Organizações Criativas

06 de dezembro de 2009
Última Atualização 06 de dezembro de 2009

Organizações Criativas Por Domenico De Masi Transcrição editada de palestra feita para 260 empresários e executivos, reunidos no X Encontro Anual da rede PAEX-Parceiros para a Excelência, parceira da Fundação Dom Cabral com grupos de empresas de médio porte. Sensação de Crise Passamos nos últimos anos, embora muitos não percebam, de uma sociedade centrada no trabalho para uma sociedade baseada no tempo livre. Nessa nova realidade pós-industrial não há razão para ter vergonha de praticar o ócio criativo. Ócio criativo não é preguiça e nem significa não fazer nada. Tampouco prejudica a competitividade das empresas, pois, a criatividade pode nos ajudar a criar um novo modo de competitividade. Temos que recusar a concepção de competitividade como destruição do adversário, e utilizá-la como instrumento para todos crescermos juntos e de forma sinérgica. Deve-se amar e não odiar o concorrente, porque ele é um estímulo à criatividade. Como existe uma concorrência americana, deve haver uma latina. Nesse processo, vamos também encontrar formas de superar os paradoxos que hoje angustiam as empresas, de modo geral.Conheço bem o mundo empresarial da Europa, Estados Unidos, America Latina e China e acredito que em todos eles a instituição empresa sofre de notável sensação de crise. Por mais de dois séculos, de meados do século XVIII ao fim do século XX, a empresa industrial foi a instituição central em todos os países industrializados. Isso lhes dava um sentido de orgulho que deixou de existir, porque elas não estão mais no centro do sistema social. Para complicar, há ainda a competitividade global. As empresas estavam acostumadas a competir com outras organizações do próprio país, falando o mesmo idioma, e agora têm competidores do mundo todo. Portanto, é uma situação na qual a velocidade prevalece sobre a reflexão; o anonimato sobre a identidade e tudo que é virtual sobre o tangível; a economia prevalece sobre a política e as finanças sobre a economia. Esse é o primeiro motivo da sensação de crise.O segundo é ocasionado pelo paradoxo da riqueza. A empresa é capaz de produzir riqueza, mas não não tem instrumentos suficientes para distribuí-la e percebe essa situação. Investe-se mais em publicidade de rações para cães e gatos do que para distribuir pão as crianças que morrem de fome. Os habitantes dos Estados Unidos gastam na embalagem dos alimentos a mesma quantia que todos os indianos juntos para a sua alimentação. Um habitante da Europa consome tanto quanto 52 habitantes da Índia.Outro motivo de crise é que a empresa tem escassez de idéias. Não foram as empresas produtoras de máquinas de escrever mecânicas que inventaram as máquinas elétricas de escrever. Tampouco foram estas que inventaram as máquinas eletrônicas. E não foram as produtoras de válvulas que inventaram os transistores. Essa falta de idéias, nos Estados Unidos, é menos forte do que em outros países, como Itália e Brasil.Além disso, a organização empresarial percebe que alguns elementos de sua vida são totalmente paradoxais.
Os Paradoxos Da Organização Empresarial -A expectativa de vida é cada vez maior, mas o período de tempo que dedicamos ao trabalho é cada vez mais curto.- As mulheres vivem mais que os homens, mas se aposentam antes.-O rendimento do trabalho intelectual não depende do local e do número de horas, mas vamos todo dia trabalhar no mesmo local e ali permanecemos o maior tempo possível.- A produção de idéias tem necessidade de autonomia e liberdade; no entanto, as empresas são cada vez mais burocráticas. -Os executivos, para serem orientados para o mercado, devem conhecer bem o mundo a sua volta, mas eles ficam dentro do escritório o dia todo.-Todos podem trabalhar um pouco menos. No entanto, os pais trabalham 12 horas por dia, enquanto os filhos estão desempregados.- A cada dia, diminui a diferença entre conhecimentos dos chefes e dos subordinados, mas a diferença entre salários é cada vez maior.- A população está cada vez mais culta, tanto pela maior escolarização quanto pela mídia de massa e pela experiência direta, mas as empresas ainda oferecem trabalho que não requer inteligência.- Existem todas as condições tecnológicas para introduzir o teletrabalho, que economizaria tempo e dinheiro e reduziria a poluição, mas a empresa cria raízes dentro das suas muralhas e exige a presença ali de todos os trabalhadores.- Difunde-se cada vez mais o senso estético da vida, mas nas empresas se fazem coisas tediosas. Os próprios ambientes empresariais são assépticos, neutros, cinzentos.- Desejamos que nossos colaboradores sejam pessoas maduras, porém, estimulamos atitudes e comportamentos serviçais e infantis.-Invoca-se a importância da emotividade, mas as empresas expulsam emoções e sentimentos.-As mulheres estudam hoje mais que os homens e, nas empresas, fazem uma carreira menor, não sobem os degraus.-Aumenta a liberdade sexual em todas as sociedades industriais, mas as empresas são cada vez mais sexo fóbicas.- Continuamente, invocamos a solidariedade; enquanto as empresas incutem na cabeça dos funcionários a competitividade destrutiva.Competitividade A competitividade mudou no decorrer dos séculos. O conceito atual tem sua origem nos Estados Unidos. Os executivos americanos são predominantemente de cultura anglo-saxônica – WASP (White Anglo-Saxon Protestant) -, mas a população tem predominância latina. O conceito de concorrência destrutiva de Havard e do presidente Bush não é o mesmo do povo.Temos que escolher qual conceito de concorrência é o que queremos adotar. O povo brasileiro tem uma cultura fundamentada na presença multirracial, na solidariedade, na sensualidade e na alegria. Portanto, deve elaborar um conceito completamente diferente do americano. Se adotarmos o conceito americano, é como competir na formula 1 em uma pista americana: estaremos destinados a perder. Devemos criar novas pistas, com outros conceitos de competitividade que não visem à destruição do adversário, mas sim aos crescimento conjunto.Neste momento, apenas na China encontra-se experiências organizacionais diferentes das americanos. São poucos os exemplos europeus e brasileiros. Todos nos remetemos aos livros e aos gurus americanos, com efeito deletério sobre a nossa criatividade.Villa-Lobos Candido Portinari A criatividade não é global, é local. Michelangelo é um grande gênio italiano, como Portinari e Villa-Lobos são grandes gênios brasileiros. Quando escuto a música de Villa-Lobos, percebo que o compositor é brasileiro, não Francês ou alemão. E noto uma grande diferença entre a música de Beethoven e a de Giuseppe Verdi. Mas, se escuto um executivo falando, seja europeu ou brasileiro, não entendo bem a diferença entre ele e um executivo americano. Eles citam os mesmos textos e dão os mesmos exemplos. Tempo Livre Estranhamente, não refletimos o bastante sobre algumas grandes novidades criadas no decorrer do século passado. A primeira é que o trabalho deixou de ser central na vida humana, ao contrário do que sempre foi,

desde o século XVIII. Dentro de pouco tempo, acompanharemos nossos estudantes a uma espécie de jardim zoológico, para visitar managers e os empresários, e diremos: “esses são os últimos espécimes humanos que colocam o trabalho no centro da própria vida”.Meus estudantes têm em média 20 anos, e tenho que ensiná-los a viver. Todos os meus colegas falam sempre de trabalho e ensinam como trabalhar. Como será a vida desse jovem? Ele viverá provavelmente até os 80 anos. São mais de 60 anos de vida- ou 530 mil horas. Se conseguir agora um emprego e trabalhar até os 60 anos, coisa rara hoje em dia- é difícil alguém começar aos 20 anos e trabalhar até os 60 anos, pois existe a pré-aposentadoria-, ele vai trabalhar durante 40 anos. Hoje, na Itália, o ano de trabalho representa 1 770 horas trabalhadas, mas imaginemos que esse jovem trabalhe mais- duas mil horas por ano, ou 80 mil horas em 40 anos. Portanto, esse jovem tem à frente 530 mil horas de vida e 80 mil horas de trabalho Existe uma diferença de 450 mil horas, e o que ele fará nesse tempo? Pode dormir oito horas por dia, ou 220 mil horas, e lhe sobram outras 230 mil de tempo livre.Se fizer esse exercício com você mesmo, vai perceber que o resultado será quase igual. O trabalho ocupará apenas um sétimo da sua existência ou um terço do seu tempo livre. Portanto, para mim, é importante é importante preparar esse jovem para toda a vida, incluindo o tempo livre que é uma parte essencial. Passamos de uma sociedade centrada no trabalho para uma sociedade baseada no tempo livre. Sociedade Pós-Industrial Nos últimos anos, passamos de uma sociedade industrial, na qual a intistuição principal era a produção de bens materiais, para uma sociedade pós-industrial. A sociedade industrial transformou completamente a nossa vida. No início do século XVIII, o planeta era habitado por 600 milhões de pessoas; hoje somos 6 bilhões. A expectativa de vida ampliou, nesse período, de 30 anos, aproximadamente, para cerca de 80 anos em países como os Estados Unidos e Itália e para mais de 70 anos no Brasil.Na sociedade pós- industrial, o centro do sistema não é mais a produção em grande série de bens materiais, mas sim de bens imateriais:informações, símbolos, valores, serviços e estética. A produção de bens materiais continua, mas a de bens imateriais é muito mais importante.Outro coisa sobre a qual refletimos pouco é que o mundo está-se dividindo em três. O primeiro mundo é constituido por países que querem produzir, sobretudo idéias, em universidades, laboratórios de pesquisas e de estética, provedores e grandes bancos de dados. Neles, o rendimento per capita é de aproximadamente 20 mil dólares por ano e o custo de trabalho, 24 dólares por hora.Existe um segundo tipo de nações – como China, Brasil, Coréia do Sul, Cingapura, Romênia, Bulgária e Hungria - , para onde os países de primeiro mundo estão transferindo as suas fábricas. Hoje, a chegada de uma fábrica não é mais sintoma de desenvolvimento, mas de subdesenvolvimento. Elas são transferidas para onde o trabalho é mais barato. Ele custa um dólar por hora na China, três na Coréia do Sul, sete em Cingapura e dez dólares no Brasil. Um operário de Milão custa tanto quanto 24 operários na China. Portanto, é óbvio que as fábricas se transfiram para a China. trabalhadoras na China No terceiro mundo, os países são obrigados a vender a qualquer preço a mão de obra, as matérias primas, as bases militare e a subordinação política em troca da sobrevivência. China, Índia e Brasil – países do chamado BRIC – são uma exceção, tanto pelo tamanho – o Brasil é 28 vezes maior que a Itália e tem um território quase igual aos Estados Unidos – como pelo fato de conterem internamente três mundos. No primeiro, no caso do Brasil, eu incluo Caetano Veloso e meus amigos Chico Buarque e Oscar Niemayer. Esses são grandes traders do Brasil pós-industrial. No segundo mundo, estão as fábricas, como a Fiat em Minas Gerais e a Ford na Bahia. E no terceiro, as favelas. Favela no Morumbi São Paulo CapitalNesses países do BRIC, há um número cada vez maior de empresários que entenderam a necessidade de produzir bens imateriais. Na china, no passado, formaram-se nas universidades quatro milhões de jovens, dos quais 480 mil na área de engenharia. Setenta mil foram se aperfeiçoar nos Estados Unidos e, ao voltar, metade foi reprovada nos exames, pois na China se acredita que a preparação de engenheiros americanos não é tão boa quanto a dos chineses.Transformação do Trabalho O quarto ponto sobre o qual refletimos pouco é que não apenas se transformou toda a sociedade, como também o trabalho nas empresas. Manchester Inglaterra Quando Marx escreveu “O Capital”, em meados do século XIX, na cidade mais industrializada da Inglaterra, Manchester, 96% dos trabalhadores faziam trabalhos manuais. Hoje, nos Estados Unidos, ele é feito por apenas 33% da população. Karl MarxMas temos aqui outro grande paradoxo das empresas, talvez o maior deles. Desenvolvemos por mais de 200 anos a organização do trabalho executivo, manual, repetitivo e de caráter físico. Existem milhares e milhares de pesquisas, milhares e milhares de livros e centenas de business schools que ensinam como organizar esse tipo de trabalho. No entanto, não há pesquisas e estudos suficientes sobre como se organiza o trabalho intelectual ou criativo. Na falta desse conhecimento, a empresa aplica para intelectuais as mesmas regras criadas para os trabalhadores manuais: horários, locais e divisão de trabalho e hierarquia. A conseqüência é que a criatividade fica reprimida e diminuída. Assim como fizeram Taylor e Ford no início do século XX, transformando completamente o trabalho artesanal e agrícola, ao inventar totalmente a organização pós-industrial. Para isso , necessitamos de criatividade.Criatividade Esta palavra representa uma síntese entre imaginação e concretude. Não é suficiente ser imaginativo. Michelangelo Cúpula de São Pedro Roma Itália Michelangelo é considerado um gênio da arquitetura, porque não se limitou a desenhar a Cúpula de São Pedro, aos 70 anos de idade. Convenceu o Papa a dar-lhe dinheiro para a obra, selecionou 3 mil trabalhadores e os organizou durante 20 anos, até morrer aos 90, quando a construção da Cúpula havia chegado à metade. Ele tinha em grande medida tanto a imaginação quanto a concretude. Mas todos nós, pessoas normais, que não somos gênios, não temos imaginação quanto concretude com as mesmas qualidades. Alguns de nós somos mais imaginativos e outros mais concretos. Por exemplo, eu sou mais imaginativo, mas os brasileiros são mais imaginativos também do que concretos. E esse é o nosso problema, como é também o problema dos italianos. Temos muitas idéias, mas realizamos poucas.Então, o que fazer? Hoje sabemos como é feita uma mentalidade criativa. Sabemos que as pessoas criativas tem muita curiosidade, grande desejo de inovação e um talento múltiplo. Conseguem fazer muitas coisas belas, não se preocupam com a crítica alheia, têm uma grande paixão pelo jogo, uma forte opinião sobre si próprios, uma forte energia vital e grande tenacidade. Então, como como fazer quando não há gênios? Essa foi a grande invenção de alguns grupos europeus no final do século XX. Esses grupos entenderam que, já que é difícil encontrar gênios – ou seja, que nunca numa só pessoa haja grande imaginação e

pouca concretude e pouca imaginação. Unindo concretos e imaginativos, pode-se obter grupos criativos.Se agora eu perguntasse: “quem de vocês se sente uma pessoa mais concreta do que imaginativa?, tenho certeza de que a metade levantaria a mão. E se perguntasse:”quem se sente mais imaginativo do que concreto?”, a outra metade levantaria a mão. Portanto, existe a possibilidade de criar grupos criativos unindo os dois tipos de pessoas. Se pessoas que possuem imaginação trabalharem juntas com pessoas também imaginativas, acabamos criando grupos que nada criam. Se colocarmos, juntas, apenas pessoas concretas, vamos criar grupos burocráticos que também não vão resolver nada.A primeira novidade nas empresas é, portanto, criar grupos criativos unindo pessoas imaginativas e concretas. Mas, é fácil para essas pessoas trabalharem juntas? Não é fácil. È necessário que haja algumas condições. Precisam ter, em primeiro lugar , uma missão compartilhada; em segundo, um líder criativo; e em terceiro, trabalharem com aquela modalidade que chamo de ócio criativo. Sem Sofrimento Ócio Criativo não é preguiça e nem significa não fazer nada. Se faço uma palestra para um grupo de executivos e as pessoas me perguntam o que estamos fazendo, respondo:”em parte, estampos trabalhando”. Senão os executivos e gestores não estariam aqui, porque eles têm um complexo de culpa se não trabalham. Portanto, tudo que fazem deve ter modalidade de um trabalho industrial: uma hora exata para acontecer, segundo uma agenda precisa, e, sobretudo, com muito sofrimento. Se não sofrermos, não é trabalho. Mas estamos também estudando, pois fazemos uma transferência de idéias e também nos divertindo. Para mim, isso é ócio criativo.Não temos que ter vergonha de praticar o ócio criativo. Na sociedade industrial, o trabalho tinha que ser sofrimento. A Igreja sempre disse que o trabalho é a remissão do pecado original. Adão e Eva no Louvre em Paris França Adão e Eva comeram uma maça e nós, durante milhões de anos, tivemos que sofrer trabalhando. Acredito ser essa uma interpretação errônea da Bíblia. Para entender, procurei estudar o que se faz no paraíso. Há muitos deles: budistas, protestantes, hebraicos, católicos. Já contei 18. O próprio conceito de paraíso mudou no no curso dos séculos. O interessante é que em nenhum deles se trabalha. Se trabalho fosse algo nobre, todo o paraíso estaria repleto de linhas de montagem. http://www.zazuze.org/sites/paleao/p_fabtec.htm E quanto mais uma pessoa fosse nobre e feliz, mais horas de trabalho realizaria. No entanto, as pessoas felizes, os beatos, não trabalham. Sinto muito dar essa péssima notícia, mas lhes desejo uma eternidade sem trabalho. Portanto, aconselho-os a treinarem a partir desta vida.No ano passado, nos Estados Unidos, o número de bilionários aumentou em 320 mil. A riqueza não é mais um luxo, pois, para ser luxo, uma coisa deve ser rara. Hoje a coisa mais rara é o tempo. Nenhum de nós tem tempo, e não se consegue entender o motivo, pois a expectativa de vida dobrou e temos máquinas para economizar e para enriquecer, estocar e programar o tempo. Não obstante, temos a sensação de que não há tempo, porque não sabemos como governá-lo. Outro luxo extraordinário é o espaço, além da autonomia, a segurança e a beleza.Criatividade nas Empresas Para incentivar a criatividade, é preciso ter chefes não-burocráticos e que sejam capazes de criar um clima de entusiasmo, além de disponibilidade, meios físicos e econômicos, grande abertura aos estímulos externos e muita liberdade de ação. E opor-se a todos os paradoxos já relacionados.A meu ver, a primeira coisa a fazer é estimular bastante a automação, que pode encarregar-se de todo o trabalho físico tedioso e repetitivo, deixando para os seres humanos o trabalho criativo. Em segundo lugar, contratar mais mulheres, de modo que sejam em número pelo menos igual ao dos homens. Em terceiro, fazer com que as mulheres tenham a mesma possibilidade de carreira dos homens, pois a natureza distribuiu de forma justa a inteligência. Outras providências necessárias:- Treinar todos os trabalhadores, desde o presidente até o último funcionário, para a longevidade e o ócio criativo. È necessário dar-lhes a consciência de que vivemos durante muitos anos e que o trabalho intelectual, que não para nunca. Frequentemente, quando temos um problema na empresa, encontramos fora a solução, sobretudo no momento em que estamos meio dormindo, meio acordados.-Introduzirem pacto de gerações, entre adultos e jovens, para redistribuir o trabalho, a riqueza, o conhecimento e o poder. Quando adultos trabalham 12 horas por dia e os jovens ficam desempregados, há uma enorme perda de criatividade.- Atribuir um papel central à solidariedade que se contrapõe à competitividade destrutiva.- Dar importância a ética e a estética. Os locais de trabalho devem ser belos e diversificados.- Substituir o controle pela motivação. O trabalho físico pode ser controlado; o intelectual, apenas motivado.- Eliminar nas empresas todas as atividades que não tenham um sentido. Muitos de nós realizamos muitas coisas insensatas durante o dia.- Educar a nós e aos colaboradores para entender e apreciar os novos luxos.Em resumo, diria que a criatividade deve ajudar-nos a criar um novo modo de competitividade, que não vise à destruição do adversário, mas ao crescimento comum e de forma sinérgica. Como existe uma concorrência americana, deve haver uma latina.Neste momento, no mundo, estamos assistindo ao embate entre modelo americano e o islâmico.São dois modelos machistas e fundamentalistas, com idéias baseadas na centralidade da economia, por um lado, e da religião, por outro. Esses modelos são fortemente violentos, desejam aniquilar outros povos. Completamente diferente da cultura latina, que é menos rígida. Talvez menos eficiente, mas certamente é menos rígida. Talvez menos eficiente, mas certamente mais feliz, uma cultura fundamentada na criatividade, no erotismo, na extroversão e na capacidade de ser sinérgico e solidário. É a competitividade que temos que construir gradativamente para melhorar o mundo. Le CorbusierHouve no passado um debate entre dois grandes arquitetos. Um deles, Le Cobusier, o grande teórico e prático da arquitetura racional – e o racionalismo é o princípio máximo da sociedade industrial – dizia amar a linha reta criada pelo homem, a linha dos boulevards. Oscar Niemayer e a Catedral de Brasília , Distrito Federal, Brasil O outro, Niemayer, esse grande gênio latino que vai completar cem anos dia 15 de dezembro e que projetou nos últimos dez anos mais de 50 edifícios, com uma criatividade que se estende na velhice. Ele diz:” o que amo não é a linha reta, dura e inflexível criada pelo homem, mas a linha curva, livre e sensual. A linha que encontro nas montanhas e nos rios do meu país, nas nuvens do céu e nas ondas do mar, no corpo da mulher amada. De curvas é feito o universo todo, o universo curvo de Einstein”.Faço votos que vocês tenham uma vida de trabalho e uma vida de tempo livre. Uma vida de ócio criativo que seja como as curvas de Niemayer: livres e sensuais. Domenico De Masi Universidade La Sapienza, de Roma Domenico De Masi, sociólogo italiano, professor da Universidade La Sapienza, de Roma, e Presidente da Escola de Especialização em Ciências Organizativas, é autor de divesos livros, entre eles. “Desenvolvimento sem

Trabalho” e “O ócio criativo”.