

Criatividade: arte e disciplina

O especialista John Kao diz, em entrevista exclusiva, que a inovação é um processo que compreende ter idéias, desenvolvê-las e criar valor com elas e é essencial para a elaboração da estratégia

A prioridade de uma empresa nesta virada de século deve ser transformar-se em uma fábrica de idéias. Para isso, precisará instituir processos para a geração, o desenvolvimento e a colheita de novas idéias. Quem faz essa afirmação é John Kao, um dos maiores especialistas em criatividade empresarial do momento e autor do best seller *Jamming* (ed. Campus). Em entrevista exclusiva a HSM MANAGEMENT, Kao explica seu conceito “*jamming*”, termo tomado emprestado das *jam sessions* de jazz que pode ser traduzido por “mistura e improvisação”. Já citado até por Peter Drucker nesta revista, significa “o ponto em que vários elementos aparentemente paradoxais encontram equilíbrio”, segundo Kao. “Trata-se de um equilíbrio entre o que se sabe e o desconhecido, entre aquilo que se pode prever e o imprevisto. É uma disciplina racional e uma arte emocional.” A criatividade, afirma o especialista, é condição essencial para se estabelecer uma estratégia – entendida aqui como o conhecimento que permite chegar a novas fontes de crescimento. A empresa criativa estimula a criatividade não apenas da alta gerência, mas de todos os funcionários – e também de clientes, fornecedores etc. Para Kao, aliás, todas as pessoas são criativas por natureza, e em qualquer fase da vida. Mas há três formas básicas de alguém fazer aflorar sua criatividade. A primeira é encontrar novos interesses; a segunda, fazer de seu local de trabalho um ambiente propício (o que implica não ter todo o tempo ocupado) e a terceira, ter as expectativas certas. A entrevista foi concedida a José Salibi Neto e Andrea Rodriguez em Washington, EUA.

Como o sr. define criatividade?

É muito mais do que diz a definição tradicional. No mundo dos negócios, a definição tradicional de criatividade é geração de idéias, *brainstorming*, pensamento lateral. Ou seja, uma definição muito limitada. Eu vejo a criatividade como um processo. Você tem idéias, desenvolve-as e cria valor a partir delas. Esse processo pode ser chamado de criatividade, inovação ou espírito empreendedor. Qualquer que seja o nome escolhido, descreve aquilo que ocorre com pessoas, equipes e empresas e leva à geração de idéias e a seu desenvolvimento no contexto institucional.

A geração de idéias, por sinal, é a parte fácil. Todos nós temos idéias, o tempo todo. As técnicas de geração de idéias são extremamente importantes. É uma pena que a maior



Day Walters

"Um gerente que sabe administrar a criatividade precisa agir quase como um produtor de Hollywood, identificando grandes talentos e idéias, conseguindo os recursos necessários para fazer o filme e coordenando um processo que permita produzir o resultado desejado"

parte das pessoas não saiba pôr essas técnicas em prática em suas equipes ou companhias, porque são valiosas. Como penso muito mais em termos de gestão organizacional, vejo a empresa como uma espécie de fábrica de idéias. Do mesmo modo que há processos para fabricar produtos, há processos para a geração, o desenvolvimento e a colheita de idéias.

Qual é a relação entre criatividade e estratégia?

Em minha opinião, a criatividade é condição para se estabelecer uma estratégia. Não aquela estratégia que simplesmente reprocessa o que já se sabe ou só faz projetar para o futuro tendências com as quais estamos familiarizados. Se considerarmos a estratégia o conhecimento que nos permite chegar a novas fontes de crescimento e a oportunidades sem

precedentes, em vez das já conhecidas, precisaremos da criatividade.

Ao mesmo tempo, a criatividade também precisa da estratégia em uma empresa. Ela precisa ser influenciada por um certo sentido de estratégia para ter uma direção e não se resumir simplesmente a várias pessoas produzindo idéias. Isso não levará a empresa para o ponto a que quer chegar. A estratégia é como um campo magnético de que precisamos para alinhar as coisas na direção apropriada.

Como isso se liga a seu conceito de *jamming*, que, de acordo com seu livro, é a forma pela qual as empresas podem desenvolver seu potencial criativo?

Em geral, o *jamming* é interpretada erroneamente como uma forma de permitir às pessoas que façam o que bem entenderem. Quando um

grande músico de jazz está no palco improvisando com outros, não está fazendo a primeira coisa que lhe passa pela cabeça. O espetáculo tem uma gramática; a música tem uma gramática. Há notas, ritmos, harmonias apropriados e outros que não o são, em função do som que se quer ouvir.

Essa improvisação sempre parte de algum ponto dentro de um certo contexto. Por isso, prefiro considerá-la o ponto em que vários elementos aparentemente paradoxais encontram equilíbrio. Afinal de contas, trata-se de um equilíbrio entre o que se sabe e o desconhecido, entre aquilo que se pode prever e o imprevisto, entre o que se pode planejar e o que não se pode. É uma disciplina racional e uma arte emocional, porque é nesse ponto que todas essas coisas se encontram. Aliás, isso me parece também uma

metáfora muito boa para a estratégia no século XXI: tradicionalmente, estratégia se baseava na aplicação da capacidade de pensamento racional e na atenção a todos os detalhes, o tipo de ajuda para a tomada de decisões que caracterizou determinados estilos de gestão ao longo do tempo; hoje não se limita a isso.

No mundo em que as grandes organizações obtinham vantagens competitivas com base no tamanho, na escala de produção, na riqueza e na longevidade, era necessário um certo tipo de estratégia. Neste novo mundo em que os ativos são mais intangíveis, em que há mais idéias e estímulos para a capacidade de criar e de ser mais interessante, inteligente e flexível, o tipo de estratégia é outro. Não tem nada que ver com pessoas que ocupam salas no último andar do edifício compondo uma partitura que todos os músicos deverão tocar. Trata-se da interação entre as pessoas de toda a organização e também com os clientes e as pessoas de fora.

“Um gerente que sabe administrar a criatividade entende que sua função é promover um ambiente de trabalho que permita às pessoas realizar tarefas criativas da melhor forma possível. Ele não é mais um controlador”

Mas nem todos são criativos em uma empresa...

Em minha opinião, todo mundo é criativo. Qualquer ser humano tem a capacidade de produzir idéias, e as companhias agem de forma inteligente quando fazem sua cultura estimular todos a apresentar novas idéias para o trabalho que fazem.

Isso não quer dizer que todos devam estar no timão do navio. Quando estamos em um avião, o comandante não pergunta a um membro da tripulação em que

direção deve voar ou o que fazer em uma emergência. Além disso, os funcionários da linha de frente da empresa sabem muito mais a respeito dos clientes e aqueles da retaguarda sabem muito mais sobre os processos. Quando se tem uma estratégia bem-definida, ela deve fazer com que os esforços das pessoas se alinhem em uma direção comum.

Não estou sugerindo que o vice-presidente de produção deva conversar com os operários da fábrica sobre detalhes da estratégia, mas acredito que, cada vez mais, a estratégia significa criar uma comunidade que incluirá todos, porque todos terão a incumbência de executar a estratégia. Para isso é preciso que todos a entendam, evidentemente.

Quando Jan Carlzon assumiu a direção da empresa aérea SAS no início da década de 80, escreveu um pequeno livro de histórias em quadrinhos que chamou de “Livrinho Vermelho”. Era um livro revolucionário que todos na companhia receberam ao mesmo tempo, e não apenas os ocupantes de cargos de chefia. Carlzon deixou claro que todos precisavam entender os problemas da empresa, porque essa seria a única forma de progredir.

Quais são as características de um gerente criativo, ou seja, que saiba administrar a criatividade?

Um gerente que sabe administrar a criatividade entende que sua função é promover um ambiente de trabalho que permita às pessoas

Saiba mais sobre John Kao

John Kao, professor da Harvard Business School, é uma das maiores autoridades mundiais em criatividade empresarial. Membro da Global Business Network (instituição especializada em traçar cenários para o futuro), preside a Advanced Video Communications, empresa fundada em 1995 em sociedade com o Fórum Econômico Mundial para desenvolver a comunicação multimídia, tecnologias e serviços para empresas.

Seu best seller *Jamming – Arte e Disciplina da Criatividade Empresarial* já foi publicado no Brasil (ed. Campus). O título se refere a um dos sentidos da palavra *jamming* em inglês, o da mistura – e remete às *jam sessions* de jazz, em que há mistura e improvisação. No livro, Kao anuncia a Era da Criatividade, que seria marcada pela tecnologia,

pelo conhecimento, pela necessidade de reinventar-se para crescer, pela exigência de realizar tarefas criativas e pelo projeto. Entre outros livros destacam-se *Managing Creativity*, *The Entrepreneur* e *The Entrepreneurial Organization* (ed. Prentice Hall).

Kao nasceu em Chicago e cresceu em Nova York. Estudou Filosofia e Ciências Comportamentais na Yale University, trabalhou por quatro anos na área de psiquiatria do Massachusetts General Hospital, em Boston, e depois obteve o mestrado na Harvard Business School. A primeira ambição de Kao, no entanto, era ser pianista e, quando estava na universidade, chegou a passar um verão tocando com o guitarrista Frank Zappa. Kao continua ligado ao mundo das artes e fez a produção executiva de alguns filmes, como *Sexo, Mentiras e VideoTape*.

realizar tarefas criativas da melhor forma possível. Ele precisa usar um pouco de psicologia para entender as necessidades das pessoas que têm múltiplas responsabilidades. Precisa entender que seu papel é agir quase como um produtor de Hollywood, identificando grandes talentos e idéias, conseguindo os recursos necessários para fazer o filme e coordenando um processo que permita produzir o resultado desejado, ou seja, a criação de valor.

Ele é bem diferente do gerente convencional, tipicamente um planejador-controlador que se preocupa com detalhes e é voltado para a tomada de decisões baseada em critérios próprios. Aliás, assim também era o produtor de Hollywood dos anos 50.

Então, a criatividade não é compatível com controlar e planejar?

Por definição, criatividade não combina com isso. Criatividade significa basicamente enfrentar o desconhecido, entrar numa estrada tortuosa cujo fim não está à vista. Portanto, se estamos gerenciando as pessoas nos mínimos detalhes, dizendo a elas o que fazer, supercontrolando-as, não obteremos o resultado desejado. Em primeiro lugar, o pessoal criativo abandonará a empresa. A programação dessas pessoas deve ser cada vez mais flexível. Caso contrário, não se sentirão inspiradas para fazer o melhor trabalho possível.

Que conselhos o sr. daria a um gerente que quisesse aumentar sua criatividade?

Bem, acho que ele precisa coletar uma série de conhecimentos e informações muito diferentes e possivelmente cultivar relacionamentos com outras pessoas da organização que também pretendem se esforçar continuamente para ver as coisas de forma diferente. Wolf Schmidt, o homem que dirige a Rubbermaid, leva seus gerentes ao Museu do Louvre para que vejam obras de arte. Tudo que der uma sacudidela mental será útil para

produzir um ponto de vista inovador, no sentido de fazer as coisas de forma diferente.

Há três pontos que me parecem fundamentais para desenvolver a criatividade. O primeiro deles é encontrar novos interesses. O segundo é criar em seu local de trabalho um ambiente propício para desenvolver a criatividade, o que implica não estar o tempo todo ocupado com alguma coisa. Henry Mintzberg (autor de *Criando Organizações Eficazes*, ed. Atlas) diz que o gerente médio faz uma coisa diferente a cada seis minutos. Nesse caso, como é possível pensar de forma diferente? Um artista trabalha em um estúdio, e o gerente também precisa arrumar um espaço para si.

O terceiro ponto fundamental é ter as expectativas certas, que possam ser tangíveis. Richard Branson (fundador do Virgin Group), por exemplo, sempre viaja com um caderno de anotações no qual registra as novas idéias. O caderno também tem importância simbólica. Branson está dizendo a todos que, ao terem idéias novas, devem anotá-las em um caderno, tal como ele faz, pois as idéias poderão ser muito valiosas. Ao mesmo tempo, está desenhando a cultura da empresa.

O sr. já disse também que, para ser criativo, é preciso limpar a mente. Como é possível fazer isso quando todos os dias os problemas se amontoam?

A criatividade não é um grande luxo a que você se pode dar o direito

apenas depois de cuidar dos principais negócios da empresa. Não é como se, por exemplo, sua casa estivesse pegando fogo e fosse preciso primeiro apagar o incêndio para depois poder ser criativo. Não estou dizendo que a criatividade seja um substituto dos cuidados com a empresa, os clientes, a venda de produtos e serviços ou as questões ligadas à logística, mas ela deve ser a prioridade central de todas as companhias.

A questão é que, se as empresas simplesmente fizerem bem o trabalho de hoje, amanhã estarão falidas, porque a dinâmica da concorrência está mudando cada vez mais rapidamente. O problema nem são as mudanças exatamente, mas o ritmo delas. No mundo da tecnologia da informação – que eliminou as vantagens geográficas e de escala –, o mercado mundial é um fenômeno real para mais tipos de empresas.

Por essa razão, eu diria que limpar a mente não significa ficar sentado embaixo de uma árvore meditando, mas sim compreender que precisamos sair de dentro de nós mesmos para obtermos conhecimentos que não sabíamos ser valiosos e inovar. Precisamos conversar com outras pessoas para isso. Um caminho é buscar esses conhecimentos no mercado, por meio da terceirização. Há muitas empresas que se dedicam a fornecer informações empresariais, feedback dos clientes e uma visão estratégica da tecnologia quando se trata de decidir entre

“Wolf Schmidt, o homem que dirige a Rubbermaid, leva seus gerentes ao Museu do Louvre para que vejam obras de arte. Tudo que der uma sacudidela mental será útil para produzir um ponto de vista inovador, no sentido de fazer as coisas de forma diferente”

produzir e comprar.

O que acontece quando se administra uma empresa de determinada maneira por 20 anos e, de repente, alguém lhe dá um ultimato do tipo “ou você é criativo ou está fora”?

Antes de mais nada, espero que não haja ninguém administrando uma empresa da mesma forma há 20 anos, porque, se for esse o caso, não consigo imaginar como a empresa ainda está viva. Em minha opinião, as pessoas são criativas durante toda a vida. Acredito que os jovens têm a seu favor a mentalidade de quem está começando, ou seja, conseguem ver as coisas de uma forma nova e diferente. Isso fica claro na área de informática: se você tem 40 anos de idade, sempre será meio ignorante a respeito de computadores em comparação com alguém que tenha 20 anos. O melhor para fazer é encontrar um adolescente para ajudá-lo. A histó-

ria também mostra que projetos inovadores de grande escala trabalham com pessoas jovens na grande maioria dos casos – como aconteceu com o Projeto Manhattan na Segunda Guerra Mundial.

As pessoas mais velhas podem ser criativas de outro jeito. No momento em que sua carreira atinge um estágio mais avançado, a criatividade

pode se manifestar mais na forma de administrar e organizar os esforços criativos de outras pessoas. Talvez a pessoa não esteja no auge de sua carreira científica, mas um cientista com cerca de 50 anos pode expressar sua criatividade por meio do trabalho realizado por pessoas que estejam sob sua orientação.

Sim, mas o que acontece com as pessoas que repentinamente se deparam com a necessidade de agir de forma diferente?

Não se pode convencer as pessoas a fazer as coisas de maneira diferente até que estejam prontas para mudar. Eu poderia dizer a elas por anos a fio que não comam alimentos gordurosos, e a maioria só entenderia que sua dieta estava errada depois de ter um infarto. Portanto, as pessoas às vezes fazem medicina preventiva, mas, na maior parte dos casos, é preciso que enfrentem algum problema sério para mudar.

“Richard Branson, do Virgin Group, sempre viaja com um caderno de anotações no qual escreve as novas idéias”

Image Bank/Steve Dunwell



A criatividade dos países por John Kao

Como o governo dos países pode promover uma sociedade mais inovadora e criativa? Cingapura é um bom exemplo disso. Por um lado, definiu que tipo de sociedade queria criar: os cingapurenses têm idéias bem-definidas sobre a maneira como as pessoas devem se comportar e sobre o que é importante, idéias essas que não coincidem necessariamente com o ponto de vista liberal ocidental. Por outro, o governo implantou programas e iniciativas que, em minha opinião, contribuíram muito para que conseguissem fazer a criatividade aflorar e trabalhar a favor da estratégia. Isso levou à criação de uma quantidade de riqueza fenomenal. O PIB per capita de Cingapura, de aproximadamente US\$ 20 mil, é maior do que o da Grã-Bretanha!

Diversos programas e iniciativas levaram à potencialização da

criatividade em Cingapura. Por exemplo: eles investiram pesadamente em educação e, recentemente, promoveram o ensino de criatividade nas escolas públicas, para que as crianças a desenvolvam ao mesmo tempo que aprendem matemática, ciências ou línguas estrangeiras. O governo anunciou publicamente que a criatividade é importante e distribuiu verbas, sob a forma de subsídios, para estimular as pessoas a criar novos processos destinados a dar apoio à inovação. Paralelamente, investiu na infra-estrutura da tecnologia da informação. Sua meta é fazer com que todos no país sejam alfabetizados em informática, do mais baixo ao mais alto nível. Todos. O país já tem uma rede de banda larga interligando todas as casas, instituições, lojas e companhias.

No final das contas, Cingapura colocou em prática as principais

características do *jamming* em nível governamental. Muitas pessoas alegam que tudo isso custa caro demais, mas Cingapura quis gastar uma quantia anormal de dinheiro para promover isso. Um país tem o direito de investir em criatividade para sua estratégia e pode se concentrar na educação. Talvez não seja possível disseminar a tecnologia da informação por todos os cantos, mas certamente será possível manter as pessoas a par do que está acontecendo no mundo. A tecnologia da informação é o fator que está mudando o panorama da competitividade para todos os países. É como se estivéssemos falando de sistemas abertos, não no sentido da informática, mas no sentido de um país. Seu mercado não é mais constituído por pessoas geograficamente próximas a você. Seu mercado é, em última análise, o mundo inteiro.

“Limpar a mente não significa ficar sentado embaixo de uma árvore meditando, mas sim compreender que precisamos sair de dentro de nós mesmos para obtermos conhecimentos valiosos e inovar”

É muito simples: as empresas que continuam a fazer as coisas da mesma maneira que sempre fizeram têm grande dificuldade de sobreviver. Aliás, as mais vulneráveis e, portanto, predispostas a perder o jogo são aquelas que atualmente têm sucesso, porque se sentem seguras e julgam que não há nuvens no horizonte. A cabeça dos diretores das empresas bem-sucedidas estão cheias de conhecimentos que eles

consideram excelentes. Seus executivos olham-se no espelho e dizem: “Como somos maravilhosos!”

É difícil mudar quando se tem sucesso.

Exatamente. Mas essas são as empresas que estão sob maior risco. Veja a IBM. Basicamente ela abriu mão de dezenas de bilhões de dólares porque não viu em que direção as coisas estavam mudando. Estava

exageradamente convencida do acerto de suas próprias opiniões a respeito dos computadores pessoais.

Por fim, que empresas o sr. considera criativas?

Eu apontaria a Dream Works (produtora de efeitos especiais para a indústria cinematográfica norte-americana), a Microsoft e a 3M. A Dream Works obviamente é uma empresa construída tendo a criatividade como base de sua estratégia. A Microsoft dominou a arte de industrializar a inovação de forma bastante impressionante. E a 3M é talvez o exemplo mais famoso de uma companhia que utiliza a inovação. Ela tem um sistema para isso, mas ainda não é um exemplo perfeito, pois enfrenta um certo dilema entre proporcionar esquemas informais de apoio à criatividade e ser uma grande organização. Mas não existe exemplo perfeito. ♦