

| INOVAÇÃO E DESIGN THINKING

TEMA 1 – A CULTURA DA INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA CRIATIVIDADE

Para a empresa excelente, a inovação é a única coisa permanente
(Tom Peters, 1998).

Conforme estudado na aula anterior, quando uma empresa opta por se estruturar tendo como “DNA” a inovação, está olhando para o futuro e sabe que a construção do futuro começa hoje. Então, todas as decisões de níveis estratégico, tático e operacional se voltam para a inovação. Assim sendo, uma cultura de inovação pode ser compreendida como um conjunto de práticas que promovem a criatividade; dão suporte e valorizam as ideias advindas de todos os setores da empresa e, como consequência, buscam um novo modelo de negócios envolvendo a otimização de recursos com foco na sustentabilidade.

Diante da decisão da criação de uma cultura organizacional inovadora, Tigre (2019) apresenta as principais inovações organizacionais que estão se difundindo na economia mundial nas últimas décadas. Tais inovações podem servir de inspiração para as inovações que você pretende realizar com sua atitude empreendedora na sua empresa ou na empresa que você trabalha.

O sistema Just-in-time é destacado como filosofia de combate ao desperdício de tempo e capital de giro orientada principalmente para empresas de produção em lotes. Por meio da inversão do fluxo produtivo (produção por encomenda), da solução sistemática de problemas (kaysen), da redução do tamanho dos lotes e da coordenação de fornecedores e clientes (JIT externo), é possível reduzir a superprodução, o tempo de espera, os desperdícios do processo, estoques excessivos, o movimento de transportes e insumos e produtos acabados e, melhorar a qualidade. (Tigre, 2019)

O que Tigre (2019) nos apresenta está relacionado aos aspectos produtivos da indústria, mas você pode usar essa filosofia do *just-in-time* para tentar promover alguma inovação em uma empresa de serviços. Essa é a prática do benchmarking. Ficar atento ao que deu certo em outros tipos de negócio pode ser efetivo quando se quer promover uma cultura organizacional inovadora.

Outros tipos de organizações que podem inspirar para a prática de uma cultura inovadora são as empresas ligadas à inovação social. Essas empresas são compreendidas por “serem motivadas pelo objetivo de ir ao encontro de uma necessidade social e que são predominantemente desenvolvidos e difundidos através de organizações cujos propósitos primordiais são sociais” (Mulgan, 2007). No âmbito da inovação social, existem vários modelos a serem analisados, mas,

como o eixo comum é o aspecto social, então é possível notar que os esforços dessas empresas são feitos em conjunto. Todos pensam em todos. Funciona quase como uma cooperativa. Um deseja o sucesso do outro, um apoia o trabalho do outro. Todos enfrentam os desafios juntos. Um benchmarking neste tipo de empresa pode auxiliar a formação de uma cultura organizacional inovadora, pois a empresa não existe se não fossem as pessoas.

A partir do entendimento de que as pessoas é que fazem uma organização inovadora, é pertinente ressaltar o pensamento de Faste, que diz que quando uma pessoa faz uma descoberta de algo novo para si mesma, ela é considerada criativa, mas quando ela faz uma descoberta de algo novo para toda uma sociedade, ela está produzindo inovação (Faste, 1992). Neste sentido, apresentamos o caso da Badu Design.

Figura 1 – Imagens dos produtos da Badu Design



Fonte: Facebook Badu Design, 2020.

A Badu Design é um negócio social estruturado em Curitiba-PR. Funciona no contexto da inovação social e segue grande parte dos preceitos propagados por Yunus, que entende que o lucro é necessário, mas é tão importante quanto o impacto social.

A gestora da Badu Design iniciou o negócio em sua própria casa. O intuito inicial era sair de uma crise financeira e pessoal. Começou com cadernos manufaturados com capas de tecidos. Ela vendia os cadernos em lojas e boutiques e assim continuou com a atividade. Em seguida, percebeu que essa atitude estava dando certo, e por isso resolveu ensinar a técnica a mulheres em risco social e deu certo. Eram 10 mulheres impactadas por essa iniciativa. Mais tarde, a gestora resolveu trabalhar só com resíduos da indústria têxtil, ou seja, não precisava mais comprar os tecidos, e sim reutilizá-los. Com isso, sem planejar, já estava evoluindo para um negócio sustentável, pois estava atuando no aspecto ambiental, social e econômico a partir de sua iniciativa empreendedora. A partir

dessa experiência, abriu uma empresa do tipo MEI e começou a chamar mais mulheres em situação de risco social para empreenderem juntas. Foi o início da bem-sucedida Badu Design. Hoje, a empresa tem uma rede chamada de *Liga Badu* com mais de 400 mulheres trabalhando somente com resíduos da indústria têxtil, cocriando produtos inovadores a cada nova demanda. Na maior parte do tempo, essas mulheres trabalham em casa, podendo cuidar dos filhos e das demandas domésticas. Cada mulher impactada tem uma história de superação a ser compartilhada. Uma ajuda a outra nessas superações. Cada uma dessas histórias se torna o storytelling da própria Badu. A empresa e sua rede já receberam inúmeros prêmios e se tornaram uma referência de empreendimento ligado à inovação social em todo o Brasil.

A história da Badu Design e de tantas outras empresas de impacto social (Gastromotiva, Universidade da Correria, Moradigna, Transvest, entre outras) sempre são um bom exemplo de como a sinergia criativa e o compartilhamento de ideias pode fazer a diferença na idealização de uma empresa que quer criar uma cultura inovadora.

Independentemente do modelo a ser utilizado para a criação de uma cultura organizacional inovadora, o importante é manter o foco na jornada e não nos resultados finais, pois não existe uma linha de chegada para uma cultura organizacional inovadora. A cultura vai se estabelecendo aos poucos e vai transformando o DNA da empresa, o modo de trabalhar do time, o olhar do público para as relações com a empresa e também as redes comerciais e institucionais.

A cada transformação, novas oportunidades surgirão e outras inovações virão. Corroborando com esse pensamento, Roger Martin (2010) chama atenção para o fato de que “se o foco de uma empresa for inteiramente voltado para a descoberta criativa, sem nenhuma consideração sobre como convertê-la em estratégia vencedora, a criatividade é praticamente inútil”. Assim, buscar lideranças internas para converter criatividade em estratégias vencedoras faz parte do escopo de uma empresa que aprendeu o caminho da inovação. Essa maturidade certamente levará a conquistas de novos valores que darão orgulho ao time e, sem dúvidas, esse espírito inovador alcançará diferentes públicos e tornará a marca uma referência no setor que atua.

TEMA 2 – CRIATIVIDADE É UMA HABILIDADE? COMO DESENVOLVÊ-LA?

Os desafios contemporâneos levam à urgência da criatividade a ser aplicada no âmbito organizacional para a promoção da inovação. No entanto, essa urgência só evidencia o fato de que nós, seres humanos, já nascemos criativos, mas nos esquecemos disso ao longo da vida. Basta lembrar que, enquanto crianças, éramos estimulados a desenhar, pintar, cantar e fazer esculturas no barro. Fazíamos isso muito bem, sem amarras, fazíamos tudo a partir das nossas possibilidades, limites e entendimentos. Não estávamos preocupados com o resultado. Usávamos as cores sem pensar em combinar, fazíamos desenhos sem proporção, cantávamos com alegria, exprimíamos nossos sentimentos por meio da arte infantil, assim como os índios e outros povos primitivos.

Diante dessas reflexões, como ousamos pensar que não somos criativos? Somos criativos sim, mas à medida que fomos crescendo, o lado direito do cérebro, que era superestimulado na escola infantil, foi sendo deixado de lado pelo *modus vivendi* da cultura ocidental. Passamos a ser cobrados por responsabilidades mais racionais e com menos apelos artísticos. Quando a pessoa se torna jovem ou adulta, é cobrada a desenhar com perfeição, a combinar bem as cores. Espera-se dela um cantar sem desafinar, uma técnica de escultura aprimorada, uma intuição criativa extraordinária. Com essas cobranças, o lado direito do cérebro se atrofia e o lado esquerdo da razão prevalece. Como resultado, hoje, a maioria das pessoas acredita que não é criativa. Diante de tal “desastre” existencial, resta resgatar o comportamento criativo sem amarras para deixar fluir, pelos diversos meios de expressão, a essência individual transformadora. Faste (1992), corroborando com esse entendimento, acrescenta: “o comportamento criativo pode ser descrito como uma atividade humana que leva a ideias, soluções de problemas ou desenhos que são novos e originais para uma organização, instituição ou ainda para a sociedade em geral”.

Se, por um lado, a criatividade é inerente ao ser humano, por outro é necessário estimulá-la para que se torne cada vez mais eficiente nas aplicações desejáveis, seja no âmbito pessoal, seja no âmbito profissional. Uma das formas de estimulá-la é usar o inconsciente.

As grandes ideias são geradas no inconsciente. Isso é válido para as artes, as ciências e a publicidade. Mas seu inconsciente precisa estar bem informado, do contrário suas ideias serão irrelevantes. Forneça a seu consciente um grande volume de informações e deixe aflorar seu processo de raciocínio. (Ogilvie, 2011)

Essa reflexão trazida por Olgívie é fundamental para que seja possível aliar a capacidade criativa com as soluções desejáveis nas diferentes demandas. Assim, se a busca é por uma solução voltada a uma máquina de fazer pão, a informação prévia armazenada no inconsciente de alguém do grupo de designers e engenheiros sobre algo relacionado a uma receita de pão pode trazer uma solução inesperada e, por consequência, a inovação.

Outra forma de se adquirir informação é se posicionando na vida como um curioso observador de tudo, não só nas questões que interessam diretamente a você. Para ilustrar esse entendimento, sugiro as reflexões propostas pelo filme *Pad Man*, disponível na Netflix.

Tendo em vista a percepção de que a criatividade é inerente ao ser humano e que ela pode ser incentivada a partir da aquisição de conhecimento e do desenvolvimento da curiosidade permanente, então a confiança criativa é resultado dessas características. Assim, Kelley e Kelley (2014) conceituam: “Confiança criativa é um modo de vivenciar o mundo que leva a novas abordagens e soluções”. A conquista dessa confiança pode ocorrer a partir da prática com pequenas coisas do cotidiano que podem se tornar hábitos e os hábitos levarão ao resgate da criatividade. Após a conquista desse hábito, naturalmente será possível transformar o medo em coragem e a coragem em ousadia. Essa ousadia será refletida nas relações de trabalho e nas relações pessoais. Além disso, essa ousadia será transformadora, e esse novo posicionamento associado a outras pessoas que tiveram as mesmas atitudes poderão ajudar a desenvolver uma organização inovadora.

Outra prática que pode ser incorporada ao “manter-se criativo” é a de fazer cursos, assistir palestras e participar de eventos criativos. Essas oportunidades costumam reunir pessoas e profissionais de áreas distintas, e o resultado é sempre surpreendente.

TEMA 3 – O MERCADO PRECISA DE PROFISSIONAIS CRIATIVOS E INOVADORES

No modelo econômico em que vivemos, o sucesso das empresas está diretamente vinculado à competitividade. Essa competitividade não ocorre apenas no âmbito local, mas também no regional, nacional e global. Assim sendo, mesmo que algumas empresas queiram manter um foco no mercado local, as referências

de seus clientes serão globais, ou seja, as melhores referências de prestação de serviços ou de produtos inovadores poderá vir do Japão e não da vizinhança.

Este é o cenário, esta é a realidade. Daí a necessidade de as empresas preferirem profissionais criativos e que transformem suas ideias em inovações para atender às expectativas da própria empresa e também da sociedade. Isso explica o fato de que quando a Sony avisa que vai lançar o Play Station 5, forma-se um cadastro para compra do produto em seu pré-lançamento. O mesmo ocorre com os últimos modelos do Iphone e também com o lançamento de novos modelos da BMW. Como já vimos na aula anterior, o lançamento desses produtos denota inovações incrementais e não radicais ou disruptivas. As inovações radicais são exemplificadas com carros que dirigem sozinhos e são movidos a eletricidade ou um videogame que não precise de um hardware exclusivo para funcionar bem.

Diante deste contexto de competitividade, se uma empresa local não mantiver sua equipe conectada com as inovações ofertadas pelo mundo, será percebida pelos clientes como ultrapassada. Por consequência, perderá valor e lucratividade.

3.1 Quais tipos de profissionais criativos os diferentes tipos de empresas precisam?

A percepção de profissional criativo vai depender das expectativas ou do direcionamento dado pela empresa no seu posicionamento estratégico. Se a organização nasce com o “DNA” da inovação, a necessidade de estabelecer critérios de criatividade inexistente. Por outro lado, há outras organizações que pretendem inovar com um foco específico para atender a uma demanda advinda do mercado em que atuam, então vale uma reflexão sobre como estimular a equipe para ser criativa. Neste sentido, veremos algumas sugestões de como esse estímulo pode ocorrer:

- Nas lojas físicas de varejo – criatividade no atendimento: agilidade, bom humor, alegria e empatia, sugestão e demonstração de uso dos produtos, fazer um pacote inusitado.
- Criatividade na exposição dos produtos na vitrine – trocar a vitrine uma vez a cada 10 dias usando recursos de baixo custo como papel, materiais reutilizáveis, cores e cenário condizentes com o que se está expondo.

- Criatividade para lidar com as restrições sanitárias (covid-19) – comunique as restrições de modo divertido, doe máscaras de pano com imagens lúdicas relativas à loja ou à época do ano, crie um display de álcool gel com personagens e algum tipo de som ou interação com o usuário.

Figura 2 – Exemplos de interações para chamar a atenção dos usuários



Créditos: Davidcarpio/Shutterstock.

Figura 3 – Exemplos de interações para chamar a atenção dos usuários



Créditos: Viktor Ivakhov/Shutterstock.

- No e-commerce ou marketplace – criatividade para interagir com os clientes em todas as fases de contato (busca, carrinho, fechamento da venda, entrega e pós-venda). Procure usar a empatia para entender em profundidade a sensação do cliente em todas as fases de compra e crie interações inusitadas. A empresa Dobra, já citada em aulas anteriores, é um bom exemplo. A personagem que eles usam para interagir com o cliente se chama *Batman*. Veja a seguir os textos e imagens de interação.

Figura 4 – Dobra



Créditos: Glaucia De Salles Ferro.

Exemplo de interação:

eai “nome do cliente”

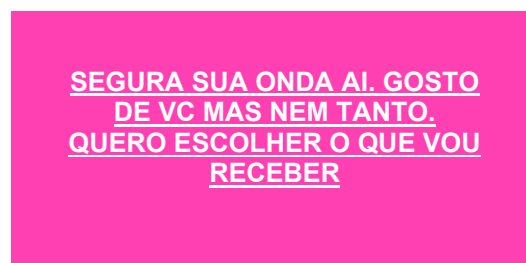
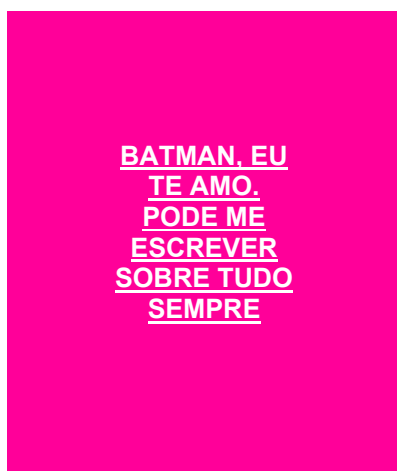
preciso te confessar que eu ando meio carente, sabe. a cada live que rola no youtube eu fico mais sentimental.

qualquer chance de receber um pouquinho de atenção e carinho eu já fico todo todo. e aí pode acontecer de eu te encher de e-mails por aqui.

por isso resolvi te mandar esse e-mail pra gente **alinhar as expectativas** e **você me dizer quais e-mails quer receber.**

então vou te dar algumas opções aqui pra vc poder **personalizar quais e-mails meus vc quer receber**, beleza?

É SÓ CLICAR NO BOTÃO QUE VC QUISER AÍ EMBAIXO:



- Criatividade na Indústria – espera-se que na indústria os profissionais criativos já estejam bem delimitados nos postos de design, publicidade e

marketing, mas a realidade mostra que é possível ser criativo em muitas outras funções. Além disso, as organizações industriais necessitam manter o foco na colaboração, pois essa atitude auxiliará a promoção contínua da criatividade. Como exemplo, é possível criar soluções melhores a partir de conversas entre os designers, engenheiros de produção e os operadores das linhas de produção. É possível ainda o alinhamento de ideias criativas entre profissionais de marketing e os operários que utilizam o produto, ou ainda, entre os designers, engenheiros, profissionais de marketing e fornecedores para idealizar melhores embalagens, mais inusitadas, mais sustentáveis e mais econômicas. A empresa Brasken, que fornece embalagens e tem buscado um foco inovador e sustentável, costuma estar aberta a essas parcerias.

- Criatividade em empresas de serviços – a maior referência de empresa de serviços no mundo é a Disney, pois seu “DNA” é criativo e busca o encantamento em tempo integral. Os ensinamentos desse império criativo devem servir de inspiração para quem oferta serviços. A partir dessa referência, é necessário usar a empatia para evidenciar a percepção de valor que o cliente dá a cada tipo de serviço. Por exemplo, um paciente de uma clínica dentária vai valorizar um serviço no qual ele não tenha que passar por uma grande dor ou desconforto. Um cliente de uma clínica de estética vai valorizar muito mais os resultados. O cliente que for assistir a um show vai valorizar o local, a experiência de compra e o show. E assim por diante. A percepção dos serviços é relativa e jamais vai agradar a todos, daí a necessidade de usar a criatividade para fazer diferente, chamar a atenção e garantir uma experiência inesquecível.
- Criatividade em produtos/serviços – usar a criatividade em produtos nem sempre significa que esta esteja associada diretamente ao produto do ponto de vista físico, mas aos serviços que podem estar embutidos ou que podem ser acessados com determinado produto. É o caso do smartphone. Ao se adquirir um smartphone, busca-se um produto com qualidade, com lindo design e, é claro, com muitas funcionalidades. Essas funcionalidades levam aos serviços prestados pela mesma marca do smartphone (no caso da Apple, os aplicativos da Apple) ou por outras empresas (aplicativos de taxis, de marketplaces, de jogos, de fotos, de agenda, de interações diversas). Além do entendimento desses produtos híbridos, há ainda a

possibilidade de levar inovação por meio da combinação de produtos. É o caso das latas de Coca-Cola com os ursos em realidade aumentada. A partir de um aplicativo da Coca-Cola instalado no smartphone, é possível apontá-lo para os ursos impressos nas latas. A partir daí, inicia-se uma cena dos ursos em alguma atividade, como se fosse um filme na tela do celular. Esse exemplo mostra que a inovação sempre surpreende o cliente, seja pela qualidade dos produtos/serviços, seja pelas funcionalidades dos produtos ou pela eficácia dos serviços. Essa surpresa proporcionada ao cliente faz com que ele tenha uma experiência única que ficará marcada para sempre no seu inconsciente.

Figura 5 – Latas de Coca-Cola: ursos de natal



Créditos: Paul Juser/Shutterstock.

TEMA 4 – UMA ABORDAGEM SOBRE O “ÓCIO CRIATIVO”

Entre tantas pessoas e profissionais que inspiram para o tema criatividade, um dos mais interessantes é o sociólogo italiano Domênico de Masi. Ele se tornou famoso por difundir a ideia de que o ócio pode ser criativo. “

“Entre os fatores genéticos da nossa criatividade, o cérebro desempenhou um papel primário, que lhe confere o lugar de honra entre os motores da evolução humana” (De Masi, 2003). Com pensamentos como este, De Masi explora

aspectos do ócio e da criatividade ao longo de séculos. A partir de suas descobertas, ele traça uma série de ideias esperando que sirva de inspiração para nós, que vivemos na sociedade pós-moderna. “Viver o ócio não significa não pensar, significa não pensar em regras obrigatórias e não ser assediado pelo cronômetro [...] o ócio criativo é o que alimenta as ideias. O cérebro precisa do ócio para produzir novas ideias” (De Masi, 2012). Alguns exemplos da prática do ócio criativo que vivemos no cotidiano:

- Cantar enquanto tomamos banho;
- Brincar com as crianças;
- Jogar videogame ou jogos de tabuleiro;
- Ler um livro de romance, autoajuda, poesia, filosofia, ficção;
- Lavar o carro;
- Cantarolar enquanto prepara uma refeição;
- Caminhar ao ar livre;
- Praticar um esporte.

Essas atitudes que parecem não ser produtivas é que levam à criatividade. Quantas vezes você voltou de uma caminhada e descobriu como resolver um problema? Quantas vezes você, tomando banho, criou a melhor solução para uma demanda do trabalho? Esses momentos de “eureka” ocorrem porque nos livramos da pressão dos horários, dos compromissos, das obrigações e, dessa forma, nosso cérebro pode exercitar o lado direito.

A ideia central do conceito do ócio criativo está relacionada ao tempo, que segundo o autor, deve ser melhor aproveitado a partir da seguinte divisão:

- Tempo para si mesmo, ao seu corpo e mente;
- Tempo para sua família e amigos;
- Tempo para a coletividade, contribuindo para a sua organização política e cívica.

Comparando essa relação do tempo com o tempo de produção de uma máquina, De Masi afirma: “As máquinas sempre trabalharão em um ritmo mais rápido, mas os humanos sempre terão tempo para refletir e ter ideias”. Essa é a grande resposta para os profissionais assustados com a chegada da inteligência artificial, criando a falsa percepção de que a I.A vai substituir o trabalho do homem. Esse receio tem uma explicação, pois priorizamos nossas vidas com as atividades racionais como fazem as máquinas, mas precisamos priorizar as atividades

artesanais, manuais e artísticas para impulsionarmos a criatividade, pois só assim nos diferenciaremos das máquinas. Essa criatividade tem uma dose de razão, mas tem também a emoção e a fantasia. A parte emotiva da criatividade, segundo De Mais, surge da feminilidade, que nos leva a uma sociedade mais isenta de gênero, sem papéis hierárquicos rígidos para mulheres e homens.

Além do mais, essa sociedade, segundo ele, deve fundamentar mais a vida na utilidade do tempo livre e menos na rigidez do trabalho. Empresas criativas como o Google, o Nubank, a plataforma Airbnb, a Pixar entre outras, são exemplos de que esse pensamento faz sentido, pois essas são empresas disruptivas baseadas na criatividade. A sociedade pós-industrial, embora nem sempre pareça, possibilita a libertação da alma, ou seja, o ócio criativo. “Para que consigamos desfrutar desse ócio criativo, precisamos nos livrar de hábitos adquiridos na sociedade antiga [...] precisamos produzir ideias com um corpo quieto e uma mente irrequieta”.

Como exemplo, podemos lembrar da atitude de Steve Jobs apresentada no filme sobre sua vida. Steve Jobs praticava meditação, era tranquilo, mas sua mente nunca estava quieta e isso fazia com que ele não soubesse lidar com a equipe. Neste sentido, De Masi enfatiza: para que a criatividade aflore em um grupo, são necessários um clima de entusiasmo individual e coletivo e uma liderança carismática e apaixonante. Outras questões que De Mais defende são: turnos de trabalho mais curtos para que se tenha tempo de praticar o ócio criativo; igualdade entre sexos na distribuição dos trabalhos para criar condições iguais entre homens e mulheres nas atribuições da casa, dos filhos, do lazer e do trabalho; busca da não aversão ao ócio, pois a sociedade antiga levava as pessoas a crerem que o ócio era errado; transformação do tédio em ócio criativo, pois o perambular da mente e do corpo pode resultar numa incrível ação positiva e criativa. Como advertências para a construção de uma sociedade que evolua de modo mais criativo, De Masi sugere:

- É preciso educar nossos filhos e jovens tanto para trabalhar quanto para aproveitar o ócio;
- Ensinar que o trabalho não deve ser uma obrigação que oprime, mas sim um prazer estimulante e criativo;
- Ensinar o “não trabalho”, ou seja, atividades ligadas ao tempo livre, aos cuidados e atenções;
- Formar jovens para projetarem de modo contínuo a própria existência;

-
- Educar para que as pessoas não temam o fluxo incessante das inovações;
 - Perceber que a ética envolvida no ócio criativo pode evitar soluções vantajosas individuais e, ao contrário, promover o bem comum.

TEMA 5 – MUDANÇA DE MINDSET: MUDANDO O FOCO DO PROBLEMA PARA A SOLUÇÃO

O ser humano vem evoluindo desde que era *Homo sapiens*. Essa evolução vem sendo estudada ao longo dos anos, sob diferentes vieses, por pesquisadores especialistas em áreas distintas, tais como filósofos, biólogos, antropólogos, sociólogos, psicólogos, médicos e pedagogos, e também de modo colaborativo entre esses diferentes campos do conhecimento. Hoje, é possível encontrar biólogos trabalhando com filósofos, neurocientistas trabalhando com bioquímicos e assim por diante. Quanto mais se avança no entendimento da evolução humana, mais associações são feitas para encontrar soluções para os mais diversos tipos de desafios. É neste cenário que se encontra o estudo do termo *mindset* ou “mentalidade”, ou ainda “configuração da mente”. O *mindset* pode ser conceituado como o tipo de mentalidade utilizada por cada pessoa para lidar com a vida e a forma que organiza os pensamentos.

Quanto mais evoluímos, mais necessária se faz a autocompreensão de como e por que pensamos e reagimos de determinada maneira nas diferentes situações que a vida pessoal ou profissional nos impõe. O nosso modelo de pensamento fica evidenciado em nossas atitudes. A pesquisadora Dweck (2017) é especialista nesse campo do conhecimento. Ela sintetiza mostrando que podemos nos posicionar diante das demandas da vida de um modo positivo ou negativo, otimista ou pessimista.

Estudar o *mindset* otimista e pessimista e, a partir desse estudo, ressignificar as experiências para alcançar melhores soluções é uma busca desejável para quem quer evoluir tanto no aspecto pessoal quanto no profissional.

Dweck divide as pessoas em dois tipos de *mindset*, o fixo e o *mindset* de crescimento.

5.1 Mindset fixo

O mindset fixo reflete as pessoas que são mais resignadas, que aceitam tudo sem pensar, refletir, questionar. São conformistas e provavelmente inseguras em relação a uma determinada situação. Dweck conta em seu livro (2017, p. 14-15) que, quando criança, ela aprendeu a ter o mindset fixo de “ser inteligente”. Isso foi o que o inconsciente dela aprendeu a partir das normas impostas pela sua professora. Essa professora organizava o lugar das crianças nas carteiras da classe por meio do QI (Quociente de Inteligência). Os QI’s mais altos sentavam na frente, ajudavam a transportar a bandeira e levavam os bilhetes para o diretor. Os QI’s medianos e mais baixos sentavam respectivamente no meio e no fundo da classe e não tinham nenhum tipo de privilégio. O que esse caso mostra é que, para Dweck, a inteligência era um fator primordial para a vida. Toda a atitude não inteligente não serve. Imagine essa percepção na mente de uma criança e essa criança se tornando uma adolescente (e todo adolescente extrapola limites) e depois, uma adulta. Criou-se um mindset fixo que acaba sendo levado em todas as situações da vida e faz com que a pessoa se torne inflexível.

Este é apenas um exemplo de como pode se estruturar um mindset fixo, mas existem inúmeros outros meios para se desenvolver mindsets fixos. Frases como: “eu nunca vou ser um aviador porque tenho medo de altura” ou “como eu não sou bom em matemática, nunca vou conseguir fazer um curso superior” ou ainda, “sou novo na empresa, não vou receber uma promoção tão cedo”, “meu carro quebrou e tirei uma nota baixa na prova, sou um fracassado”, representam esse tipo de mindset.

É necessário ressaltar que nem sempre o mindset fixo não se repete de modo uniforme nas atitudes humanas. Em algum momento, uma decisão é baseada em um pensamento mais livre de paradigmas, em outro, a atitude reflete o que o inconsciente registrou no passado a partir das experiências.

As pessoas que majoritariamente mantêm o mindset fixo se adequam a empregos mais tradicionais, com níveis hierárquicos bem definidos, sem abertura para o diálogo e a colaboração. Geralmente são muito rígidas com elas mesmas na vida pessoal e repetem esse comportamento no trabalho.

5.2 Mindset de crescimento

“Mindsets de crescimento mudam o significado de fracasso” (Dweck, 2017). O oposto do mindset fixo é o mindset de crescimento ou progressivo, mindset definido por uma mentalidade de evolução. Trata-se de um modelo de pensamento mais confiante, que acredita nas próprias competências e sabe que, em qualquer fase da vida, pode e deve continuar a buscar novos conhecimentos, desenvolver novos talentos. Pessoas com essas características são otimistas, idealistas e acreditam na transformação e na necessidade da persistência. Além disso, focam em desenvolver o autoconhecimento e buscam o aperfeiçoamento pessoal contínuo.

A pesquisadora Dweck descreve em seu livro (2017, p. 25) a história de uma aluna da sétima série que ilustra bem a postura de um mindset de crescimento:

Acho que a inteligência é uma coisa que exige esforço para se conseguir [...] não é simplesmente um dom [...]. A maioria das crianças não se oferece para responder a uma pergunta se não tiver certeza da resposta. Mas eu geralmente levanto a minha mão para responder, porque, se estiver errada, meu erro está corrigido. Ou então levanto a mão e pergunto: “Como posso resolver esse problema?”, ou “Não entendi bem. Você pode me ajudar? Fazendo isso estou aumentando a minha inteligência.

Ao contrário do mindset fixo, geralmente quem tem o predomínio do mindset de crescimento não vai oscilar com tanta frequência entre o mindset fixo e o de crescimento. Isso pode ocorrer, mas a pessoa vai refletir sobre aquela atitude que foi tomada com base no mindset fixo e pode até voltar atrás.

O mindset de crescimento permite que as pessoas gostem do que fazem e continuem a gostar mesmo tendo que superar os desafios do percurso. Este é o caso dos artistas, dos cientistas e dos esportistas.

5.3 Os dois mindsets

“Os mindsets são parte importante da sua personalidade, mas você pode modificá-los tomando conhecimento da existência dos dois mindsets” (Dweck, 2017). Se você perceber que tem mais mindsets fixos, não precisa entrar em pânico. Comece a fazer mudanças nas suas atitudes a partir de agora. Isso não quer dizer que você vai mudar de hoje para amanhã, mas o primeiro passo precisa ser dado. Comece com as pequenas coisas domésticas, depois com as pequenas

coisas do trabalho. Perceba como você se sente. Quais foram os resultados? Como as pessoas à sua volta reagiram? Siga adaptando essas experiências e vá galgando em direção a novas evoluções.

“As pessoas começam a se ver imersas em minsets fixos, perdendo oportunidades [...] nessas ocasiões passam para o mindset de crescimento” (Dweck, 2017). Todos nós temos os dois mindsets, por isso é necessário reconhecê-los e tomar a decisão se queremos ficar com os mindsets fixos ou não.

5.3 Mudando o foco do problema para a solução

Tendo em vista o entendimento dos conceitos de mindset fixo e mindset de crescimento, vamos então iniciar algumas reflexões sobre usar o mindset de crescimento para buscar a solução dos desafios. Como é de conhecimento geral, os problemas fazem parte da condição humana e da escalada evolucionária. Se não fosse assim, estaríamos estacionados no tempo e vivendo como homens e mulheres das cavernas. Partindo dessa premissa, fica mais evidente o fato de que, cada vez que um desafio é superado, estaremos avançando, evoluindo, olhando o mundo com outros olhos. Ao mesmo tempo, estaremos criando uma experiência para lidar com os próximos desafios de ordem pessoal e de ordem profissional. Isso explica o fato de que muitas pessoas mais velhas que entenderam esse mecanismo do mindset de crescimento se tornam mais “sábias” ao final da vida. Os conceitos aqui descritos fazem parte dos estudos de Dale Carnegie, que desde os anos 1940 já propagava uma série de orientações para a construção do bem viver, mantendo o foco na solução, e não no problema. Entre as orientações principais de Dale Carnegie, estão:

- Deixe de se preocupar com o problema, pois metade dessas preocupações são causadas por você querer tomar decisões antes de ter conhecimento suficiente dos fatores que envolvem o problema;
- Tendo conhecimento prévio desses fatores, busque enumerar tudo o que é a favor e o que é contra você (ou seu projeto). Como exemplo, Carnegie (2003) lembra que, perto do final da vida, o inventor Thomas Edison tinha 2.500 cadernos de anotações repletos de fatos sobre os problemas que ele queria resolver. Se o gênio Thomas Edison tinha esse hábito, nós também podemos ter;

-
- Quando você anota os fatos antes de resolver o problema, o problema já estará meio resolvido, pois, a partir das anotações, as informações serão processadas em partes e irão evidenciar os detalhes antes não percebidos.
 - Com a visão dos detalhes, o problema inicial alcança uma nova configuração. Ele será visto por outro ângulo e, geralmente, o que o tornava assustador no início passa a se tornar apenas um conjunto de fatos conhecidos com os quais somos capazes de lidar.
 - Com todas as informações conhecidas, tome uma decisão e resolva o problema.

Além desses fatores, Carnegie sugere que, para ter um mindset de crescimento, é necessário se posicionar diante da vida com entusiasmo e não transformar um problema pequeno num problema gigante. A partir desse mindset, torne-se um bom líder e crie treinamentos que possam levar os seus liderados a experimentar a fórmula de conhecer os fatores do problema antes de tentar resolvê-los.

Outras questões que podem ajudar na solução dos problemas são:

- Saber quais pessoas serão beneficiadas com a solução e, na medida do possível, convidá-las para participar da construção da solução, ou seja, foque nos benefícios e conquiste argumentos válidos para a solução final;
- Se você não tem acesso a todos os fatores envolvidos no problema, forme uma equipe que seja capaz de trazer essas informações, ou busque captá-las em fontes confiáveis.

REFERÊNCIAS

CARNEGIE, D. **Como Evitar Preocupações e Começar a Viver**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2003.

D MASI, D. **Criatividade e Grupos Criativos**. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2003.

_____. **O Ócio Criativo**. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2012.

DUECK, S. C. **Mindset – a nova psicologia do sucesso**. São Paulo: Editora Objetiva, 2017.

FASTE, R. A. The Role of Visualization in Creative Behavior. **Journal of Engineering Education**, v. 63, n. 2, p. 124-127, nov. 1972.

KELLEY, T.; KELLEY, D. **Confiança Criativa**: Libere sua criatividade e implemente suas ideias. Barueri: Editora HSM, 2014.

MARTIN, R. **Design de Negócios**. Rio de Janeiro: Editora Campus Elsevier, 2010.

MULGAN, G. et al. **Social innovation**: what it is, why it matters and how it can be accelerated. Oxford Said Business School. Young Foundation. London: The Basingstoke Press, 2007.

TIGRE, P. B. **Gestão da Inovação**: uma abordagem estratégica, organizacional e de gestão de conhecimento. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2019.

OGILVIE, D. **Ogilvie on Advertising**. London: Carlton Publishing Group, 2011.