

A arte da criatividade

A inovação nas empresas passa por dar mais liberdade e autonomia para os trabalhadores desenvolverem as suas ideias. A diversão também tem um papel essencial

Texto **Inês Cunha Direlto**

O trabalho deve ser um espaço para jogar, brincar, diz Babis Mainemelis, professor da London Business School. É quando as pessoas se divertem que a imaginação vai mais longe e leva à próxima descoberta científica, ao produto mais inovador, à abertura de um mercado inexplorado. Charalampos Mainemelis, mais conhecido pelo diminutivo Babis Mainemelis, nasceu em Salónica, a segunda maior cidade grega, e licenciou-se em Economia. Fez o mestrado e o doutoramento nos Estados Unidos e mudou-se para Londres em 2001. Aos 37 anos é um dos especialistas mundiais em comportamento organizacional. No final de Janeiro veio a Portugal dar uma palestra na Escola de Gestão do Porto sobre o seu tema de estudo central, a criatividade.

“Ao suspender temporariamente as tensões funcionais, obrigações estruturais e pressões para ser-se conforme e consistente, o jogo abre um espaço de transição, um mundo intermédio,

em que os membros de uma organização podem explorar e experimentar novas variáveis, comportamentos ou identidades”, escreve no seu último estudo “Ideias nascem em campos de jogos”, feito em co-autoria com Sarah Ronson, investigadora da London Business School.

“Este espaço lúdico funciona como um berço de criatividade permitindo aos indivi-

duos ensaiarem a produção de novidades, construir um reservatório de respostas que podem ser úteis no futuro, gerar ideias criativas e novo trabalho.” Numa entrevista exclusiva à EXAME, o investigador explica como integrar o jogo nas empresas, mesmo as mais tradicionais.

O que traz a criatividade ao trabalho?

Traz uma nova forma de valor. Nem todas as ideias são boas, nem todas podem ser implementadas. Contudo, essas ideias podem vir a ser comercialmente bem sucedidas, podem produzir um novo mercado e um novo produto e criar mais valor para a organização. Este é o bem mais directo para uma companhia.

O mesmo se pode dizer em termos de processo interno. A criatividade pode ser útil quando se descobre um novo processo de produção, ou para melhorar o método e qualidade de fabrico.

Nos ambientes mais tradicionais, a primeira coisa que se pode pensar é: “O que eu posso adicionar à minha empresa para sermos mais criativos?” Esse não é um bom ponto de partida. Para serem criativas, as empresas não têm de fazer mais, têm de fazer menos, têm de remover coisas das estruturas. Na maior parte das organizações os gestores devem controlar os funcionários para terem a certeza de que seguem o plano da sociedade e que a firma produz consistentemente os mesmos valores. Isto permite à

“Para serem criativas, as empresas não têm de fazer mais, mas menos, menos conformidade e muito mais questionamento”

empresa funcionar racional e logicamente, mas são estas coisas que, por vezes, funcionam contra a criatividade.

Numa empresa criativa, pelo menos numa parte do processo, é preciso haver menos conformidade e muito questionamento. Os funcionários têm de ter algum grau de autonomia e liberdade para levar a cabo as tarefas. É importante que a força de trabalho seja diversificada, que haja diferentes estilos, várias personalidades. Isto gerará ideias diferentes e pode seleccionar-se aquelas que interessam à organização para serem implementadas. Por vezes, imaginação tem que ver com pessoas muito apaixonadas pelo que fazem. O gestor não precisa de muito para as motivar.

FOTO: VITOR SANTOS/INOSK FOTOGRAFICO



A imaginação e o jogo produzem ideias e novas formas de criação de valor nas empresas, diz Babis Mainemelis

Consoante o tipo de instituição há maneiras diferentes de integrar a criatividade no trabalho?

Quando se olha para o processo criativo, as diferenças são poucas. Olhando a criatividade como um processo mental, esta tende a seguir alguns procedimentos semelhantes às artes e às ciências. As diferenças têm que ver com a área de actuação. Trabalho com algumas instituições artísticas e o seu objecto de trabalho é a criatividade. Se se olhar para o modo como elas são geridas quase não se descobre criatividade. É quase um paradoxo, têm as organizações mais monolíticas e disfuncionais. E isso prova a ideia: não é apenas necessário ser imaginativo e artista, é preciso ter as estruturas

e a cultura. Tudo tem de funcionar bem e em conjunto para se ter uma organização criativa, que vá para além da criatividade dos seus indivíduos.

E quando se trata de empresas, como um banco ou uma metalúrgica?

Criatividade não é de facto um dos primeiros imperativos que estas organizações têm. Num estúdio de cinema, numa agência de publicidade, numa empresa de *design*, no departamento de investigação e desenvolvimento de uma farmacêutica, esse conceito é uma parte essencial do produto final. Num banco ou noutra instituição, não aparece no topo da lista, mas tem muitas formas. Um bancário que tem de

falar com um cliente difícil precisa de ser criativo para ter uma resposta mais eficaz ao comunicar com o cliente. O mesmo para um gestor que tem uma negociação complicada pela frente.

A criatividade faz das empresas sociedades mais produtivas e rentáveis?

Criatividade e produtividade são coisas diferentes. É-se mais produtivo quando se melhora uma linha de produção para fazer mais bens de modo mais rápido e eficaz. A criatividade exige outro tipo de pensamento, exige que não se normalize, que não se criem rotinas. Quanto mais tempo se pensa e se discute, quanto mais ideias se tem e →

→ se cria, num certo momento uma dessas ideias é realmente nova e diferente. O que dá poder a este processo não é o facto de ser produtivo e rentável.

Em relação à rentabilidade, neste caso tem de se passar da criatividade para a inovação. A inovação não é apenas ter novas ideias, mas implementar essas ideias com sucesso. É preciso tomar decisões estratégicas, onde investir, como investir...

Quais são os melhores exemplos destas empresas em que o trabalho é diversão?

Uma empresa com um ambiente muito divertido e criativo é a Gore. Esta é uma das firmas mais inovadoras dos Estados Unidos, tem uma cultura muito flexível, é uma daquelas sociedades que liberta 15% de tempo de trabalho dos trabalhadores para que estes sigam uma ideia e a desenvolvam. Numa das suas fábricas de produtos medicinais, um dos engenheiros aproveitou o tempo livre para melhorar os travões da sua bicicleta. Perguntou-se, depois, se poderia usar essa ideia nos cabos que controlam aqueles bonecos enormes, insufláveis que se vê, por exemplo, na Disneylândia. Para isso usou cordas de guitarras e deu conta de que se partiam muito facilmente. Trabalhou nisto cinco anos no seu tempo livre. Juntou-se a outras pessoas da empresa e desenvolveu a linha Elixir de cordas para guitarra. Agora esta empresa é líder no mercado das cordas de guitarra, e antes desta invenção nada tinham que ver com esse sector.

Como é que se faz isso? Como é que uma empresa entra noutra área diferente e se torna líder?

É preciso ser-se extremamente focalizado, e crítico. É preciso decidir com antecipação o que pode ser útil. Nem tudo o que surge deste processo é útil e tem sucesso. Isso faz parte do jogo. Como na 3M. Também aqui os trabalhadores utilizam como quiserem 15% a 20% do tempo. E isso trouxe-lhes invenções surpreendentes. A Google faz o mesmo e diz que 80% dos novos produtos vêm desses 20% de tempo livre. A ideia é fazerem qualquer coisa sem controlo. São apaixonados pelo que fazem.

O que fazer para uma empresa ser mais criativa

Os elementos que potenciam um ambiente imaginativo, segundo Babis Mainemelis

- ✓ “É preciso mostrar claramente que se preza e valoriza a criatividade e inovação. Dizer que é uma parte importante da vida da empresa. Claro que a cultura não surge imediatamente, precisa de tempo. É necessário fazer mudanças a nível estrutural como diminuir as hierarquias para as ideias circularem mais facilmente.”
- ✓ “É necessário dar mais tempo e espaço para as pessoas se dedicarem e procurarem novas ideias. Empresas como Google, 3M ou Du Pont libertam 15% a 20% do tempo de trabalho dos funcionários para que estes se dedicarem ao que quiserem, para estudarem as suas ideias. A cultura de trabalho, o ambiente pode ser mais divertido. Numa empresa muito séria e sóbria, os empregados têm medo de se rir, receiam discutir e mostrar o que pensam. Num clima mais informal sentem-se livres para atravessar fronteiras hierárquicas e falar. As pessoas sentem-se menos receosas, o que torna o trabalho mais pessoal e divertido. Mesmo nas empresas em que não se vê muita criatividade, os trabalhadores têm ideias, o problema é que têm medo de falar delas e de ser criticados. Num ambiente informal, funcionários que nem se cruzariam podem trocar ideias. Ai dá-se uma faísca, surge um novo campo de fertilidade.”
- ✓ “Também é importante treinar os gestores para apoiar as ideias. Em organizações muito inovadoras os gestores sabem que não devem criticar logo, tendem a dar autonomia às pessoas, tentam dar suporte e dar uma opinião construtiva.”
- ✓ “Outra coisa que os gestores podem fazer bem é a tradução dessas ideias para outras áreas da organização. Imagine-se um designer, que é bom naquilo que faz, mas é muito jovem e não sabe muito de estratégia, marketing ou finanças. O gestor pode pegar nessa ideia, traduzi-la e apresentá-la aos outros de maneira a que faça sentido a todos. E isso faz a diferença.”

Como é que um gestor de uma empresa deve dizer: “Vamos parar, chega de diversão?”

É importante que as pessoas saibam como é que o trabalho e as ideias delas se encaixam na empresa e no contexto de trabalho. Um gestor de sucesso sabe o que se passa, sabe o que os funcionários estão a fazer. Para que, quando algo corre mal, ele esteja lá e aja de modo a que o erro não vá mais longe. Para que seja uma rede de segurança destes criativos. Haverá sempre prazos, pressão do tempo, o que não é muito bom para a imaginação e o jogo.

Estudou também o conceito de *timelessness* [suspensão do tempo]. Que importância tem essa ideia para a criatividade?

Timelessness é aquele momento em que nos esquecemos do que está à nossa volta, de nós próprios e dos problemas, porque estamos tão envolvidos no que se está a fazer. É um momento em que há uma ligação forte e íntima com o trabalho. Uma coisa que quando se está pressionado e sem tempo não é possível ter. Quando estamos pressionados ficamos mais stressados, mais cansados, faz com que o trabalho seja mecânico. Aquela sensação é um estímulo para a criatividade é um espaço para imaginar.

Esses momentos são tão subjectivos que não podem ser provocados. De que servem numa empresa?

Não podem ser estimulados, mas há tanta coisa que se pode fazer para os destruir. Quando se trabalha sempre sob pressão esses momentos são muito poucos. Por que é que temos estádios, teatros, cinemas? São espaços de diversão fora da organização, onde poderemos divertir-nos de forma segura. O que é preciso é dar tempo e espaço na companhia para se agir de maneira diferente, para os funcionários se sentirem seguros e mais relaxados para testarem novas ideias e novos comportamentos, para ser mais flexível. E assim pode ter-se mais experiências de *timelessness*. Em muitas empresas ainda se pensa que uma companhia tem de ser séria, sóbria, não deve ser alegre. Muitos gestores ainda têm de se ajustar a estas ideias.