

QUALIFICAÇÃO DE GESTORES PÚBLICOS E PRIVADOS DOS MUNICÍPIOS
TURÍSTICOS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

CRIATIVIDADE E LIDERANÇA

TODOS OS DIAS DIFERENTE

Claudio Alexandre de Souza



Qualificação de Gestores Públicos e Privados dos Municípios Turísticos
do estado do Rio de Janeiro

CRIATIVIDADE E LIDERANÇA

Claudio Alexandre de Souza

Pós-Doutor em Gestão de Negócios pela Université du Québec à Montréal - UQAM. Doutor em Geografia - UFPR com estudos no International Center for Responsible Tourism - ICRT em Leeds Metropolitan University - LMU, na Inglaterra. Mestre em Hospitalidade - UAM. Especialista em Ecoturismo, Educação e Interpretação Ambiental - UFLA. Bacharel em Turismo e Hotelaria - UNIVALI. Professor do Mestrado Profissional em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade (PPGTGS), Coordenador e Professor do Curso de Bacharelado em Hotelaria da Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE - Campus de Foz do Iguaçu.



cas_tur@yahoo.com.br



<http://lattes.cnpq.br/6529509228250270>

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

Souza, Claudio Alexandre de
Criatividade e liderança [livro eletrônico] :
todos os dias diferente / Claudio Alexandre de Souza.
-- Niterói : Laboratório de Políticas, Governança e
Turismo (LabPGTUR), 2021. -- (Curso de gestores
públicos e privados / coordenação Fábria Trentin)
PDF

Parceiros: Ministério do Turismo (MTUR),
Universidade Federal Fluminense (UFF), Laboratório de
Políticas Governança e Turismo (LabPGTUR).

Bibliografia.

ISBN 978-65-84620-03-2

1. Criatividade 2. Empreendedorismo 3. Gestão de
negócios 4. Liderança 5. Turismo - Administração
I. Trentin, Fábria. II. Título. II. Série.

21-90941

CDD-338.4791

Índices para catálogo sistemático:

1. Qualificação de gestores : Criatividade e
liderança : Turismo 338.4791

Eliete Marques da Silva - Bibliotecária - CRB-8/9380

FICHA TÉCNICA

PRESIDENTE DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL

Jair Messias Bolsonaro

VICE-PRESIDENTE DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL

Hamilton Mourão

MINISTRO DE ESTADO DO TURISMO

Gilson Machado Neto

SECRETÁRIO EXECUTIVO

Daniel Diniz Nepomuceno

SECRETÁRIO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO E COMPETITIVIDADE DO TURISMO

Fábio Augusto Oliveira Pinheiro - Interino

DIRETORA DE QUALIFICAÇÃO DO TURISMO

Andrea de Souza Pinto

COORDENADORA-GERAL DE QUALIFICAÇÃO DO TURISMO

Neuza Helena Portugal dos Santos

COORDENADORA DE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL DO TURISMO

Maria Luiza Moreira Nova da Costa

COORDENADOR DE PADRONIZAÇÃO DE SERVIÇOS TURÍSTICOS

Francisco Glauber Lima Mota Filho

COORDENADOR DE INOVAÇÃO DA QUALIFICAÇÃO DO TURISMO

Sergio Jose do Santos

COORDENADORA DO PROJETO

Fábia Trentin

EQUIPE TÉCNICA

Cibele Priscila Vicente Solano

AUTORIA DO CONTEÚDO

Claudio Alexandre de Souza

REVISÃO

Eryl Maria de Carvalho e Silva

PROJETO GRÁFICO

Eduardo Silva Sant'Anna

IMAGEM DA CAPA

Digital Buggu

APOIO INSTITUCIONAL

Secretaria de Estado de Turismo do Rio de Janeiro - SETUR/RJ

Companhia de Turismo do Estado do Rio de Janeiro - Turisrio

Apoio:

Secretaria de Turismo



GOVERNO DO ESTADO
RIO DE JANEIRO
SEM TEMPO A PERDER



Realização:

L.A.B. **PGTUR** **uff**

MINISTÉRIO DO
TURISMO



PÁTRIA AMADA
BRASIL
GOVERNO FEDERAL

Apresentação do curso

O Curso de Qualificação de Gestores Públicos e Privados dos Municípios Turísticos do estado do Rio de Janeiro é uma proposta do Laboratório de Políticas, Governança e Turismo (LabPGTUR), da Faculdade de Turismo e Hotelaria (FTH) da Universidade Federal Fluminense (UFF), baseado em pesquisa com gestores dos municípios fluminenses, com a finalidade de identificar temas de interesse desses municípios no que tange ao turismo.

Com a identificação dessa demanda, procuramos apoio junto ao Deputado Federal Rodrigo Maia, que destinou orçamento por meio de emenda parlamentar ao Ministério do Turismo. Este, por sua vez, acolheu a proposta do projeto de **Qualificação de Gestores Públicos e Privados dos Municípios Turísticos do estado do Rio de Janeiro**, com suporte financeiro e técnico, por meio da **Coordenação Geral de Qualificação do Turismo e do Departamento de Qualificação (DEQUA)**, para elaboração do Termo de Execução Descentralizada, formalizado entre o referido Ministério e a Universidade Federal Fluminense. Contamos ainda com o apoio institucional da Secretaria de Turismo do estado do Rio de Janeiro e da Companhia de Turismo do estado do Rio de Janeiro.

Como resultado, elaboramos o curso de **Qualificação de Gestores Públicos e Privados dos Municípios Turísticos do estado do Rio de Janeiro**, estruturado em 13 módulos, dos quais 11 possuem carga-horária de 12 horas-aula e dois de 6 horas-aula, assim distribuídos: **Criatividade e Liderança; Ética e Cidadania; Gestão Pública do Turismo; Política e Planejamento do Turismo; Governança Municipal e Regional do Turismo; Demanda Turística; Oferta Turística; Estudo de Mercado em Turismo; Segmentação do Mercado Turístico; Impactos Econômicos do Turismo; Marketing de Destinos Turísticos; Inovação e Empreendedorismo na Gestão Pública; e Inovação e Empreendedorismo na Gestão Privada.**

O Módulo desenvolvido nesta publicação constitui-se em uma dessas etapas, que juntos iremos percorrer.

Que tenhamos êxito em nossa jornada!

Fábia Trentin
Coordenadora do projeto
novembro de 2021

Apresentação do módulo

Neste módulo iremos abordar o tema **criatividade e liderança**, pela perspectiva das necessidades que o mercado vem impondo de forma cada vez mais explícita para todas as formas de organizações.

Tanto se fala em inovação, mas muitos gestores se questionam, como agora, de uma hora para outra, tornar-se inovador. Quando buscamos compreender a base da inovação compreendemos que ela é resultado de uma dada invenção que é incorporada no mercado e torna este dado mercado inovador.

Quando uma inovação incorporada altera estruturalmente aquele mercado, diz-se que ela é disruptiva, vide o caso do AIRBNB, NETFLIX e do UBER, para ficarmos em algumas ideias que alteraram significativamente o mercado no qual estão inseridas e no caso do AIRBNB diz respeito direto à área de turismo.

Mas ainda fica a dúvida: Como irei me tornar um criador de inovações? Esta será uma das ideias deste módulo. Já dissemos que uma inovação resulta de uma invenção que “deu muito certo” e agora cabe saber que as invenções resultam de ideias. E de muitas ideias, resultam muitas invenções e então cabe a nós, gestores, sabermos aplicar a metodologia das startups para criar ideias e validar os protótipos gerados a partir delas.

Para que compreendamos bem do que se tratam esses assuntos, vamos apresentá-los e discuti-los com base nos seguintes tópicos: Criatividade; Liderança; e Liderança Criativa.

Este módulo é composto pelos seguintes tópicos:

- **Objetivos**
- **Criatividade**
- **Liderança**
- **Liderança criativa...**
- **Líderes e equipes criativas, criando inovações...**
- **Para concluir**

- Para saber mais

- Referências

Estes tópicos possibilitam uma compreensão geral sobre criatividade, liderança, e liderança criativa, liderando equipes criativas para criação de projetos disruptivos. Os materiais no tópico “Para saber mais” e nas “Referências”, irão auxiliar aqueles que buscam mais conteúdo para intensificar os seus estudos sobre os temas. Ressalto, porém, que não existe nem pílula, nem fórmula mágica. Existe apenas o aprender com as muitas lições, com cada projeto em que você for atuar, com cada ação realizada, dividindo todo esse aprendizado com todos os membros de sua equipe.

Objetivos

Ao completar o estudo deste módulo, você deverá ser capaz de:

i) conceituar o que são as habilidades de Criatividade e de Liderança;

ii) identificar como essas habilidades podem ser desenvolvidas para construir com a sua equipe de trabalho uma equipe de alta performance;

iii) analisar as suas práticas profissionais;

iv) aplicar em suas atividades diárias a capacidade de liderança criativa;

v) avaliar continuamente em busca da melhoria continua;

vi) reconhecer a necessidade de rever todas as práticas, ousando pensar, criar, testar, validar, alterar, readequar ou perseverar, aprendendo ao longo de todo o processo.



1. Noções preliminares

O mundo não é o mesmo que era há 20 anos – e olha que estamos falando já do século XXI.

O mundo não é o mesmo que era há 30 anos – agora sim, chegamos no século XX, quando compreendemos as significativas diferenças entre as gerações.

O mundo não é o mesmo que era há 50 anos – a população do planeta extrapolou as previsões.

O mundo não é o mesmo que era há 100 anos– quando tínhamos guerras mundiais em curso no planeta.

Alguns diriam que isto é óbvio, então se é mesmo óbvio, por que apesar do mundo não ser o mesmo, muitas estruturas ainda são? Muitas formas de gerir as organizações ainda são? Muitas formas de trabalhar com o setor de turismo ainda prevalecem?

Por que a gestão do turismo nas organizações mudou tão pouco? Por que a forma de planejarmos o setor de turismo, de construirmos equipes para atuar com turismo, também pouco mudou? Este módulo vem nos apresentar como sermos Líderes Criativos para conduzirmos o turismo em nossas localidades, tanto na esfera pública quanto na privada, buscando criar um turismo que seja inovador.

Este módulo nos auxilia a compreender como usamos a Liderança Criativa para pensarmos uma forma diferenciada de gerirmos o setor de turismo, tanto de organizações privadas, quanto públicas.

A abordagem aqui apresentada pega gancho nas startups e nos modelos mentais para o processo de ideação que elas adotam, nos explicando alguns aspectos dessa metodologia. Como, por quê e para quê criar em uma organização que busca se manter atualizada. Temos Líderes criativos que criam equipes de alta performance ou criam organizações inovadoras? Como incentivamos o empreendedorismo e o intraempreendedorismo?

Como e por que usar a criatividade na liderança?

Mais do mesmo. Bem, já temos prova de que mais do mesmo, não está dando certo. Então por que não pensarmos de forma criativa, organizando uma equipe de alta performance que busque, por meio de técnicas inovadoras, formas de criar ideias diferentes.

Um mesmo município, com os mesmos atrativos turísticos, mas que podem ser diferentes, por meio das ações criativas. Um mesmo município, com a mesma base espacial, mas com atrativos turísticos criados, ou cocriados com os moradores e por que não com os visitantes? Por que não ousarmos fazer diferente? Desta forma iremos buscar um turismo que irá construir-se com os moradores e os visitantes e não somente para eles, mas por eles, em uma gestão integrada com os seus respectivos stakeholders com Liderança Criativa.

2. Criatividade

“O ser humano é um animal criativo.” By CAS

O que é a criatividade? Para que serve a criatividade? Como desenvolver a criatividade? Me perguntei quando comecei a escrever este material como uma forma de auxiliá-los a compreendê-la. Seguirei essa linha de raciocínio ao longo deste texto para maior clareza.

O que é a criatividade? Para muitos autores pode ser compreendida como a habilidade que os seres humanos possuem para resolver situações adversas quando estas surgem diante de si, nas mais variadas situações e momentos de suas vidas. Essa habilidade é usada pelos seres humanos, tanto para adversidades simples quanto complexas, nas mais diferentes culturas e nas mais diferentes faixas etárias.

Para que serve a criatividade? Como citado, a habilidade da Criatividade tem o seu uso percebido principalmente quando nos é apresentada uma adversidade, um cenário novo a ser resolvido. Para resolvê-lo, caso este cenário nos seja desconhecido, começamos a pensar em formas diversas de resolvê-lo e a habilidade que nos possibilita criar opções de resolução diferenciada é a criatividade.

Situações adversas novas na vida de uma pessoa exigem soluções até então desconhecidas por aquele indivíduo. Isto faz com que ele busque em seu repertório individual as habilidades e condições para resolvê-la. E isto ele faz, usando essa habilidade chamada criatividade, que o municiará de ferramentas que o auxiliarão a criar soluções. Por isto, atribui-se o seguinte corolário popular: “A necessidade é a mãe da criatividade” e aí alguns dizem que o pai é a oportunidade. Ou seja, muitos indivíduos apesar de terem necessidades similares não têm a mesma oportunidade para criar as soluções, que iremos chamar de criativas, apesar do que se observa em muitos casos de terem já pensado sobre elas.

Como desenvolver a criatividade? Então como desenvolver estas ideias criativas para resolução de situações adversas, tendo em vista que muitos pensam nas soluções, mas não as criam, não as tornam reais, deixando-as somente no mundo das ideias, como diria Platão. Esta perspectiva vem sendo discutida com forte ênfase nos dias atuais, como criar espaços propícios para geração de soluções. Nas obras citadas nas referências você encontrará autores que identificaram que os resultados de muitas ideias consideradas criativas, não foram momentos de

lampejos de iluminação isolados, mas sim, resultado de muito esforço, aliados à criação de muitas opções de ideias, para resultar na considerada ideia criativa de sucesso.

Com a busca, então, de compreendermos como as ideias surgem, chegamos à obra de Steve Johnson, que você encontra nas referências e também vídeos onde ele explica “De onde vêm as boas ideias”, título de seu livro (JOHNSON, 2011). O autor apresenta sete situações que geram ideias nos seres humanos, as quais tomo como base para apresentar essas possibilidades:

– **o possível adjacente:** neste caso, o autor aborda a situação de que sim, os seres humanos têm as mesmas ideias, mesmo sem nunca terem tido contato direto entre si. Fato este também chamado pelo autor de “múltiplo”. Outro ponto que ele aborda, é o fato de muitas ideias terem que esperar a época certa, o espaço certo, para se desenvolverem enquanto referência em suas respectivas áreas.

– **Redes líquidas:** neste caso, o autor aborda a ideia de uma rede ser mais contributiva para geração de um número maior de ideias, do que um ou alguns indivíduos. O aspecto líquido atribuído à rede é pela característica de que quanto mais fluida ela for, maior será o “transbordamento” de ideias que fluem na respectiva rede, aumentando sua quantidade e sua qualidade.

– **A intuição lenta:** neste caso, o autor aborda uma questão fundamental em relação ao chamado tempo necessário para que uma ideia possa ser consolidada. Discute-se o fato de que as ideias têm o seu tempo necessário para que possam se desenvolver em um dado indivíduo, mesmo que ele se sinta inquieto em relação a algo, ou tenha intuição em relação a alguma coisa que ele não saiba explicar. E o autor argumenta da necessidade de se dedicar tempo necessário para esta inquietação ou instinto para dar tempo ao tempo, para que a ideia possa ser desenvolvida.

– **Serendipidade:** neste caso, o autor aborda uma ideia que contradiz um senso comum no mundo esportivo “Em time que está ganhando não se mexe”. Um exemplo que o autor utiliza para explicar a contradição que é a ideia de serendipidade seria a de “nos perdermos em nossa própria garagem”. Provocar descobertas por acidentes onde já sabemos o que tem lá. Buscamos um olhar diferente para aquilo que sempre vimos, mas não percebemos. Por isto, costuma-se pedir o olhar de alguém de fora, que observa incongruências com as quais já tínhamos nos acostumados.

– **Erro:** “O acerto nos mantém no mesmo lugar. O erro nos força a explorar. Quando estamos errados, temos de desafiar nossas suposições, adotar novas estratégias. O erro por si só não abre novas portas para o possível

adjacente, mas nos força a procurá-las.” Compreender que o erro ocorreu por alguma razão, e ao explorar a compreensão para saber porque o erro se comportou daquela forma específica e não de outra, acabamos aprendendo novos conhecimentos e tendo novas ideias a partir destas ideias surgidas em função da busca para compreender o erro.

– **Exaptação:** neste caso, entende-se por exaptação a apropriação para uma função completamente de um traço otimizado de um organismo criado para uma finalidade específica. Podemos dizer que é quando vamos para além de uma área ou campo específico com a aplicação de uma ideia que aparentemente não tem nenhuma relação com o que se está propondo para o novo uso. Testarmos funções, traços, ferramentas, ideias, perspectivas já consolidadas em uma dada área, em outra completamente diferente, para aprender com os possíveis resultados.

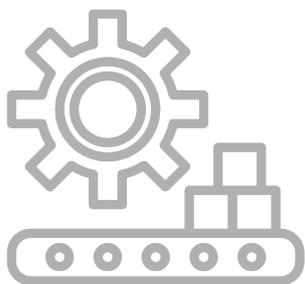
– **Plataformas:** neste caso, o autor aborda a ideia de criação gerada pelas plataformas. Plataformas naturais como recifes de corais ou outros ecossistemas, ou artificiais como a internet. Ao observar com detalhe as muitas bases existentes, que não são trabalhadas como plataforma, há possibilidades de se identificar ideias novas. Como base para se criar muitas plataformas podem se tomar como referência as muitas bases de dados sem uso efetivo, que foram criadas somente para fins de registros e controles, que muitas organizações possuem. Uma plataforma é um espaço generativo de ideias em função do muito que se pode observar nas redes necessárias para a sua existência.

Agora que sabemos que dessas muitas formas são geradas ideias, que as muitas ideias quando aplicadas para a resolução de situações específicas, nos tornam criativos, mas então por que não seguimos sendo criativos todos os dias durante a nossa vida? Neste caso tomaremos como base o professor Ken Robinson (ROBINSON, 2012), quando este analisa a estrutura educacional em vários países do mundo e o impacto que ela exerce sobre a habilidade “natural” do ser humano que é a criatividade.

Nascemos e somos naturalmente criativos, buscamos soluções a cada adversidade que a vida nos apresenta, assim foi, e assim é, com os seres humanos e eles vêm se desenvolvendo ao longo dos séculos e séculos. Utilizando o que sempre esteve a sua disposição, o ser humano criou e cria soluções para superar a cada adversidade que lhe surge na história da humanidade. Desta forma, ele inventou muitas “coisas” que temos como normais em nossas vidas, como a ‘roda’ por exemplo.

Contudo, cabe aqui a ressalva que o professor Robinson faz (ROBINSON, 2012):

somos ensinados para perdermos a nossa habilidade da criatividade a cada ano passado em uma escola regular, onde vamos para termos instrução formal sobre assuntos tidos como necessários para a nossa convivência social e profissional, nesse ambiente chamado de sociedade.



Entretanto a escola – como a entendemos para ensino de massa, mundo afora - foi criada para uma finalidade específica, que era de educar os seres humanos para serem funcionários adequados para as organizações privadas que surgem com a Revolução Industrial. E por sua vez, isto foi bem feito (ROBINSON, 2012). Pois ao educar os seres humanos para aquela finalidade naquele tempo, tínhamos que educá-los para que abrissem mão de suas habilidades, principalmente aquelas que os diferenciavam, para que se enquadrassem dentro do padrão dominante, serem o padrão de funcionários que se buscavam.

Esse cenário, entretanto, entra em choque com o mundo nos últimos anos, simplesmente porque o mundo muda, mas esta estrutura chamada escola, criada pelos seres humanos, ainda em sua grande maioria, continua com a mesma estrutura. Mas o nosso foco aqui não é discutir a escola, mas compreender o cenário atual da criatividade. Ou seja, muitas pessoas que hoje têm que gerir o turismo, em muitos municípios, como no estado do Rio de Janeiro, e precisam ser criativos, precisam desenvolver esta habilidade da criatividade para que possam saber atuar no atual mercado. Mesmo que não tenham sido educados a serem; muito pelo contrário.

Então agora sabemos como pensamos tão pouco de forma criativa e por quê. Mas precisamos compreender que sermos criativos é literalmente darmos asas a nossa imaginação para que ela possa subsidiar as nossas ideias, para que saibamos criar opções diferentes de propostas de soluções para as muitas adversidades do dia a dia de nossa atividade social, educacional, e neste caso, profissional.

Precisamos compreender que por mais que as ideias ousadas, diferentes e/ou malucas possam ser motivo de críticas, saberemos porquê, foi assim que fomos ensinados. Agora cabe a nós, profissionais da área de turismo, gestores municipais em busca de propostas alternativas para as adversidades que surgem no nosso ambiente de trabalho, estarmos abertos a conscientemente não julgarmos nenhuma ideia (OSBORN, 1962; GOLEMAN; KAUFMAN; RAY, 1992; KIM; MAUBORGNE, 2005). Quando julgamos inicialmente alguma ideia, nos comportamos de forma maniqueísta, vendo ou o lado bom ou o ruim. De

qualquer uma das formas, deixamos de ser o profissional técnico que irá analisar a ideia pela potencialidade dela, pois já estamos influenciados pelo nosso pré-julgamento (BLANK; DORF, 2014).

Cabe a nós desenvolvermos práticas para (OSBORN, 1962; OECH, 1983, 1987; BONO, 1989; GRANT, 2017):

- **gerarmos quantidades de ideias;**
- **selecionarmos as ideias mais adequadas;**
- **prototiparmos as muitas ideias;**
- **validarmos os protótipos mais adequadas a nossa realidade;**
- **implementarmos o protótipo validado;**
- **seguirmos avaliando e adequando a proposta implantada.**

Devo dizer que na atualidade, e em outros módulos, você encontra sugestão de ideias para realização destas etapas, com auxílio do método mais adequado a sua realidade, de acordo com as condições do seu município e com a mão de obra técnica que você possua. A sua equipe deve ser qualificada para usar o método que vocês selecionarem e usá-lo regularmente para desenvolver todas as etapas e conseqüentemente terem em seu ambiente de trabalho uma liderança criativa, a partir da existência de uma equipe qualificada, para ser criativa, para gerar ideias para o desenvolvimento contínuo de ações inovadoras para o seu município.

Você deve ter notado que não estou usando as palavras problemas e melhoria neste texto. Sim, de fato estou evitando usá-las. Não é por acaso, mas sim, estou fazendo isto intencionalmente e agora vou explicar o porquê.

Caso eu usasse a palavra **problema** relacionada a questão de termos ideias para resolvê-las, você poderia ficar com a abordagem de que somente devemos ter ideias quando temos problemas. Em vez disto, eu estou usando adversidades, com a lógica de que adversidades não são boas nem más, mas somente situações diferentes, adversas do normal, por isto são chamadas de adversidades. E neste caso cabe em função de uma situação adversa, ou seja, diferente do normal que não se resolve com as atitudes normais. Buscamos uma solução tão adversa quanto a situação geradora dessa necessidade.

Em geral, as situações adversas surgem, por várias razões, não cabe a nós discutirmos as razões pelas quais elas surgem, mas sim, neste momento, pensar em como resolvê-las e as suas causas. Mas alguns poderão dizer que, se não

surgirem adversidades, por que então eu devo desenvolver métodos para gerarmos ideias? Precisamos entender que mesmo que a situação se torne estável, e não vou dizer que isto é ruim, mas vou dizer que o mundo muda, e caso não façamos isto intencionalmente o mundo fará isto conosco, caso nos acomodemos e quando nos dermos conta, pode ser que ainda tenhamos tempo, mas teremos deixado muitas oportunidades para sermos criativos, inovadores e pioneiros passar pela nossa acomodação aceita consciente ou inconscientemente.

Caso eu usasse a palavra **melhoria** relacionada à questão de termos ideias somente para tornar algo melhor, você poderia ficar com a abordagem de que somente devemos ter ideias quando queremos melhorar algo. Por outro lado, eu estou usando adequarmos ou adaptarmos, com a lógica de que ao adequarmos algo, isto não quer dizer que a situação atual é boa ou má, mas somente que eu creio que devemos buscar situações, ações, projetos, ou ideias diferentes, adversas do normal, por isto são chamadas de adequarmos ou adaptarmos. E neste caso cabe em função de termos a ideia de adequação constante ou adaptação constante, como o desenvolvimento da habilidade de flexibilidade comportamental e cognitiva de nossa equipe. Criando desta forma uma cultura em nossa equipe que a torna aberta a mudanças, indiferentemente da situação atual em que esta se encontra.

Como diz o nosso Hino Nacional “*deitado eternamente em berço esplendido*”, é o que muitos fizeram e fazem em nosso imenso Brasil e em muitas cidades do estado do Rio de Janeiro, também. Isto é bom ou ruim? Não sei e não cabe a mim, neste momento, argumentar sobre isto ou julgar, bem, como eu creio que não cabe a ninguém julgar. Mas com certeza, o tempo dirá. E pelo que vejo, o tempo não demonstra que esta situação – a estabilidade/acomodação - seja a melhor atitude para organização nenhuma, seja ela pública, privada ou para as pessoas físicas.

Sabemos que teremos que desenvolver a capacidade de imaginar de nossa equipe, aprendermos métodos que nos auxiliem no emprego de nossa imaginação para gerar ideias, aprendendo a conviver com elas sem julgá-las, aprendermos a aceitá-las e a trabalhá-las para que elas tenham um ambiente possível para se desenvolver em possíveis propostas para o desenvolvimento do turismo de nosso município.

Alguns podem estar perguntando por que então este módulo não nos apresenta um método A ou B, para usarmos em nosso município? Cada município é diferente do outro, é único, e possui uma estrutura de gestão do turismo de forma específica, composta por pessoas únicas também, com características bem diferentes entre si. Seria ilógico um módulo sobre criatividade não respeitar isso e fazer o que as escolas fazem e matam a criatividade que existe nas individualidades. Posso

sugerir algumas ideias para que possam buscar conhecê-las e aprender para verificarem qual se adequa a sua respectiva realidade.

Busquem conhecer as seguintes ferramentas e vejam quais delas serão as mais adequadas para a sua realidade: Brainstorming; Seis Chapéus; Canvas; Hackthon; Design Thinking; Sprint etc (OSBORN, 1962; BONO, 1989; OSTERWILDER; PIGNEUR, 2011; KNAPP, 2017). Ao aprender estas e outras, suas variações e cruzamentos, vejam também a lógica das “startups” para geração de negócios, e como aplicá-las na gestão pública

Cabe lembrarmos que o **erro**, diferentemente de como vem sendo tratado a partir das “escolas”, não é nem bom nem ruim, mas uma oportunidade para aprendermos (OSTERWILDER; PIGNEUR, 2011; KNAPP, 2017). Precisamos compreender que ele é parte do processo de aprendizado contínuo se buscamos nos manter atualizados, ao nos adequarmos regularmente. Ao recomendar que as equipes gestoras compreendam a mentalidade das startups, isto quer dizer que dentre os muitos ensinamentos que elas nos trazem, uma delas é que elas erram muito, mas aprendem com os seus erros e seguem em frente, melhores do que eram antes do erro. Além de possuir ideias, para as suas práticas para testar, validar, rearticular, negar ou aceitar a proposta prototipada, com base em dados técnicos e objetivos para reduzir ou eliminar as tomadas de decisões baseadas em “achismos” (BELSKY, 2011; BLANK; DORF, 2014; MARINO; MAGNANI, 2019).

Agora que sabemos como ser uma pessoa criativa, contribuindo para resolução de adversidades e criando soluções criativas, mas porque eu deverei fazer isto? Será que todos fazem uso dessa habilidade da criatividade? Não fazem isto, eu posso garantir, mas deveriam. Várias situações do nosso dia a dia poderiam ser melhor resolvidas. Contudo há um grupo de pessoas que tem necessidade de ser criativo em seu trabalho. Não, não são os artistas, estes também, mas sim todos aqueles que desejam se posicionar como líderes em sua respectiva área de atuação, assim como você que está à frente de departamentos em sua organização, seja ela pública ou privada.

Você que já ocupa um cargo em sua organização. Você que já atua no setor de turismo. Você que busca diferenciar o seu destino turístico, a sua organização e os projetos nos quais está envolvido. Sim, você deve se preocupar em compreender como aplicar a habilidade da criatividade aliada à habilidade da liderança em suas atividades profissionais, e por que não em suas atividades pessoais? Sim, para levar a sua organização para outro nível mercadológico, você deverá fazer algo diferente, ou porque não dizer, disruptivo. E estas páginas e este curso todo, irão lhe orientar para que você construa uma equipe que possa trabalhar para geração de projetos turísticos criativos, inovadores e disruptivos.

VERIFICAÇÃO DE APRENDIZADO



Para que você possa avaliar o quanto compreendeu sobre o assunto desenvolvido, iremos propor pequenas tarefas que você deverá realizar antes de prosseguir para o próximo módulo. Se sentir dificuldade para realizá-las, retome a leitura ou anote suas dúvidas para discuti-las posteriormente.

Como a rede interna de uma organização pode contribuir para termos pessoas com mais habilidades?

Com toda a sua experiência, o que você diria que pode ser feito para desenvolver o potencial criativo de cada um?

Na atualidade, como os membros de sua equipe podem contribuir para gerar mais ideias?

3. Liderança

O que é liderança? Bem, iremos falar aqui sobre liderança, a característica exercida pelas pessoas que são líderes. Ainda não compreendi, afinal eu não sei o que é um líder e sigo sem saber o que é liderança. Um líder será aquela pessoa que tem liderados. Um líder será aquela pessoa que as demais pessoas do seu grupo de relacionamento, pessoal, escolar ou profissional olham para ela e a seguem por ela ser quem é e pela maneira como ela se comporta, pois olham para ele e mesmo, sem saber explicar veem ali um **líder** (BELSKY, 2011; GRANT, 2017).

Esse indivíduo, quando reconhece que os outros o veem como um líder e o aceitam, exerce essa característica que alguns irão chamar de habilidade, a habilidade que ele exerce neste momento é a habilidade da liderança. Agora se ele exerce consciente ou inconscientemente é algo a ser pensado. Pois caso exerça esta habilidade inconscientemente, terá dificuldade em saber lidar com ela em situações adversas que exigirão do líder atitudes embasadas e conscientes para que se alcance o resultado buscado.

O que é um líder? Eu sou o Secretário de Turismo, eu sou um líder? Pode ser que sim, mas também pode ser que não. Existe diferença entre ser um líder e ser um chefe. Quando você foi empossado como secretário ou diretor de turismo, ou outro cargo similar para executar essas funções no executivo municipal, você foi empossado para ser o chefe da área de turismo do município, mas isto não o torna um líder.

Pode ser que em seu município, ou até mesmo em sua própria equipe, há alguém que as pessoas vejam como um líder. Ou seja, alguém que elas seguiriam, alguém por quem elas se sentem lideradas. Você precisa entender isto para compreender que não há nada de pessoal em relação às pessoas lhe boicotarem ou não acreditarem em você. Isto tem a ver com o fato de que o outro já era um líder nesta área e você é o chefe, caso queira ser um líder precisa compreender o que é ser um líder e buscar ser compreendido como tal.

Primeiro precisamos compreender qual é a nossa função pela chefia que temos, o que está em nossa alçada de poder. O que poderemos ou não fazer, dentro do que está previsto na legislação do município ao qual eu estou vinculado. Quais funções cabem ou não ao cargo que eu ocupo e as condições para executá-las. Ciente desta realidade, ciente da pessoa que eu sou, cabe agora eu me organizar

conscientemente para planejar a minha atuação profissional frente a esta chefia.

Ótimo, agora eu já sei sobre as minhas funções como chefe definidas em lei, dentro da estrutura administrativa da prefeitura do município em que trabalho, agora devo buscar compreender sobre liderança. Ao estudar sobre liderança, irei observar que não existe um único tipo de liderança ou de líder. Que existem tipos de líderes tão amplos quanto os agrupamentos humanos. E eu preciso compreender isto, para compreender que eu tenho que descobrir que tipo de líder eu sou, em vez de tentar copiar algum tipo de liderança que me pareça interessante, mas que eu não tenha condições de sê-lo.

Um exemplo do quão extremo são os tipos de líderes, veja os dois personagens históricos: Mahatma Gandhi e Saddam Hussein. Ambos foram líderes para o seu povo e ainda o são. Ou seja, ambos têm ainda, nos dias de hoje, seguidores. Saddam Hussein foi um chefe, pois tinha um cargo formalmente constituído e foi também um líder, pois as pessoas o seguiram literalmente para e na morte. Mahatma Gandhi não um tinha cargo formalmente constituído para a realidade de sua época, mas foi reconhecido como um líder e como tal foi e é seguido até os dias de hoje.

Eu gosto de usar o exemplo desses dois líderes para mostrar que a liderança não é boa e nem má. O que os líderes fazem com a habilidade de liderança que possuem sim, é que resultará em ações que aos olhos da humanidade serão julgadas pelos valores dos seres humanos. Então, como você já é naturalmente? Qual é a sua inclinação comportamental? Veja bem, não estou perguntando isto em relação aos dois nomes citados, mas para que pense sobre o quanto você conhece a si mesmo.

Então, como você pode compreender mais sobre o líder que você tem condições de vir a ser?

Vamos fazer uma atividade para compreender de forma mais aplicada esta ideia:

Cite três líderes que você tem como referência pessoal, pela liderança deles na área que eles atuaram, pode ser vivo ou morto?

1.

2.

3.

Para cada líder, liste três características e virtudes que você destacaria da atitude deles no exercício da liderança?

1.

2.

3.

Verifique, do total destas características e virtudes, com quais você mais se identifica?

Liste quais destas características e virtudes para um líder você possui, e como você gostaria de ser visto?

Comece desta maneira a compreender quais são as características e virtudes que você valoriza e quais você possui, para compreender se aquelas que você possui estão alinhadas com o que você valoriza. Reflita sobre isto, para dar o direcionamento para a sua postura como chefe, para que ela se alinhe com as características e virtudes de líder que você busca ter um dia. Lembrando que as pessoas o/a seguirão se você for um líder. Aquele que faz o que precisa ser feito, sinergicamente, contribuindo para o desenvolvimento dos liderados. Desta maneira, os liderados o/a seguem, pois sentem naturalmente que você busca aquilo que é bom para todos que se identificam com as suas atitudes como líder.

As pessoas nascem ou podem se desenvolver como líderes? Sim, existem pessoas que nascem com algumas características que possibilitam que desde cedo elas se destaquem como líderes. Algumas pessoas nascem com o que alguns irão chamar de talento e outros de dom (BURCKIGHAM, 2012; BUCKINGHAM; CLIFTON, 2014). Neste caso, o que se recomenda quando você nasce com predisposição para A ou B, é que se aliem a esta característica natural o conhecimento e a técnica, para que você possa se destacar profissionalmente a partir daquela habilidade natural, talento ou dom, que possui desde cedo, em sua vida.

E você que não nasceu com um talento ou dom, sabedor que a liderança é uma habilidade, entende que ela pode ser aprendida. Então, caberá a você, consciente da busca que deseja seguir para seu autodesenvolvimento, elaborar um plano de trabalho para o desenvolvimento de sua habilidade de Liderança. E neste caso também, além de desenvolver as características básicas para a compreensão desta habilidade, deverá acrescentar conhecimento e técnica. O quanto um profissional será melhor que o outro, então não dependerá de como

you were born, but how much you will dedicate yourself to be an eternal learner of this skill.

Remembering always that you lead much more by your example than by your words. While your words say, your attitudes show with more richness of details what must be done. When we address the question of virtues is because they are seen as a foundation for your soft skills, or behavioral skills. Your virtues will be the structure that will guide the attitudes of the leader that you are, in the leadership that you exercise day by day for your followers. Conscious always that we always learn and we always learn with everyone and with everyone. Being a leader is to have the awareness that adaptation is a basic need for the leader and the followers in terms of the survival of the group. And in understanding this, one understands that there is always something to learn, because we do not know the day of tomorrow, but we must always prepare for the unexpected, building the future that we desire for ourselves and for others.

Being a leader is to act for the maximum development of all your followers, so that at any moment, they become leaders in their areas, in their projects. Learning by your example, by your orientations in the construction of the best of each one. A leader builds a team of new leaders, because in this way, your team will be a team of high performance, because it will be formed by people skilled in various areas of their respective interests.

VERIFICAÇÃO DE APRENDIZADO



For you to be able to evaluate how much you understood about the subject developed, we will propose small tasks that you will have to do before proceeding to the next module. If you feel difficulty in doing them, return to the reading or note your doubts to discuss them later.

Eu sou um líder? Que tipo de líder eu sou? Que tipo de líder eu buscarei me tornar?

Eu sei como eu lidero?

Eu sei como ser um líder, ótimo. Mas será que eu sei como ser um líder necessário para os dias atuais e futuros, pós 2020? Pois nos anteriores bastava eu aplicar conhecimento e técnica ao meu talento natural de liderança e teria fortes chances para eu me destacar como líder (BUCKINGHAM; CLIFTON, 2012; BUCKINGHAM, 2012). Mas quando observamos aqueles líderes que de fato foram criativos, vemos algo a mais (GLADWELL, 2008; GRANT, 2017), então como nos desenvolvermos para além de apenas ser um bom líder e nos tornarmos líderes criativos, líderes que saibam construir equipes criativas?

4. Líderes Criativos

Um líder criativo ou um líder que possui ou busca construir uma equipe criativa valoriza a intuição, valoriza o salto de fé, valoriza o insight, valoriza as ideias ousadas, pois ele compreende que a origem de boas ideias está em todos os momentos e em todas as pessoas, mesmo que elas não saibam explicar o porquê ou como tiveram aquela ideia, sim, isto é possível (BELSKY, 2011; GRANT, 2017).

Compreender e valorizar todas as pessoas que trabalham em sua equipe, faz de você um líder que entende a importância de todos e principalmente de trabalharem com métodos para registrar o processo de criação. Criando desta maneira uma equipe competente que registra o capital intelectual gerado no processo de criação de ações, para atuação na área de turismo em seu município.

Você é um líder que trabalha com a realidade. Sabe que quando se cria, corre-se o risco de falhar, quando se busca o novo, existe a possibilidade de nem sempre o novo ser o que se espera dele e que isto tudo faz parte do processo de criação, isto tudo está implícito nos métodos de trabalho que você realiza com a sua equipe, em seu departamento, e todos sabem disto (BELSKY, 2011). Desta forma, constrói-se um espaço aberto para a germinação de ideias que possam ser pioneiras para o município, a região, o estado e o Brasil, enfim para o turismo como um todo.

Constrói-se desta forma uma equipe que compreende, dentro da metodologia utilizada, a margem sujeita a falhas, sem se condenarem, sem se julgarem, mas como aprendizes que são sobre as falhas que ocorrem, para que elas possam servir de degrau para o desenvolvimento de todos (BELSKY, 2011). Uma equipe que possui métodos para provocar a criação de ideias, mas, mais ainda, para transformar estas muitas ideias em protótipos que contribuam para o desenvolvimento do turismo da sua cidade. Com um método que possibilitará a geração de novas atividades na área de turismo, bem como a adequação constante das atividades já existentes.

Uma liderança criativa que leva ao pioneirismo (BELSKY, 2011). Um líder provocador, auxiliando os seus liderados a serem pioneiros em suas respectivas áreas de atuação, para que façam o turismo do município ser pioneiro também. Adaptar é uma necessidade – afinal os seres humanos mudam, o mundo muda - ou fazemos isto, ou pereceremos. Ou o turismo da sua cidade faz isto, ou deixará naturalmente de receber novos visitantes e não mais será atrativa para

os visitantes que já a conhecem. Um líder adaptável cria uma equipe adaptável, uma equipe flexível para criar um destino turístico flexível, adaptável ao fluxo natural das atividades do turismo.

Um líder que irá criar para liderar e irá liderar criando. Um líder que irá liderar mentorando a sua equipe, para que se tornem seres humanos melhores, preparando-os a cada novo dia para adequarem o município para todos os visitantes, locais, nacionais e internacionais (HOFFMAN; CASNOCHA, 2012). Um líder que irá liderar aconselhando a sua equipe, para que se tornem profissionais melhores, para que o espaço de trabalho seja um espaço de criação de novas formas de se desenvolver o turismo. Um líder que irá ser um líder criativo, ensinando a todos da equipe a serem profissionais criativos.

Você agora já sabe que é um líder, para além do cargo que ocupa em uma organização turística. Mas é preciso que esteja atento sempre para que seja o líder criativo que a sua organização precisa que você seja. Tempos como o que foi vivido em 2020, com chamados “problemas complexos”, exigem soluções complexas dos líderes criativos para saber como produzi-las e implementá-las.

Compreenda que você deve ser um líder. Compreenda que você deve ser um líder criativo. Compreenda que você deve ser o líder criativo que irá formar uma equipe criativa para estar em condições de atuar frente às adversidades do presente e do futuro. Pois não tenha dúvidas: elas virão! E por ser um líder criativo, com uma equipe criativa, vocês não irão esperá-las— as adversidades – chegarem, você estará criando cenários, gerando ideias e validando as opções para se posicionar da melhor forma possível para a sua organização e os seus respectivos stakeholders. E enquanto as adversidades não se fazem presentes, você irá, gradativamente, melhorando as atividades administrativas e operacionais, com a aplicação das técnicas, ideias, sugestões, referências aqui citadas, na melhoria contínua da operação de sua organização.

Ser um líder criativo é co-criar, respeitando todas as ideias para liderá-las para o seu máximo potencial. By CAS

VERIFICAÇÃO DE APRENDIZADO



Para que você possa avaliar o quanto compreendeu sobre o assunto desenvolvido, iremos propor pequenas tarefas que você deverá realizar antes de prosseguir para o próximo módulo. Se sentir dificuldade para realizá-las, retome a leitura ou anote suas dúvidas para discuti-las posteriormente.

Como ser líder e criativo para com a sua equipe?

Como a rede interna de sua equipe e organização pode contribuir para valorização das habilidades de criatividade, liderança, trabalho em equipe, análise crítica, tomadas de decisão com base em dados?

Quais são as suas fontes para ter ideias? Registrar e sistematizá-las para se tornar um hábito.

Quais foram os três últimos cursos que eu fiz em que aprendi algo novo e no que isto me auxilia na vida e por que me chamou a atenção?

Qual foi a última adversidade real que eu ajudei ou resolvi com uma ideia criativa?

Como eu me posiciono diante de ter que resolver alguma adversidade e por quê?

Quando foi a última vez que eu acrescentei algo diferente em minha rotina diária para me trazer novos insights?

5. Líderes e equipes criativas, criando inovações

Compreenda que para que você seja um líder considerado criativo, você deverá liderar uma equipe criativa. Você deverá construir uma equipe que seja criativa e de alta performance (BELSKY, 2011). Compreender o que é chamado de “química” entre os seres humanos que irão formar e tornar a sua equipe criativa. Uma equipe que buscará realizar aquilo que você deseja realizar como se esse desejo fosse dela, de forma criativa. Buscando construir desconstruindo.

Compreenda que tudo que você buscar se tornar como um líder criativo é o que você deve buscar construir em cada membro de sua equipe. Você não será um líder criativo porque tem uma equipe criativa, você será um líder criativo porque todos vocês – você e liderados - constroem-se para serem todos pessoas criativas em todas as suas atitudes, rumo a objetivos sinérgicos. Principalmente construindo ideias que possam vir a ser ideias que substituam projetos já existentes, como forma de provocar disrupção no turismo que estarão criando para a sua cidade ou a sua organização (BELSKY, 2011).

Tudo bem ate aqui. Compreendi como eu devo ser como líder e como a minha equipe deve ser para ser criativa. Mas agora você me diz que eu tenho que provocar disrupção para que os resultados sejam de fato criativos. O que quer dizer isto de fato? Como eu posso ser enfim um líder com equipe criativa no dia a dia em um destino e em organizações turísticas? Enfim como atuar para desenvolver uma Liderança criativa na gestão pública, uma Liderança criativa para a inovação e uma Liderança criativa para o desenvolvimento do empreendedorismo?

Para apresentar uma proposta para ter um caminho para que possa caso este seja o seu desejo, ser líder criativo de uma equipe criativa, sugiro as orientações a seguir com base em alguns autores (BELSKY, 2011; HOFFMAN; CASNOCHA, 2012; BLANK; DORF, 2014; GRANT, 2017; KNAPP, 2017; MARINO; MAGNANI, 2019).

Compreender o que motiva a sua equipe:

Buscar com a sua própria equipe compreender o que os motiva para que eles estejam engajados, pois acreditam na “recompensam” que o projeto ao qual eles estão vinculados trará. Contudo, o mesmo se aplica a você. No que você acredita? Qual é a recompensa que você espera de cada projeto em que está atuando? Compreenda que tem que descobrir isto em você e em todos os membros de sua

equipe e todos precisam ter esta clareza, consciência e consistência, pois isto os fará atuarem no projeto por eles mesmos.

Incentivar o desenvolvimento de habilidades complementares:

Você deseja ter uma equipe criativa de alta performance, então talvez opte por buscar atuar com pessoas que são chamadas de profissionais em “T”. Profissionais com uma base sólida: representada pela base vertical do “T”, mas como uma experiência diversa e ampla: representada pela parte superior horizontal do “T”. Pois desta forma você será – pois essas ideias servem para o seu desenvolvimento também - e terá uma equipe formada por pessoas altamente qualificadas, mas com experiência ampla, que possibilita ter mais chances de saber se relacionar e trabalhar com equipes multidisciplinares de forma sinérgica e complementar.

Ter flexibilidade para gerar produtividade



Você deve buscar criar regras e normas pelo bem da eficiência das ações individuais e coletivas na equipe. Regras e normas cocriadas para o bem do alcance do resultado dos projetos em que o líder e a sua equipe estão envolvidos. Se buscam resultados diferentes, as formas efetivas de todos trabalharem acabarão sendo naturalmente diferentes para produzir o algo diferente que a equipe almeja, você e a sua equipe têm confiança e flexibilidade cognitiva suficientes para atuarem em um cenário com tais características?

Pensar em como seriam vocês os seus melhores concorrentes e matar as suas ideias

Inovação disruptiva é aquela ideia que foge do padrão (KIM; MAUBORGNE, 2005). São aquelas ideias ou que matam ou que colocam os atuais produtos que existem em uma situação delicada, pois esses estavam acomodados. Não permita que o seu setor, a sua organização ou o destino turístico que você lidera acomode-se. Pense e oriente a sua equipe a pensar como os concorrentes e descubrirem formas de matar o projeto em que vocês atuam e o porquê (SINEK, 2018). Desta maneira vocês irão compreender os seus pontos de vulnerabilidade que ou podem ser melhorados, ou sugerir novas ideias para novos projetos, mantendo constantemente o processo de inovação do projeto que está sob a sua liderança.

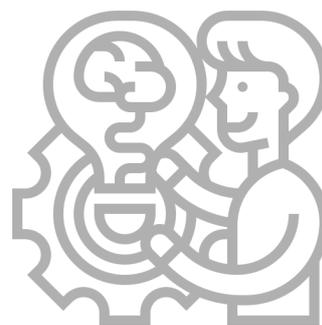
Ser aguerrido para alcançar avanços significativos

Em geral, equipes que buscam atuar com ideias diferentes em um espaço onde podem expô-la é natural que gerem discordância. Este atrito que a discordância

quê?

Nem ter sabedoria especial e nem ter sabedoria convencional

Compreenda que você não é o único que sabe aquilo. Esteja aberto a ouvir tudo e a todos sobre tudo, e a questionar a tudo e a todos. Não se prenda por ser o líder, pela ideia ser diferenciada que ela é, e possa estar “acima do bem e do mal”. Questione sempre para que possa compreender cada detalhe do projeto, da ideia das ações realizadas, somente assim as lições aprendidas contribuirão para o desenvolvimento do líder e equipe criativas. Da mesma forma, não confie na “voz do povo”, no “sempre foi feito assim”, “nunca deu errado antes”, esteja com a sua mente aberta para que busca compreender para saber e, a partir daí, criar.



Atuar de forma empreendedora

Compreenda que nem sempre você terá todas as respostas, mas esteja sempre consciente de que você deverá saber em quais das suas muitas ideias, mesmo sem todas as respostas, você deve investir a sua energia e a de sua equipe e até quando. Não existe resposta pronta para tudo sobre quando parar ou não. Precisar ser o empreendedor que a sua organização, o seu município, o seu projeto precisa. Mas somente você saberá, sentirá o quanto deverá ou não se dedicar a dado projeto, à dada ideia. Mas saiba sempre que isto é ser empreendedor, compreender que alguns projetos darão certo; outros não. Alguns darão certo com outros líderes ou com outras equipes, em outras organizações e em outras cidades. Mas você saberá por que com você, naquele período e momento, não deram certo, pois terá consigo as lições aprendidas.

Por que ser normal?

Você deverá, sim, saber que em muitos projetos o amor que você sente pelo projeto, pela sua organização, pelo seu município o motiva e a sua equipe, além de mantê-los integrados sinergicamente. Mas deve saber também que este amor decepciona e também reconcilia. Compreenda que nem tudo é normal, ou que nem tudo acontece com todos sempre da mesma forma. Compreenda que todos são únicos, tanto as pessoas, como os projetos. Compreenda que aceitamos o que é normal, mas buscamos nos diferenciar pelo que é criativo, inovador, disruptivo. Compreenda que isto é ser um líder criativo de uma equipe criativa à qual isto tudo você terá que ensinar, compreendendo como ensinar a cada um como alcançar o seu máximo potencial e lá você chegará. Não existe caminho

fácil, nunca houve, mesmo para aqueles considerados referência mundial (GLADWELL, 2008), (GRANT, 2017).

Você pode estar imaginando que o que foi escrito aqui reproduz a metodologia da “tentativa e erro”. Foi o que fizeram Thomas Edison, Steve Jobs, Taiichi Ohno, em suas respectivas áreas e seus momentos em suas organizações. E o mesmo podemos dizer de Walt Disney ao criar um dos principais destinos turísticos do mundo. Tentaram, erraram muito e acertaram também, mas descobriram que não existe receita pronta.

Você se lembra desta pergunta: “como atuar para desenvolver uma Liderança criativa na gestão pública, uma Liderança criativa para a inovação e uma Liderança criativa para o desenvolvimento do empreendedorismo? ”

Caso ainda esteja em dúvida sobre a resposta para elas, eu direi o seguinte. Mesmo após ler as orientações vindas de práticas minhas e dos muitos autores citados, além de pensar nos nomes citados como referência, você tem que se lembrar que cada vida é única e singular. Uma solução que funcionou para Steve Jobs pode não funcionar para você. Não porque você é melhor ou pior, mas simplesmente porque são outros momentos com outras pessoas. Então saiba que à frente de cada melhoria necessária ou adversidade, você terá que construir a partir das suas ideias, novas soluções. Para ter grande chance de dar certo, a única forma é vocês se prepararem ao máximo, você, a sua equipe e a sua organização. Então busque ser o melhor líder criativo da melhor equipe criativa que você puder ousar sonhar.

“Seja o líder criativo que a sua equipe necessita para criativa tornar-se.” By CAS

VERIFICAÇÃO DE APRENDIZADO



Qual é a diversidade de sua formação e de sua equipe? E como você irá incentivá-los para que se mantenham em processo de aprendizagem contínua multidisciplinarmente?

Como criar uma equipe criativa que compreenda como deve ser normal pensar sobre como matar os nossos próprios projetos?

Como eu lido com o fracasso? E como ensinarei a minha equipe a lidar com o fracasso?

PARA CONCLUIR



Para concluir este módulo, ressaltamos os pontos que foram abordados nesta obra. Somos cientes que o vasto material que existe sobre esta temática nunca se esgotaria nestas páginas, contudo, o objetivo foi apresentar algumas ideias que pudessem servir de reflexão sobre possíveis caminhos para compreender um pouco mais sobre as habilidades da Criatividade e da Liderança.

Sobre a habilidade da **Criatividade** foram discutidas algumas ideias sobre este tema, contudo deixando claro algumas referências que podem auxiliá-lo (a) a buscar mais informações sobre este conteúdo, que apesar de fundamental, como citado, foi e é negligenciado estruturalmente no processo de educação formal.

Sobre a habilidade da **Liderança** foram citadas abordagens para apresentar para você, que nos acompanha até aqui, múltiplas possibilidades de liderança existentes, usando como referência dois exemplos extremos. Intencionalmente utilizados para demonstrar que dentro daquele espectro, você pode encontrar o seu estilo de liderança, o jeito de liderar que está alinhado à pessoa que você sempre foi.

Com essas duas habilidades, é possível atuar como um **líder criativo**, contudo cabe a você compreender que ser este tipo de líder, esta para além de exercer duas habilidades, é ser um líder que de fato tenha a mudança como uma constante, em busca da constante adaptação. Atuar como um líder criativo é ser um líder que busca adotar ou criar para a sua equipe de trabalho, uma metodologia que gere um clima em que a criatividade para a adaptação aberta, franca e participativa, seja a regra do setor.

A qualificação, a necessidade de **conhecimento** mais **técnica** é condição *sine qua non*, para a existência de um líder criativo, de membros criativos, de uma equipe criativa, de um clima criativo. Compreender esta máxima é estar consciente da necessidade que todos terão de se qualificarem constantemente para o exercício de suas atividades. Onde o processo criado será o gerador das ações da equipe.

Ser um líder criativo é buscar construir uma equipe de alta performance, consciente da necessidade de orientação, mentoria e suporte aos membros da equipe para que compreendam como fazer a diferença na equipe, e mais do que isto, para os profissionais que eles são. Buscar a adaptação como uma regra base para uma constante flexível e criativa forma de gestão.

Essas ideias abordadas podem não parecer convencionais à primeira leitura para uma estrutura de gestão pública. Contudo, existem exemplos em prefeituras do Brasil, como é o caso de Congonhas em MG, com o projeto Hackthon Sustentável e no Distrito de Colúmbia, com o projeto *Apps for Democracy*. Ou seja, estruturas públicas atuando com a lógica das startups, em suas gestões. Sim, é possível fazer diferente, se nos abirmos para o diferente. Exemplos existem se formos buscá-los. Mas será que queremos?

Conversando com uma profissional de uma prefeitura do Brasil, eu mencionei essa iniciativa do Distrito de Colúmbia, em que “desenvolvedores de *software* foram convidados para criar aplicativos que fizessem uso dos dados abertos, que o governo municipal punha a seu dispor. Esses aplicativos poderiam assumir praticamente qualquer forma imaginável – *websites*, aplicativos do Facebook, do iPhone -, contanto que tentassem tornar alguma parte do acervo de dados do governo, útil para moradores, visitantes, empresas ou agências governamentais.” A questão por ela levantada foi: Quantas gestões públicas de estados e municípios são transparentes e honestas o suficiente para isto?

As recomendações a seguir contribuirão para ampliar a sua perspectiva sobre algumas ideias abordadas aqui, para que você possa dar sequência ao seu aperfeiçoamento profissional e pessoal.



A fim de que você possa buscar mais aprofundamento sobre o conteúdo apresentado, sugerimos atividades que certamente irão despertar seu interesse e auxiliar na compreensão mais aprofundada do tema tratado.

Cursos on-line:

Alguns cursos que podem lhe auxiliar a desenvolver habilidades para atuarem com mais conhecimento e técnicas para serem um Líder Criativo. Em geral, essas plataformas cobram pelos certificados dos cursos, mas não pelos cursos, recomendo-os pelo conteúdo, pois são opções para seguirmos com nossos planos de autodesenvolvimento:

Learn design thinking skills to develop innovative products

<https://www.edx.org/micromasters/ritx-design-thinking>

Creative Thinking: Techniques and Tools for Success

https://www.coursera.org/learn/creative-thinking-techniques-and-tools-for-success?recoOrder=9&utm_medium=email&utm_source=recommendations&utm_campaign=recommendationsEmail~recs_email~2021-02-08

Get Creative with People to Solve Problems

<https://www.futurelearn.com/courses/get-creative-with-people-to-solve-problems>

UX Design Strategy and Application: Strategy, Innovation and the Future of Work

<https://www.futurelearn.com/courses/ux-design-strategy-and-application-strategy-innovation-future-of-work>

Vídeos:

Alguns vídeos que podem lhe auxiliar a compreender um pouco mais sobre a habilidade da criatividade aplicada para atuação como um Líder Criativo:

- Ken Robinson: Escolas matam a criatividade?

<https://www.youtube.com/watch?v=aQym7WkF5ks>

- **Steven Johnson. De onde vêm as boas ideias.**

<https://www.youtube.com/watch?v=0af00UcTO-c&t=184s>

- **Como Ser Mais Criativo: 15 Eficazes Técnicas de Criatividade**

<https://www.youtube.com/watch?v=Y041TGjN8xw>

- **Meetup: “Liderança Criativa - Habilidades Humanas na Era dos Robôs”**

<https://www.youtube.com/watch?v=zqhiN8mXV-M>

Perfil Criativo:

Segue o link deste material criado pela empresa ADOBE para avaliar o perfil criativo de uma pessoa, ressaltando que uma reflexão sobre as perguntas já serviu de norte para o seu autodesenvolvimento.

Página da ADOBE para compreender o seu perfil criativo

<https://mycreativetype.com>

REFERÊNCIAS



BELSKY, Scott. **A ideia é boa. E agora?** Como chegar a grandes resultados a partir de uma grande visão. São Paulo: Saraiva, 2011.

BLANK, Steve; DORF, Bob. **Startup – Manual do empreendedor:** O guia passo a passo para construir uma grande empresa. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.

BONO, Edward de. **O pensamento criativo:** como adquiri-lo e desenvolvê-lo. Petrópolis: Vozes, 1970.

BONO, Edward de. **Seis chapéus.** São Paulo: Vértice, 1989.

BUCKINGHAM, Marcus. **Destaque-se:** descubra sua vantagem competitiva no trabalho e aprenda a colocá-la em prática. Rio de Janeiro: Sextante, 2012.

BUCKINGHAM, Marcus.; CLIFTON, Donald O. **Descubra seus pontos fortes:** um programa revolucionário que mostra como desenvolver seus talentos especiais e os das pessoas que você lidera. Rio de Janeiro: Sextante, 2012.

GLADWELL, Malcolm. **Fora de série:** descubra por que algumas pessoas têm sucesso e outras não. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

GOLEMAN, Daniel; KAUFMAN, Paul; RAY, Michael. **Espírito criativo.** São Paulo: Cultrix, 1992.

GRANT, Adam. **Originais:** como os inconformistas mudam o mundo. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

HOFFMAN, Reid; CASNOCHA, Ben. **Comece por você:** adapte-se ao futuro, invista em você e transforme a sua carreira. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

JOHNSON, Steve. **De onde vêm as boas ideias.** Rio de Janeiro: Zahar, 2011.

KIM W. Chan.; MAUBORGNE, René. **A estratégia do oceano azul:** como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MARINO, Caroline; MAGNANI, Vitor. **O mundo (quase) secreto das startups:** guia prático para criar uma empresa de sucesso. Barueri: Novo Século Editora, 2019.

OECH, Roger Von. **Um chute na rotina.** São Paulo: Cultura, 1987.

OECH, Roger Von. **Um TOC na cuca.** São Paulo: Cultura, 1983.

OSBORN, Alex F. **O poder criador da mente:** princípios e processos do pensamento criador e do “brainstorming”. São Paulo: Difusão Cultural, 1969.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business model generation:** inovação em modelos de negócios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

ROBINSON, Ken. **Libertando o poder criativo:** A chave para o crescimento pessoal e das organizações. São Paulo: HSM, 2012.

SINEK, Simon. **Comece pelo porquê:** como grandes líderes inspiram pessoas e equipes a agir. Rio de Janeiro: Sextante, 2018

EXERCÍCIO PRÁTICO

As atividades deverão ser realizadas individualmente ou com a sua equipe de trabalho em vosso setor na sua organização.

Entregas relativas as atividades:

- Entregar um trabalho escrito em Word.
- Entregar uma versão do trabalho escrito em PDF, como um relatório, para ser compartilhar com todos os grupos (exceto o exercício 01).
- Realizar uma apresentação de 10 minutos, em Power Point, Canvas, Prezi, etc.
- Para as atividades que envolvem a vossa equipe de trabalho você deverá trazer uma cópia assinada pelos membros de vossa equipe, com uma lista digitada de todos os membros da empresa e a assinatura deles.

Obs. O Objetivo deste último item e coloca-lo como um líder que busca técnicas criativas para construir com a sua equipe um comprometimento em busca de técnicas para construírem soluções diferenciadas para o vosso setor e a vossa organização.

1) Como você irá desenvolver estas habilidades ao longo dos próximos 12 meses?

- Negociação
- Resiliência
- Comunicação não violenta

Como irá desenvolvê-la e quando ira iniciar os vossos estudos? E como irás compartilhar as lições aprendidas com a vossa equipe? Responder e compartilhar com a vossa equipe estas respostas.

2) Em parceria com a vossa equipe, pesquisem formas de geração, registro e seleção de boas ideias em vosso setor. Construam a forma que melhor se adequa ao setor que você trabalha no tipo de empresa que atua, que dependa de vosso setor.

3) Tomando como base o método SPRINT que dura uma semana, Hackthour (um fim de semana) ou *Design Thinking* criem a melhor estratégia para o desenvolvimento um plano de validação e prototipação das ideias para o vosso setor. Pode ser um deles, ou um misto destas técnicas já consolidadas no mercado.

4) Visando construir continuamente uma equipe criativa criem sob a sua liderança um Programa Setorial para Qualificação Continuada. Um programa que contemple a qualificação de cada membro de seu setor para os próximos 12 meses. Com entregas efetivas para comprovação da qualificação. Com ações para qualificação individualmente acordada entre você, o líder da equipe, e cada membro de sua equipe.

5) Crie com a sua equipe um programa interno para brainstorming. Encontros semanais regulares de não mais do que 60 minutos para discutir – sem preconceito, sem julgamentos, mente aberta, com civilidade e respeito – para analisarem como criar ações simples de baixo custo para promover a melhoria contínua do setor e da empresa, onde irão documentar e encaminhar para os setores as ideias criadas a cada semana.

