



## Introdução ao conceito de Criação e Criatividade

---

### ***A Idéia e sua Expressão***

*Fragmentos de Textos de Armando Sant'Anna e comentários aplicados do professor*

---

A criatividade é cada vez mais uma necessidade intrínseca das organizações modernas. A fonte da criatividade é o uso racional das idéias em favor do negócio, dos seus objetivos, produtos e serviços. Uma idéia é vigorosa e de efeito quando impressiona primeiro ao seu criador; pois somente se pode excitar ou estimular os demais quando primeiro se sente a emoção.

Uma idéia pode ser positiva e excelente, mas quando é expressa com torpeza ou é complexa para a compreensão perde toda a sua qualidade e fracassa em seu fim. A idéia tem de ter tal força descritiva em si mesma, que é suficiente por sua própria expressão e não tem a necessidade de outro complemento gráfico, para entregar seu conteúdo, de maneira a ser claramente compreensível e registrada de forma instantânea.

A expressão de uma idéia só pode ser alcançada quando o pensamento pode ter um aspecto físico e se concretize de forma visível, pois a interpretação da pode ser muito diferente e ainda servir para reduzir novas idéias ou outras que se associem com o original.

Às vezes se desenvolve uma idéia por um processo de geração espontânea, mas toda idéia deve ter um ponto de partida com base em algo concreto. Nada nasce do nada. Assim, as idéias começam a aparecer e a se associar, e mesmo as mais disparatadas podem ser o ponto de partida de uma grande idéia.

Em Administração a idéia começa na marca, seus produtos (ou serviço) e sua utilidade ou vantagens, mas também pode ser encontrada em qualquer outro aspecto diferente e que logo se relacione com aqueles. Este sentido sutil é produto da experiência e será facilmente desenvolvido vendo muito, analisando, concentrando a atenção em tudo e registrando-se conscientemente.

Todos os seres e coisas di mundo que nos rodeiam quando os observamos, analisamos e compreendemos oferecem-nos idéias. Cada um de nós vive em meio de um abundante material que se nos oferece generosamente para que a imaginação se desenvolva.

## Criação

A criatividade e a inovação nas organizações está muito longe de ser uma ciência pura. Não existe fórmula para se produzir idéias, nem os computadores tem demonstrado qualquer inclinação para a área criativa.

---

**Os esforços que tem sido feitos, nos últimos anos, para ensinar as pessoas a pensar mais criativamente não dispensam a prática. Algumas atitudes que podem desenvolver um pensamento criador: definir o problema; dividir para conquistar; buscar um número razoável de informações precisas; tomar notas, sempre; esquematizar; imaginar sempre o maior número possível de alternativas; não insistir nos pontos críticos; estabelecer prazos razoáveis; procurar as atividades que favoreçam a imaginação.**

---

## Criatividade

Significa o ato de dar existência a algo novo, único e original. Em marketing esse "algo novo e original" deve partir da premissa básica de que deve ser útil à empresa ou ao seu criador, à comunidade em geral.

Ela pode assumir duas formas principais

- a) a invenção
- b) a descoberta

Invenção (ou inovação) – quando, pela associação de dois ou mais fatores, aparentemente díspares, chega-se a um terceiro fator que tem parte dos anteriores mas que, em relação a eles, é novo. Depende mais da criatividade.

Descoberta – ocorre quando se percebe algo já existente e se verbaliza essa constatação, seja através de uma definição, seja através de uma equação ou fórmula matemática. Parte de algo já existente.

Existe um terceiro fator que esclarece melhor o que é a criatividade é a intuição – percepção súbita de uma solução.

Em termos pragmáticos podemos considerar a criação como a capacidade de formar mentalmente imagens (ou sistemas ou estruturas) de coisas, idéias ou teorias não presentes ou conhecidas. Ela assume várias formas:

Imaginação: que é a representação mental ou daquilo que é lembrado, ou do que nunca foi apresentado aos sentidos. O segundo caso é a a imaginação criadora, imagem mental de coisa anteriormente desconhecida e nunca apresentada aos sentidos.

Fantasia: que é a capacidade de representar sem restrições o novo e o irreal, eventualmente pela combinação de elementos da realidade.

Criatividade: (finalmente em si mesma, como é compreendida) é a capacidade de formar mentalmente idéias, imagens, coisas não-presentes, ou dar existência a algo novo, único e original, porém com um objetivo determinado.

Isso equivale a dizer que, quando se é propositadamente criativo, a busca de soluções não está

baseada nem na fragilidade da fantasia (que tem restrições) e nem somente na facilidade da imaginação ( que funciona reprodutivamente mesmo não se lhe dando objetivo).

A criatividade dentro das organizações não significa, assim, uma busca de originalidade, mas a busca da solução de problemas objetivos. É muito importante considerar isso, para que não se faça certas confusões, associando criatividade com o inconventional ou com o inusitado e vice-versa.

## **O Criativo**

É muito comum associar a imagem do criativo a uma figura excêntrica ou alguém sem método capaz de sacar de sua cartola mágica idéias que resolvem instantaneamente problemas que ninguém foi capaz de solucionar. Não à toa a própria língua traz um pouco disto para nós, ao olharmos no Houaiss (o dicionário) uma das acepções desta palavra nos traz o seguinte texto: Criativo é aquele que se distingue pela aptidão intelectual para criar; criador, inovador; que se caracteriza pelo caráter inovador; original.

Acontece que apesar do momento da criação em si ser instintivo e ser inconsciente, o método de favorecer este projeto e produzir idéias úteis é fundamental para o novo criativo. O criativo moderno das organizações não é um artista: é alguém habilitado para a pragmático missão de criar novas e melhores soluções para os diversos problemas corporativos. Ligados a exposição das marcas, mas também ligados a questões financeiras, de produção, de gerenciamento de pessoas e de sistemas.

É importante lembrar que este novo criativo pode ter talento nato, mas precisa ter também capacidade de aprender novas vertentes deste caminho. Como o mesmo Houaiss diz, a criatividade é antes de tudo inventividade, inteligência e talento, **natos ou adquiridos**, para criar, inventar, inovar. Isto se dá quer no campo artístico, quer no científico, esportivo etc. Na gestão também temos obrigação de ser criativos e gerar mais e melhores soluções para as empresas e instituições que estamos atuando.

---

## ***O Inovador genial não existe, esqueça-o!***

*Artigo de Clemente Nóbrega, em seu site*

---

A história da inovação é assim: alguém inventa, outro pega e dá um uso estranho à intenção original. Inovação ocorre por meio de seqüências de adaptações, uma puxando a outra. Na cena de abertura do filme "2001 - Uma Odisséia no Espaço", um pré-humano nota que um osso de animal morto poderia ser usado como arma. A cena (inesquecível) - ao som de "Assim falou Zaratustra" - mostra o osso lançado ao ar pelo "macaco" se transformando numa nave espacial milhões de anos depois. Eis aí. Quem inventa não sabe o que inventa.

O aparelho de fax foi inventado por americanos, mas foram os japoneses que ganharam dinheiro com ele. Steve Jobs da Apple - o inventor do conceito de computação pessoal - achava que sabia como o mercado para PCs iria evoluir. Perdeu para Bill Gates que estava longe de saber o que o Windows se tornaria.

Décadas antes do fax, uma empresinha japonesa - Tokyo Tele Communications - fabricante de fogões para cozinhar arroz, comprou da americana Western Electric (por quase nada) a patente do transistor. Em 1955 lançou o primeiro rádio "de pilha", mudou a história da comunicação e mudou de nome também: Sony.

Se você rebobinar a fita, vai ver que, da machadinha de pedra lascada ao microchip, raramente criamos com base em "necessidades e desejos" evidentes. George Basalla, autor de um livro clássico sobre o tema, diz: "Como todo o reino animal, nós também poderíamos viver sem fogo ou ferramentas. Cultivar a terra e cozinhar não são pré-condições para a sobrevivência humana e só são necessidades porque decidimos definir nosso bem-estar assim... Houve tempos em que 'necessidade' levou à construção de pirâmides e templos, em outros, significou movimentar-se em veículos auto-propulsores... a conquista do supérfluo nos dá mais estímulo que a do necessário porque os humanos são criação do desejo, não da necessidade".

O automóvel não surgiu da necessidade de nos locomovermos com mais praticidade e rapidez. Entre 1895 e 1905, carros eram brinquedos para ricos. Necessidade só surgiu depois que eles já estavam lá (há 10 anos!). É o produto é que inventa a necessidade!

Grandes inventores criam por instinto. Curiosidade. Fantasia. Brincadeira.

Thomas Edison não sabia o que o fonógrafo iria se tornar quando o inventou em 1877. Para ele seu uso seria pela ordem: "registrar ordens sem ajuda de estenógrafo; fornecer 'livros falados' para cegos; ensinar a falar em público; reproduzir música; registrar as últimas palavras dos moribundos..." Reproduzir música era sua quarta prioridade (achava que seria uma coisa muito trivial para se fazer com sua máquina).

Pode apostar: há sempre um artefato mais primitivo que serve de embrião para o mais complexo. Até a roda surgiu por evolução de um design que já estava lá.

Quer inovar? Não pergunte ao cliente sobre suas necessidades - ele não sabe e, como você também não sabe, faça o que acha que deve e fique atento à maneira como seu produto é percebido; modifique-o se necessário, mate-o se não houver esperança.

Desejos e necessidades emergem desse processo, não são pré-definidos.

\* Clemente Nobrega é físico, consultor, escritor e palestrante.  
Seu site é [www.clementenobrega.com.br](http://www.clementenobrega.com.br) .



O Dragão é um dos tantos símbolos que são comuns a diversas culturas ao redor do mundo, aparecendo em mitos da China, Japão, Coréia, Europa, Oriente Médio e também na América pré-colombiana. O termo "dragão" provavelmente deu-se da derivação do verbo grego "drakein", que significa "ver claramente" ou "aquele que enxerga longe" (relacionado à crença de que os dragões guardam diligentemente grandes tesouros). Neste sentido podemos fazer uma analogia da figura do dragão (*draconis* em latim) com o processo criativo, já que o dragão – originalmente uma força primal e criadora, termina evoluindo no ocidente para uma figura voraz e destruidora – como o próprio temor da energia criativa que é presente na cultura ocidental após a era medieval.

Processo que apesar de intuitivo, acontece de forma ordenada dentro da mente, o ato criativo pode ser analisado em seis etapas distribuídas em três grupos lógicos associadas a partes do dragão oriental: caput draconis (cabeça), cordis draconis (coração) e cauda draconis.

A caput draconis inclui as duas etapas iniciais: conhecimento e definição. Indissociáveis e sinérgicas estas duas etapas se alimentam e iniciam o processo criativo. O coração (cordis) é o ato criativo em si, onde se encerra o mistério da criação e de suas associações. Por fim, a cauda – etapas pós criativas que refinam e verificam o ato criativo, transformando o pensar da criatividade em uma ferramenta útil a gestão de problemas da organização.

### *Etapas*

#### **1. Conhecimento**

Deve haver total familiaridade com os fatos, com a situação. Compreensão das mais recentes informações sobre o assunto. Deve haver busca dos fatos. Faça perguntas e mais perguntas. As respostas devem vir de pesquisas, dos clientes, dos vendedores, dos revendedores, do mercado, do veículo e de outras fontes possíveis. Nesta fase não emita opiniões nem se deixe envolver por elas, "Podemos ter os fatos sem pensar, mas não podemos ter os fatos". (Jonh Dewey)

#### **2. Definição**

É preciso determinar os objetivos a serem alcançados. Fixar as metas a serem atingidas. Responda a pergunta: "Especificamente o que desejamos alcançar com este trabalho criativo?" - Esperamos a realização de uma venda imediata ou objetivamos tornar mais conhecido o nome da empresa, ou a marca do produto? Estamos lançando um novo produto? Ou queremos criar uma preferência ou predisposição (emocional ou racional) em benefício do produto?, etc. Queremos ampliar nosso mercado?

Em questões de RH a Definição é particularmente importante, pois lidamos com pessoas:

sem saber onde levaremos nosso mais importante ativo (os colaboradores) dificilmente conseguiremos promover um trabalho de solução de problemas com foco em criatividade.

### 3. Criatividade

Deixe a mente solta para produzir. A mente tem a liberdade para funcionar. Verifique todos os dados dos itens 1 e 2. Leia-os e releia-os. Prepare o subconsciente para trabalhar de maneira específica para o problema. Um determinado estímulo produz uma idéia. Um outro, ou uma combinação de estímulos, pode produzir outras idéias, e assim sucessivamente. É o processo de associação de idéias. O processo criativo busca estabelecer, essencialmente, essa associação de duas ou mais impressões antigas para produzir uma idéia nova.

#### 3.1 Associação

A associação de idéias se compõe basicamente de imaginação e memória. Os gregos estabeleceram quatro leis para a associação de idéias:

- a) **Contiguidade:** proximidade que existe entre duas idéias. Mar lembra navio; pena lembra pássaro.
- b) **Semelhança:** duas imagens se superpõe: um gato lembra um tigre;
- c) **Sucessão:** uma idéia segue a outra: trovão/tempestade; veneno/morte.
- d) **Contraste:** preto lembra branco; ódio lembra amor.

O subconsciente é um enorme depósito. É um repositório das experiências passadas que não vêm à superfície, pelo menos, no estado consciente. O subconsciente pode ser posto a trabalhar na solução de um problema particular, desde que se manda estímulos para essa reserva armazenada.

#### 3.2 Brainstorm

Com essa exposição do problema e as associações que ele provoca, deve-se fazer uma reunião de livre associação, de modo a que todos comecem a sugerir soluções. Nesta reunião deve haver completa ausência de crítica e o julgamento deve ser adiado. Todas as idéias que surgirem devem ser anotadas, quaisquer que sejam elas, mas nunca julgadas na mesma hora. Buscam-se idéias que sejam "expelidas" pelos participantes no momento exato que vêm à mente. O objetivo é acumular o maior número possível de idéias e estimular as associações em todos os participantes. Tanto na arte quanto na ciência é da quantidade que se extrai a qualidade. Vá produzindo. Use de inspiração. Anote todas as idéias, mesmo as que julgar tolas. As idéias vêm, e muitas relacionadas com o assunto. As idéias vêm e muitas funcionam. Muitas se enquadram nas referências da situação e do objetivo. Quando não contar com um grupo faça o individual *brainstorm*. Segundo (David) Ogilvy, nenhuma solução pode ser criada por um comitê, no máximo aprovada por um.

### 4. Seleção

Relacione as idéias. Defina-as. E depois cuidadosamente considere cada uma delas. Depois, vá selecionando aquelas que se enquadrem melhor nos objetivos, que tenham mais imaginação, mais originalidade, enfim, as que sejam realmente criativas. Continue a fazer a seleção até determinar aquela que é a melhor, a que será a solução mais adequada ao seu problema:

- a) proporcionar maior grau de resolução de sua questão
- b) O ideal é que outras soluções não devam ser parecidas nesta questão: neste ponto esta questão é ideal o que a torna um motivo relevante de escolha.
- c) a originalidade é desejável na solução, não pela diferença em si, mas pelo impacto do novo.

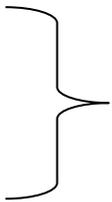
## 5. Interpretação

Agora chegou o momento de procurar a a melhor forma de realizar esta solução. Lembre-se de que uma boa idéia, em criatividade organizacional, é aquela capaz de atender aos objetivos que foi traçada. Refine-a. Aprimore-a. É aqui que aparece a diferença entre o profissional e o amador – entre aquele que sabe o que faz e o que acerta de vez em quando.

Lembre-se de que uma solução criativa só é eficiente quando corresponde à satisfação de ma necessidade sentida pela organização.

## 6. Comprovação

Teste a validade de sua idéia. Comprove-a. É preciso comprovar que a idéia adotada represente, de fato, a solução. Seja exaustivo. Verifique os dados.

- Por quê?
  - Onde
  - Quando
  - Quem
  - O quê?
  - Como?
- 
- Usar esta solução

- a. O que aconteceria se os custos com esta solução fossem reduzidos? Como reduzir? Porque reduzir? Quem deve reduzi-los? Quando? Onde reduzi-lo? O que pode tirar deste orçamento?
- b. Por que esta solução deve substituir os métodos atuais? Que parte deve substituir? Como isso será feito? Quem pode fazê-lo? Quem deve? Onde deverá ocorrer a substituição? Onde a substituição pode melhorá-la?
- c. O que pode se modificar nessa idéia / proposta? O que aconteceria se fosse modificada? Como se pode alterar para melhor? Novo aspecto? Que mudanças introduzir no processo? Sob que outras formas poderia ser feita? Será bom mudar seu significado? A sua forma? A equipe envolvida? Que parte dele deve ser modificada? Há alguém que saiba fazer esta modificação melhor do que ninguém?
- d. Como é que se pode organizar as diversas pessoas envolvidas neste projeto? Quem poderia fazer isto? Quem poderia ir em qual etapa? Ou posto no lugar de quem? Mas por que fazê-lo? É conveniente? Barateia o custo? Reforça a solução? Onde esse arranjo deve ser feito? Como isso será feito? Quem o fará?
- e. Por que não usar esta solução e deixar tudo como está? Por que não convém investir? Pode ficar mais caro? O consumidor reagirá negativamente? Quem deseja que tudo fique como está? Essa é o que realmente interessa a organização? A partir de que momento ficará obsoleta esta solução? Em que áreas convém deixar como está?

Três cidades inovadoras

## **Como soluções criativas na gestão pública ajudaram a melhorar a vida dos habitantes de três municípios do Rio de Janeiro, de Goiás e Minas Gerais**

Em boa parte dos 5.562 municípios brasileiros, a administração pública ainda segue métodos de gestão do início do século passado. A relação de funcionários é anotada à mão em fichários amarelados. Folhas de cheque avulsas, guardadas em bolsos de prefeitos, são usadas para despesas gerais. Faltam livros contábeis para controlar gastos e receitas dos municípios. Em meio a esse cenário, é fácil entender o mau uso do dinheiro público e a corrupção na administração dos orçamentos municipais, que, em conjunto, somam R\$ 142 bilhões, valor próximo ao faturamento da maior empresa do país, a Petrobras.

Os municípios de Goianésia, em Goiás, Piraí, no Rio de Janeiro, e Santa Luzia, em Minas Gerais, escapam do roteiro descrito acima. Eles foram selecionados como modelos de inovação por ÉPOCA, com a ajuda de técnicos do Ministério da Fazenda, responsáveis pelo Programa Nacional de Apoio à Gestão Administrativa e Fiscal dos Municípios Brasileiros (PNAFM). Os três adotaram soluções criativas que melhoraram as condições de vida da população sem precisar recorrer a aventuras financeiras. Piraí popularizou a internet. Goianésia estimula seus funcionários públicos a produzir mais para ganhar gratificações. Santa Luzia promove cursos de MBA para melhorar a qualidade dos servidores públicos. A seguir, a história de cada uma dessas cidades.

### UMA REVOLUÇÃO DIGITAL

As aulas de Artes da professora Flavia Rocha Pereira a um grupo de alunos da 3ª série do ensino fundamental numa escola pública municipal de Piraí incluem lições sobre o pintor abstracionista russo Wassily Kandinsky (1866-1934). Os estudantes assistem à aula num laboratório de informática, com computadores conectados com a internet em banda larga. Flavia pede aos alunos que entrem no Google Images e vejam as obras do pintor. Jéssica Doledo, de 10 anos, acha rapidamente os quadros, amplia a imagem e exclama admirada: "Os desenhos são muito legais". Em outra escola, os alunos trocam experiências com estudantes da Alemanha por meio de videoconferências.

Em Piraí, município de 22 mil habitantes a 74 quilômetros do Rio, todas as 23 escolas municipais têm laboratórios de informática conectados com a internet. Da mesma forma, a cidade inteira está plugada à rede. Em quatro telecentros, qualquer pessoa pode sentar-se durante meia hora e navegar gratuitamente. Quiosques espalhados pelos bairros também dão acesso gratuito aos moradores. Quem quiser ligar para a Prefeitura pode usar telefones públicos com base na tecnologia de conexão pela internet (VoIP), sem pagar nada. Todos os 39 prédios públicos estão conectados, e os órgãos também se falam pelo VoIP. Essas são realizações do projeto Piraí Digital, iniciado em 2002, com apenas R\$ 150 mil financiados pelo BNDES.

O projeto começou depois de um baque sofrido pela cidade. Em 1997, a Light foi privatizada e houve uma reformulação da maior fábrica de Piraí. Mil e duzentos moradores

ficaram sem emprego. O então prefeito, Luiz Fernando Pezão (PMDB), hoje vice-governador do Rio, reuniu cérebros e chamou pesquisadores para desenvolver um plano estratégico e descobrir novas vocações para a cidade. A idéia inicial era que todos tivessem acesso sem fio à rede, mas o custo foi proibitivo. Entrou em ação o jeitinho brasileiro. A conexão chega por fibra óptica ao ponto mais alto da cidade. Dali é transmitida pelo rádio para cinco retransmissores, que levam a internet por cabo a pontos espalhados pelo município. Dessa forma, o projeto custou um quarto do previsto. A conexão cobre hoje os 520 quilômetros quadrados do município e contribuiu para atrair 18 indústrias para a cidade. "Em oito anos multiplicamos por quase cinco a arrecadação de ICMS - de R\$ 17 milhões para R\$ 76 milhões", diz o vice-governador Pezão.

O acesso à informação é levado tão a sério em Piraí que foi incluído entre os direitos básicos do cidadão, ao lado de saúde, educação e emprego. "Não existe inclusão social sustentável sem inclusão digital", afirma Franklin Dias Coelho, professor da Universidade Federal Fluminense e coordenador do projeto. Em breve, a rede hospitalar estará pronta para enviar exames pela internet a outros municípios. "Se um paciente precisar de um especialista que não temos em Piraí, poderá fazer o exame na cidade e enviá-lo ao médico em outro lugar", diz o assessor de informática Leonardo Rosa, de 31 anos. Antes do Piraí Digital, Leonardo era jardineiro. Hoje, dá cursos de capacitação em informática aos 400 professores locais.

## INCENTIVO À MERITOCRACIA

Encravada no Vale do São Patrício, a 180 quilômetros ao norte de Goiânia, a cidade de Goianésia, com 52 mil habitantes, é conhecida pela pujança na produção da cana-de-açúcar, da borracha e da pecuária de corte. O agronegócio fez a prosperidade do município e estimulou um clima de empreendedorismo. Hoje, ele se infiltra na administração pública. Inspirada pela experiência das empresas instaladas nos arredores da cidade e nos conselhos de uma consultoria particular, a administração do prefeito Otávio Lage Filho (PSDB) implementou um plano de carreira que incentiva o mérito no serviço público. O plano prevê gratificações salariais para os funcionários públicos atreladas à dedicação e à qualidade dos serviços prestados por eles. Criou-se, assim, um ciclo virtuoso em que os empreendimentos públicos decolam graças à melhoria do desempenho dos funcionários.

Ajudou o plano a adoção de um sistema de mapeamento, por imagens aéreas, dos estabelecimentos comerciais e residenciais da cidade. O objetivo era localizar inadimplentes no pagamento de impostos para cobrá-los. Estimulados pela promessa de conseguir gratificações pelo desempenho, os fiscais foram às ruas. Entre 2000 e 2006, a arrecadação de Goianésia subiu de R\$ 827 mil para R\$ 7,2 milhões. Com o dinheiro extra nos cofres, dezenas de obras foram realizadas. A obra da nova sede da Prefeitura paralisada havia 18 anos foi concluída. Um aterro sanitário, um parque de lazer e um bairro de casas populares também foram construídos.

Na Secretaria de Infra-Estrutura, responsável pelas obras, com o plano de carreira, os funcionários podem receber até 50% de gratificações sobre os salários, desde que cumpram suas metas. Se um caminhão consome gasolina de forma regular e suas molas não quebram, o funcionário responsável pelo veículo ganha pontos. Outro quesito extra é a assiduidade ao trabalho. "O salário-base é mantido, mas quem falta ganha menos. Simples assim", afirma o prefeito Otávio Lage. O resultado, segundo o secretário de Infra-Estrutura, Ronaldo Peixoto, foi uma revolução. "Os funcionários vivem loucos atrás de

trabalho. Estão acostumados com os benefícios e não querem perdê-los. Não esperava ver isso numa Prefeitura”, diz Peixoto.

## FAZER MAIS COM MENOS

Santa Luzia, município de 170 mil habitantes na região metropolitana de Belo Horizonte, se tornou modelo em melhoria do atendimento de programas sociais com redução de gastos. O município criou uma central de processamento para produzir as 18 mil refeições diárias servidas na rede municipal de ensino. A centralização proporcionou melhoria da qualidade das merendas, controle mais rigoroso do estoque de alimentos e redução no índice de desperdício. Como a distribuição das merendas passou a ser de responsabilidade da Prefeitura, e não mais dos fornecedores, o custo de transporte foi eliminado dos contratos. O resultado global foi a queda no custo unitário das refeições escolares, de R\$ 0,60 para R\$ 0,24 - um alívio para os cofres municipais.

A Prefeitura de Santa Luzia usa recursos do governo federal para investir na capacitação dos servidores públicos. A primeira iniciativa foi criar, em parceria com uma faculdade privada, um MBA executivo em gestão pública municipal. “Todas as disciplinas e os trabalhos apresentados nas salas de aula referem-se a projetos reais da Prefeitura”, diz o prefeito José Raimundo Delgado (DEM). “É uma maneira de aprender e aplicar as técnicas da iniciativa privada na gestão pública.” A primeira turma do MBA, com o prefeito e mais 33 servidores municipais, se formará no fim do ano.

“Há muitas prefeituras mergulhadas nas sombras”, diz o presidente da Confederação Nacional dos Municípios, Paulo Ziulkoski. “Mas existe em muitos municípios uma preocupação crescente com a modernização e a transparência.” Goianésia, Piraí e Santa Luzia são exemplos inspiradores para que mais municípios trilhem o caminho da boa gestão pública.

(in: Revista Época. Edição de 05 de junho 2007 - Nº 472)

## Agitadores de marketing

Quando ainda fazia faculdade na Universidade de Boston, Michael Bronner, vice-presidente e diretor da Bronner Slosberg Humphrey, uma das maiores empresas de marketing direto do mundo, teve a idéia de produzir um bloco de cupons para empresas locais que supriam as necessidades dos estudantes – pizzarias, lojas de discos, lavanderias e assim por diante. Sem que ninguém percebesse, introduziu o bloco de cupons nas 14 mil caixas de correio dos estudantes das universidades e seu sucesso começou.

Até pouco tempo atrás, o marketing direto era considerado o primo pobre da propaganda, já que a propaganda tradicional, através dos meios de comunicação de massa, podia alcançar muito mais pessoas, além de parecer ostensiva e glamurosa. Agora, com os empresários e as agências de propaganda assumindo uma perspectiva mais voltada para o valor, ambos os lados têm percebido o enorme potencial do marketing direto, que pode ser concebido para atender aos interesses e necessidades de clientes específicos.

Com uma lista de clientes que muitas agências invejariam – AT&T, GM, American Express, Disney Interactive e Federal Express -, a Bronner elevou o marketing direto à categoria de arte. “Se lhe parecer irrelevante, o impresso enviado pelo correio vai direto para a lixeira do cliente”, diz Michael. Só que ele é especialista em tornar a mensagem relevante para cada cliente. Em uma campanha de veiculação pela imprensa escrita, feita sob encomenda para a rede de loja de departamentos L.L. Bean, a agência comparou a base de clientes da rede às listas de assinantes de 20 revistas. Em seguida confeccionou anúncios para inserção tendo em vista se os assinantes já recebiam ou não o catálogo da loja. A agência conseguiu

segmentar ainda mais o banco de dados da rede considerando os hábitos de compra dos clientes, como a frequência e os tipos de produtos que adquiriram. Os anúncios foram direcionados com tanta precisão que duas pessoas que residissem no mesmo prédio de apartamentos e recebessem a mesma revista poderiam receber dois anúncios diferentes. Esse método permitiu que “conferíssemos aos anúncios alto nível de personalização”, explicou Slosberg. “Um cliente antigo pode não saber que agora é possível comprar patins e mountain bikes na rede, além de calças safári e camisas de camurça. O anúncio informaria a ele sobre isso. Em essência, o anúncio torna-se uma mala direta, e a revista é o envelope”.

Foi um teste caro, mas compensou. “Queríamos verificar se nosso investimento estava mesmo valendo a pena, e a Bronner realizou esse teste de uma só vez”, comentou Chris McCormick, o presidente de propaganda da Bean. Tendo em vista os resultados, o orçamento de propaganda foi dobrado. McCormick sentiu que a agência propiciava valor real para sua organização. “Eles realmente entenderam como funcionava nosso negócio e que cada centavo precisava ser justificado”, diz ele. “Na verdade, eles estão mais para consultores do que para publicitários...”

Com mais de 800 funcionários, a agência tem hoje um faturamento superior a 500 milhões de dólares por ano. É algo realmente sofisticado para um ex-universitário que começou enfiando blocos de cupons nas caixas postais dos estudantes.

Fonte: Reidy, Chris, “Taking ‘mass’ out of marketing”, in *The Boston Globe*, 16 de junho de 1996, pp. 47 e 53. Reproduzido por cortesia de *The Boston Globe*.