vou ficar um pouco longe, porque é mais seguro. Abra a mão e olhe as duas bolinhas. Qual das duas tem pintinha amarela?

Daniel - A da direita.

Prof. Victor - A outra tem pintinha amarela?

Daniel - Não.

Prof. Victor - Palmas para ele (dirigindo-se ao público)! Pode sentar, Daniel.

Agora, vou explicar o que eu fiz a você, para que todos entendam porque as pessoas não são criativas e inovadoras, em geral. Há uma razão muito forte e muito séria, chamada de indução ou manipulação. Se o Daniel dependesse de olhar as bolinhas para ficar vivo, a chance de ele morrer seria de 50%, porque ele ficou com os braços para baixo. Por que o Daniel não olhou as duas bolinhas? Quem pode me explicar?

Público - Porque você o preparou antes.

Prof. Victor - Porque eu o induzi a ficar de mão fechada. Como foi a indução? É fácil. O Daniel tem um nível intelectual avançado, como todos os que estão aqui. Isso o protege?

Público - Não.

Prof. Victor - Não. O que eu fiz? Por que eu disse que iria chamar um “cara que é macho”? Para inibir. Eu escolhi um indivíduo que estava quietinho, fiz ele vir até aqui, falei da testosterona, falei para todos olharem para ele. Criei um estresse mental. Perguntei: “Você é macho?” Ele disse: “Sou”. Deveria estar me achando um chato, dizendo coisas ridículas. Pedi que esticasse a mão. Ele respondeu com um comando corporal, fechou e abaixou as mãos, como “um macho”. Para terminar, um estímulo perturbador: apertei, com minha mão, o cangote dele. Aposto que nenhum homem gosta que outro aperte o cangote.

Público - (risos)

Prof. Victor - Mostrei a vocês alguns mecanismos de indução ou manipulação. Existem vários. Querem aprender como se faz isso? Vão a um igreja nova, ou assistam a comerciais de tevê, por exemplo. Observem os norte-americanos, eles são muito bons nisso.

A indução e a manipulação prestam-se a algumas coisas. Elas amoldam-se à conformação social e transformam-se em hábitos de comportamento, o que, evidentemente, acaba com a vontade de sair do *status quo*, de arriscar, de empreender e, às vezes, de falhar, mas seguir adiante.

Como gestor, vocês têm de usar esses mecanismos, mas de forma positiva. Essa é a arte de se comunicar com as pessoas. O Sílvio Santos é bom nisso. O Edir Macedo é bom nisso. É só aprender com eles.

O gestor tem de desenvolver essa capacidade para, positivamente, induzir as pessoas a criarem. Isto é, instigar nas pessoas a vontade, que é a tal motivação. Não é só uma caixa de chocolate, não é só dinheiro. Às vezes, um aperto de mão motiva uma pessoa.

Daquele conhecimento sobre o cérebro humano, ao qual me referi no início, surgem as chamadas técnicas de geração e seleção de idéias, que são outras formas de desenvolver a criatividade. Uma delas, muito conhecida, é o *brain storm*, cujos princípios são: não julgar a quantidade de idéias, pegar carona, anotar tudo... Qual é o calcanhar de aquiles do *brain storm* em termos de raciocínio? Eu mando você não julgar e você vai não julgar? Isso funciona?

Público - Não.

Prof. Victor - Isso, talvez, não funcione assim. Existem alguns princípios de geração de idéias - entre os quais o não julgar - que podem nos ajudar a ter idéias criativas. Mas o não

julgar é o último deles.

Primeiro: como motivar a geração de idéias inovadoras e criativas? Deixe as pessoas anônimas. Alguém, aqui, já entrou em um *chat*? Você vai ao *chat*, não se identifica, cria um pseudônimo, e quem acompanhar os diálogos verá que a imaginação floresce, porque ninguém sabe quem é quem. Sendo assim, você tem condições de gerar idéias livremente. Isso pode ser aplicado, em termos de técnica de criatividade? Pode. Podemos criar, por exemplo, um sistema de coleta de idéias baseado em sugestões, sem identificar o indivíduo. Mas, no trabalho, a empresa tem de saber quem gerou a idéia, para poder motivar e recompensar as pessoas.

Segundo princípio para gerar idéias: a velocidade. Imaginem que vocês dispõem de, pelo menos, dois tipos de estrutura de raciocínio: a elementar, da associação, por exemplo, e uma estrutura de raciocínio mais sofisticada, como a crítica, a aritmética, a matemática e a filosófica. Qual das duas formas de raciocínio acontece mais rapidamente? A elementar, porque ela mobiliza menos partes do cérebro. Porém, há um detalhe: quando preenche uma ficha, você checa. Quando fala, verifica o que falou. Normalmente, você busca o *feedback* da sua própria ação - do que falou, do que fez. Se começar a fazer isso muito rapidamente, a crítica não “alcança” a linha de raciocínio. Você pode se perder, em um certo ponto. Pode perder o foco do raciocínio.

O terceiro princípio de geração de idéias é a livre associação ou estímulo aleatório. Você coloca algum estímulo na sua linha de raciocínio, para gerar idéias e caminhos não usuais. O conceito de pensamento lateral é você estimular o

raciocínio com algo aleatório: uma foto, um objeto, um desenho etc.

O quarto princípio é eliminar a crítica - mas isso vem do exercício desses outros princípios que eu citei. Façamos um teste rápido: vou dizer o nome de um objeto e vocês anotam idéias para o uso desse objeto. Procurem não julgar suas idéias e escrever o mais rápido possível. Catapulta.

Público - (todos escreverem suas idéias)

Prof. Victor - Podem parar. Levante a mão quem teve cinco idéias ou menos (pausa). A maioria. Agora, vejam quantas são idéias originais e quantas são triviais (pausa). Quem teve pelo menos uma idéia original, levante a mão. Qual foi sua idéia original (dirigindo-se a uma pessoa da platéia)?

Público - Jogar tijolos.

Prof. Victor - Quem mais?

Público - Levantar terra.

Público - Vencer batalhas.

Público - Lançar a sogra.

Público - Lançar lixo.

Público - Salvamento em incêndio.

Prof. Victor - Muito bem. Estão aquecidos? Vamos provar se isso funciona ou não. Continuem sem julgar. Vou falar o nome de outro objeto: lápis (pausa). Levante a mão se sua primeira ou segunda idéia foi escrever.

Público - (risos)

Prof. Victor - Não era para ter idéias originais? Por que a primeira idéia da maioria de vocês foi escrever? Porque é a associação mais comum com o objeto lápis. É o caminho cerebral mais fácil. Deixar o raciocínio agir por si só nem sempre funciona. Vamos mudar um pouquinho o exercício: vou mostrar alguns objetos, e vocês, por livre associação, digam o que fariam com eles utilizando um lápis. Naftalina.

Público - Bilhar de naftalina.

Prof. Victor - Jogar bilhar com naftalina é uma idéia original! Vou mostrar outro objeto: papinha de nenê.

Público - Mexer a papinha.

Prof. Victor - O que mais?

Público - Comer com o lápis.

Prof. Victor - Comer com o lápis é uma idéia original! Outro objeto: vela.

Platéia - Acender o lápis.

Prof. Victor - Lâmina de barbear.

Público - Apontar o lápis.

Prof. Victor - Agora, vocês vão escrever a idéia mais louca que tiverem para o uso de um lápis. Depois, me entreguem a folha de papel. Vocês não precisam pôr o nome (pausa).

Público - (escreve e entrega os papéis)

Prof. Victor - Vou ler algumas dessas idéias: limpar o nariz. Essa é fora do comum! Vamos ver outra: *design* do prédio de uma fábrica de lápis. Maravilha! Outra: matar um vampiro com um lápis de prata no coração. Mais uma: espetar cacho de banana. Alguma dessas idéias é trivial?

Público - Não.

Prof. Victor - Ou seja, com base no conhecimento do cérebro humano - que um líder precisa ter -, existem alguns princípios que funcionam para que vocês estimulem a geração de idéias diferentes.

Você tem de buscar seu eixo de valor. Para adequar, à criatividade e à idéia diferente, alguma coisa que traga a você valor da inovação.

Existem mais dois temas fundamentais, chamados de processos criativos e métodos de solução criativa de problemas. A criatividade e a inovação, quando colocadas no contexto de negócios, têm alguns níveis. O nível instrumental ou ferramental é o de conhecer ferramentas de estímulo à criatividade. O nível metodológico é o de organizar o conhecimento em um método de trabalho. Também existe método em criatividade. O nível estratégico é o de tornar recursos disponíveis para compor uma equipe que vai, por meio de métodos, aplicar princípios ligados ao estímulo da inovação.

Vocês têm de transitar nos três níveis, em especial neste último. Quando eu, como gestor, permito que uma equipe de recursos seja criativa e inovadora? Como fazer para que a gestão criativa floresça na minha empresa? O que é processo criativo?

Se vocês observarem o comportamento humano, vão perceber que há algumas etapas pelas quais a maioria de nós passamos para criá-lo. E, há algumas repetições: a motivação

inicial, a preparação (que é coletar dados ou informações, se preparar mentalmente), a incubação dos dados no inconsciente, a geração das idéias, a verificação da validade delas e a colocação em prática.

Qual dessas etapas é a mais difícil na prática?

Público - Implementação.

Prof. Victor - Im-ple-men-ta-ção, pois, ter idéias, com todo respeito, todo mundo tem. Thomas Edson disse que criatividade é 1% inspiração e 99% transpiração. É esse o grande desafio do empreendedor no Brasil. Lidar com as limitações de recursos, com políticas que variam toda hora, com as mudanças que o governo faz, que o mercado faz e, ainda assim, triunfar.

Processo criativo transforma-se em método? Sim. Porque vocês devem, às vezes, em uma equipe de pessoas, fazer com que elas passem por um método de trabalho que englobe tarefas como: definir objetivo, levantar os dados, definir um problema, gerar idéias, buscar solução, implementar. Parece um contra-senso haver método para ser criativo.

As pessoas têm modelos de raciocínio diferentes e, se vocês as juntar, sem “sinergizar” os seus modelos de raciocínio, uma estará pensando em “A”, outra em “X”, e pode ser que haja conflito de comunicação e não se produza nada. Um gestor tem de perceber isso também. Algumas equipes entram em sinergia espontânea, mas é difícil. Alguém deve coordenar os esforços, e um método funciona muito bem para isso. Sobre esse assunto, tem mais ou menos 50 livros.

Quais são as duas estratégias para

desenvolver a criatividade, como empreendedor? Treinamento, palestras, cursos, seminários. Mas, de que adianta fazer *workshop* de criatividade, se a pessoa sai do curso, vai para a empresa, e não há um modelo de gestão que acomode a geração de idéias? Nada. Para o indivíduo, não, mas, para a empresa, pode ser inútil. O modelo de gestão é a primeira coisa com o qual vocês devem se preocupar.

Segundo: como tem de ser o líder?

Terceiro: ligue-se à política de contratação de talentos? Quarto: de que recursos as pessoas vão precisar? E quinto, e mais importante: que sistema de incentivo e recompensa à inovação eu posso implantar?

Quando eu proponho trabalho a qualquer empresa, sempre discuto se o modelo de gestão acomoda a inovação, se acomoda o desenvolvimento do potencial humano, ou se não vai permitir que seus funcionários cresçam. Os incompetentes, com todo respeito, em cargos superiores, têm medo que os outros cresçam. Por outro lado, há empresas onde a cultura é propícia à inovação. Mas posso garantir que são minoria.

Não posso falar de gestão criativa sem falar de cultura da empresa. No Brasil, empresas inovadoras são poucas, porque elas têm medo de perder o controle. O indivíduo que está, como eu falei antes, acima de você e não tem autoconfiança, nem sempre tem condições de permitir ou estimular sua equipe a se desenvolver. Isso não ocorre somente com o gerente. Também pode ser com o CEO. Tem empresa que contrata curso de criatividade, mas não tem cultura para isso. Nesse caso, o curso não funciona. O gestor tem de se preocupar com suas ações para garantir a formação de uma cultura que privilegie a inovação. Liderança não é falatório, é ação e exemplo.

Outro ponto importante é a política de contratação e, principalmente, gestão de

talentos. Em uma empresa de previdência que tinha um programa de treinamento para novos talentos, com técnicas de criatividade, eles tinham autonomia e liberdade de propor novos negócios, mesmo com as restrições do mercado financeiro no Brasil e, hoje, essa empresa ocupa lugar de destaque porque privilegiou a contratação de talentos e a formação desses indivíduos, permitiu que houvesse espaço para discussão, para novas idéias.

Um sistema de incentivo e recompensa à inovação que se baseie só em dinheiro nem sempre funciona. O que é síndrome do banco de idéias? Programas de banco de idéias começam bem e terminam mal. O RH abre espaço para cartinhas com idéias, mas não pensa em como analisar, como implantar, como recompensar, como manter o programa. Gestão criativa é como organismo vivo, vai evoluindo, vai mudando. Não tem uma fórmula pronta. Não adianta importar um modelo. As pessoas se motivam de forma diferente e têm competências diferentes.

Hoje em dia, falam muito em contratar pessoas com formação heterogênea, para criar conflitos.

A Microsoft, um dia, percebeu que a liberdade excessiva dada aos funcionários gerava perda de dinheiro. Eram criativos, eram inovadores, não tinham horário de trabalho, não tinham regra. Só havia contratação dos melhores talentos. Mas tiveram de chamar um especialista para organizar a casa, pois a liberdade em excesso não conduzia a empresa a resultados de valor.

Reflitam a respeito desses tópicos: missão, visão e valores; liderança; talentos; recursos necessários aos talentos; sistema de incentivo e recompensa à inovação e

empreendimento.

Eu trouxe hoje para a palestra essa caixa cheia de objetos, que eu chamo de caixinha mágica. O objetivo é, metaforicamente, falar sobre incentivo e recompensa. Adianta dar a alguém um prêmio que a pessoa não sabe o que é de antemão?

Pegue um prêmio, à vontade (fala para alguém da platéia). Pegou papinha de nenê? Esse incentivo foi bom para você? Vai servir de alguma coisa?

Mesmo se soubesse o que é, você gostaria de ganhar sempre a mesma coisa, uma coisa estante e que engorda? Um dos calcanhares de aquiles dos programas de inovação é o sistema de incentivo e recompensa à inovação. Não adianta importar fórmulas. É preciso desenvolver um sistema, de acordo com a cultura da empresa, com as competências, com os talentos.

Se gestão criativa depende do ser humano, eu chamo a gestão criativa de organismo vivo. É bom tomar muito cuidado com a importação de modelos porque tudo depende da cultura da empresa. ●