

SUMÁRIO

PREFÁCIO9

INTRODUÇÃO11

1 FOCO19

2 CRIATIVIDADE49

**3 DESENVOLVENDO A
APTIDÃO CRIATIVA**79

4 A CRIATIVIDADE EM GRUPO99

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS117

PREFÁCIO

LEMBRO-ME de quando conheci Renata Di Nizo, durante a apresentação de um diagnóstico realizado por sua empresa – A Casa da Comunicação. Ficamos perplexos com sua ousadia e assertividade ao trazer à tona temas que nos deixaram transtornados. Além de treinar a liderança, conduziu a formação de comitês com o intuito de nos engajar na prática da comunicação como ferramenta estratégica e, sobretudo, ética.

As ações implementadas em nossa unidade da Sabesp a princípio nos causaram estranheza. Eu confesso que tive dúvidas quanto ao alcance do seu trabalho, sobretudo porque os líderes de formação mais técnica relutam ou fogem do tema gestão/comunicação. Senti certo mal-estar, como se estivéssemos na contramão, enquanto éramos desafiados a alavancar um árduo e necessário processo de mudança. Em vez de foco em resultados a qualquer preço, agregar valor aos relacionamentos, valorizando o capital humano.

Realizamos uma viagem fantástica cujos frutos são visíveis até hoje nos corredores da empresa. Renata provou com seu corajoso trabalho que a comunicação interna não é apenas o fator crítico de sucesso nas organizações, mas também responsabilidade de todos.

Sua contribuição veio bem a calhar num momento em que entendíamos que não bastava a comunicação externa ser eficaz. Era preciso assumir que a comunicação é ferramenta gerencial e que somente alinhada a princípios éticos responde pela excelência dos resultados. E mais: reafirmamos nossa crença de que os assuntos relacionados a recursos humanos, qualidade e comunicação interna são estratégicos e devem caminhar juntos.

Ao ler os livros da Renata, encontrei a mesma habilidade que ela usa durante os treinamentos: linguagem simples e objetiva, além de exemplos reais sempre bem “encaixados”, que tornam tanto a aprendizagem quanto a leitura extremamente prazerosas.

Fazer mais com menos. Eis o grande dilema das empresas. Queramos ou não, o tema é incitante e nos põe a refletir.

Corte de despesas e de pessoal, aumento de vendas, eliminação de desperdícios etc. Decisões tomadas de forma radical pelos dirigentes, que muitas vezes nem sequer consultam os profissionais da área de recursos humanos para discutir e propor idéias que fujam do convencional. Como a comunicação pode nos ajudar a responder a tais questões? De que maneira pode nos auxiliar no processo de tomada de decisões?

Esta nova obra, ao tratar do foco, nos faz refletir sobre aspectos cruciais como a necessidade de fazer reuniões objetivas, usar os e-mails de forma apropriada, construir um bom relacionamento entre as áreas ou saber oferecer um feedback adequado. Questões de ética que Renata nos traz, incansavelmente, como reflexão e atitude.

Ao discorrer sobre a criatividade, o livro oferece outro “pulo do gato”. As pessoas precisam dispor do direito de se expressar, de apresentar ideias e sugestões. A adoção de medidas discutidas e construídas pelos colaboradores, em minha opinião, tem uma probabilidade muito maior de “emplacar” do que aquelas tomadas isoladamente pela alta administração.

O livro deixa claro que cada um deve exercer seu papel, a fim de se garantir o equilíbrio entre a emoção e a razão. Discorre também sobre técnicas para o desenvolvimento da criatividade individual e em grupo.

Em suma, outro livro de Renata Di Nizo que incomoda e nos faz pensar. Mas certamente traz elementos que nos ajudam a responder à desafiadora e atual questão: como fazer mais com menos?

DANTE RAGAZZI PAULI

Superintendente

Sabesp – Unidade de Negócio Leste

INTRODUÇÃO

O LEMA “FAZER MAIS COM MENOS” impregnou a vida moderna. Em meio a complexidades e ambiguidades, urge não apenas ser mais ágil e criativo, mas garantir a confiabilidade nos negócios, nas empresas, nos relacionamentos. Trata-se de valorizar e levar a sério, todos os dias, a interdependência entre ética e criatividade como atitude individual e disciplina empresarial.

Afoitos, estamos sintonizados à velocidade tecnológica e à pressão de toda ordem: prazos estrangulados, incêndios regidos pela síndrome das urgências, reuniões improdutivas, metas visionárias e, algumas vezes, desestimuladoras – sem contar a caixa de e-mail atulhada – que convivem com a contraditória busca de resultados.

Nesse cenário, assistimos perplexos às demissões em massa e à bancarrota do sistema financeiro nos Estados Unidos, enquanto no Brasil um leigo não sabe em que proporção a crise mundial vai afetar sua segurança no trabalho.

A verba destinada à propaganda e aos treinamentos foi reduzida ou suspensa em muitas empresas. Algumas corporações, todavia, com visão arrojada de futuro, em vez de cortar custos concentram-se em aumentar o faturamento e investem em ousados programas de educação em comunicação, qualidade e inovação.

Os grandes pensadores da administração já vislumbravam, na virada do século XXI, o papel da inovação como competência gerencial. Noel Tichy e Eli Cohen (1999, p. 25), por exemplo, enfatizaram que o grande desafio é “destruir e reconstruir repetidamente as organizações”. Isso é válido para o profissional moderno, que também necessita

“abandonar velhas ideias, velhas maneiras de fazer as coisas, e adotar outras novas e melhores” (p. 25). Enfim, em vez de reestruturar o antigo, é essencial criar o novo e – o que é mais provocador – em conjunto.

Não há tempo para o show de vaidades ou egocentrismos que, ainda assim, abunda. As regras do jogo estão claras: a força provém da arregimentação de um time que, na hora de fazer mais com menos, supere as expectativas com espírito inovador e atitude de qualidade.

DO CULTO À IMAGEM AO DA QUALIDADE

NAS ÚLTIMAS DÉCADAS, a febre de cursos de especialização promoveu a corrida do conhecimento. Quando os profissionais com sólida formação acadêmica chegavam à empresa, os executivos à moda antiga, com experiência calcada mais na prática que nos estudos, sentiam-se obrigados a voltar para a universidade. Em alguns casos hilariantes, diploma demais causava embaraço em processos seletivos. Afinal, os funcionários não podiam dispor de um currículo acadêmico mais avantajado do que seus líderes.

Fazer mais implicava incorporar a imagem do *workaholic*, viciado em trabalho 24 horas por dia (movido pelo pavor do fracasso). Até hoje, executivos focados em resultados – algumas vezes a qualquer preço – continuam impingindo nas equipes um ritmo delirante. O estresse e o sedentarismo se tornam inevitáveis, com doenças como depressão e síndrome do pânico convertendo-se em algozes.

O arsenal do culto à imagem e o vale-tudo para atingir metas demonstram os sinais da frágil saúde corporativa. É fato: a qualidade de vida se transformou em mito moderno, e o perfil do líder precisou humanizar-se.

Inevitavelmente, o tripé Qualidade, Recursos Humanos (RH) e Comunicação colocou os pingos nos is: a sinergia que move as artérias organizacionais depende de gestão humana; a comunicação é re-

conhecida como ferramenta gerencial; os benefícios ainda maiores da comunicação integrada, por sua vez, comprovaram-se; os programas de qualidade se tornaram essenciais.

Na realidade, mesmo diante de consideráveis avanços, o diagnóstico, em diversas empresas, ainda aponta as velhas barreiras de comunicação, os entraves de relacionamento, a inexistência de valores básicos e essenciais – como espírito de equipe, respeito, diálogo –, como se verá mais adiante.

Por isso, não é de estranhar que tantos esforços fracassem. O indivíduo é movido à paixão pelo que acredita, desestimulando-se quando não há valorização humana. Temos de aprender a criar um sentido coletivamente. Isso exige foco.

QUESTÃO DE FOCO

A COMPETITIVIDADE ESTÁ cada vez mais acirrada. São inevitáveis as horas de planejamento, ainda que a maioria das pessoas não consiga colocar em prática a famigerada administração do tempo (e do próprio estado de ânimo). O cronograma e a agenda parecem perfeitos, mas alguma coisa acontece e passamos de um assunto a outro sem dar a atenção devida ao que é essencial.

Os sintomas de dispersão demonstram a falta de foco: começar muitas coisas sem concluí-las, amontoar pendências e necessidades pessoais não atendidas, queixar-se dos rodeios nas reuniões intermináveis e da troca improdutiva de e-mails etc. Esses sintomas afetam a rotina e os processos, interferindo não apenas no desempenho individual como também no resultado das equipes.

Sem foco, as reuniões vão continuar a patinar. Da mesma forma, se o relacionamento interpessoal não for privilegiado, a comunicação continuará a ser o tendão de Aquiles das empresas. Em suma, tudo depende de propósitos claros, da habilidade de foco intrínseca à atitude de qualidade.

Por outro lado, ninguém mais deseja passar doze horas dentro de um escritório e levar trabalho para casa. Ao mesmo tempo, sofisticados celulares e laptops, bem como a febre das novas ferramentas, a exemplo do miniblog Twitter, mantêm todos conectados em tempo integral. A opulência tecnológica imprime, de certa forma, velocidade e agilidade que se transformam em valores. Dessa vez, entretanto, o desafio é não perder de vista a excelência dos processos, das relações, da vida.

Ao homem moderno só resta romper velhos paradigmas e aprender decididamente a ter domínio sobre sua atuação, desenvolvendo uma mente focada e criativa.

A CRIATIVIDADE EM EVIDÊNCIA

O TEMPO TORNOU-SE MAIS ESCASSO, é preciso resolver tudo com objetividade. Em nome da honestidade, contudo, deve-se admitir que, em certos momentos, diante de armadilhas e contradições, o mecanismo lógico prova sua ineficácia. Para o escritor Guy Aznar (2005, p. 3), o papel da criatividade é justamente complementar ou substituto: “Se a criatividade possui uma função, é complementando a lógica, ou no seu lugar, ou ainda quando ela entra em pane [...]. A criatividade intervém no momento em que estamos diante de uma contradição, de um problema insolúvel”.

Quando é preciso tomar decisões analíticas, o melhor é, sem dúvida, recorrer ao pensamento consciente, racional. Por outro lado, para lidar com questões mais complexas é necessário ativar o inconsciente, responsável pelos insights e pelas ideias originais. São aqueles momentos em que uma ideia instantânea, guardada no subconsciente, encaixa-se perfeitamente e resolve os problemas com sucesso.

Vale lembrar que muitas abordagens sobre criatividade enfatizam o processo individual do ponto de vista comportamental, psicológico e analítico. Pouco se sabe a respeito das bases sociológicas da criativi-

dade em grupo. Resta investigar de que maneira e em que medida é possível estimular a criação de melhores estratégias para o desenvolvimento do potencial criativo das equipes.

Domenico de Masi escreveu uma obra singular, *Criatividade e grupos criativos*. Para ele, as empresas pecam em não administrar a miopia que barra ideias e inviabiliza sua conversão em prática. Por conseguinte, a frustração sistemática baixa o grau de criatividade, considerada “mais como uma perigosa divagação do que como um recurso precioso” (De Masi, 2002, p. 565).

Tal como se verá no capítulo 2, o devaneio não é perda de tempo. Ao contrário, abre as portas ao imaginário e a soluções surpreendentes. De fato, a miopia não está somente na inviabilização das ideias, mas, sobretudo, em não privilegiar a criatividade na formação dos líderes. Não é por acaso que, entre os treinamentos oferecidos pela Casa da Comunicação, os menos solicitados sejam justamente os de gestão de mudança e criatividade.

De Masi afirma ainda que, de certo modo, o indivíduo criativo está sempre pronto para se abandonar à imaginação e dar trégua ao racional, aos esquemas usuais e às soluções simples. Já nos grupos, a racionalidade parece contagiosa e inibidora.

A racionalidade, no entanto, também afeta o indivíduo, quando ele acredita que, para fazer mais com menos, depende apenas de objetividade e deixa de incentivar a intuição. Haja vista que apenas quem é considerado criativo mantém um alto padrão de inovação.

Para muitas pessoas, entretanto, é difícil ousar ser diferente, transgredir as obviedades, a rotina de fazer e olhar as coisas da mesma forma. As equipes, por sua vez, não são encorajadas a desenvolver o potencial de geração de ideias. Os líderes começam, de modo tímido, a perceber que cabe a eles a atitude inovadora que lidere pelo exemplo.

Recorrendo a De Masi (2002, p. 593), cabe aqui ressaltar o papel da liderança:

E aqui entra em jogo a função do líder, que deve ser capaz de infundir no grupo tanto entusiasmo que neutralize esse excesso de racionalidade inibitória, transformando-a em liberdade de pensamento e de expressão, inclinação a falar e a ouvir, jogo, interação afetiva recíproca, profunda adesão ao objetivo comum, intensa fé na missão que o grupo deve perseguir. Em suma, multiplicação de inconscientes e lógicas, graças à ressonância de almas e cérebros comprometidos na mesma participação criativa.

É preciso dar atenção ao que de fato importa: estimular a expressão criativa; incentivar um clima participativo, aberto a novas e melhores ideias; desmistificar a criatividade relegada só às mentes brilhantes – afinal, todo mundo pode (e deve) pensar criativamente. Tampouco bastam boas ideias. Elas precisam ser trabalhadas com esmero e aplicadas com determinação. Daí a importância da parceria entre foco e criatividade.

A PROPOSTA DO LIVRO

CONFORME APROFUNDAREMOS em outro momento, as pessoas não querem se submeter aos resultados a qualquer preço. Por isso anseiam tanto por feedback, que demanda não apenas foco, mas, em particular, princípios éticos norteadores. Desejam também reuniões produtivas, que, além de foco, requerem ferramentas de condução eficazes.

De fato, o que faz toda a diferença é extrair das pessoas aquilo que é latente, em processo de educação permanente. É imprescindível, por conseguinte, desburocratizar tudo que impeça a espontaneidade, garantindo assim um clima entusiástico em prol de respostas inovadoras e do desenvolvimento de potencialidades.

O primeiro capítulo deste livro aborda a importância do foco e mostra como aplicá-lo no ambiente organizacional. O segundo capítulo

aborda as etapas do processo criativo, os sabotadores e os facilitadores da criatividade. O terceiro traz sugestões para estimular a aptidão criativa individual. O último capítulo, por fim, propõe técnicas para a geração de ideias em grupo, inclusive em reuniões de trabalho.

Fazer mais com menos demanda constância e diligência, empenho em favorecer condições favoráveis ao aprendizado coletivo do foco e da criatividade. Exige, sobretudo, atitude de qualidade.

Boa leitura!

...

A large, light gray, stylized number '1' is centered on the page. The top of the '1' has a curved, notched appearance. The word 'FOCO' is printed in a bold, black, sans-serif font across the middle of the vertical stem of the number.

FOCO

FOCO É VALOR

VOCÊ LEVANTA APRESSADO, escolhe uma roupa, toma o banho e o café da manhã, muito provavelmente pensando nas pendências do dia. Corre o risco de chegar ao trabalho sem perceber o trajeto, agindo de maneira inconsciente. “Sempre que age por impulso ou por condicionamento, você está no seu piloto automático. Faz coisas sem prestar atenção no efeito que produz a si mesmo e aos demais” (Di Nizo, 2007a, p. 22).

Pode representar uma tendência ou um padrão habitual de dispersão. Isso significa, entre outras coisas, dificuldade em atender às necessidades pessoais e em perseverar nos objetivos. Assim, se tiver problemas de falta de foco, aumentam as chances de se distrair com frequência. Você fica em segundo lugar e, em decorrência, sabe que está em falta consigo mesmo. Pior: o acúmulo de insatisfações mina sua vitalidade.

Segundo o escritor grego Stylianos Atteshlis, “achamos difícil deixar de lado nossas preocupações, nossos temores e nossas dúvidas. Somos contaminados por distrações e, frequentemente, incapazes de juntar vontade suficiente para vencer toda resistência” (Atteshlis, 1994, p. 125). Se não formos capazes de reunir esforços para cuidar da relação que estabelecemos com a própria vida, há grandes chances de reproduzirmos a mesma desatenção nas relações interpessoais.