

Introdução

O novo século começou borbulhando de tecnologias. Os avanços tecnológicos refletiram em todas as áreas da ciência. A verdade é que estamos vivendo em um mundo para o qual não temos referências. O primeiro paradoxo que enfrentamos na virada do século foi o mundo ter ficado plano – segundo Friedman – e ao mesmo tempo não linear – sem previsibilidade. Na tecnologia, a capacidade de processamento de um microchip atual, comparado a um microchip produzido em 1971, teve um aumento de performance equivalente a 3500 vezes, sendo 90 mil vezes melhor em termos de economia de energia e 60 mil vezes mais barato. Se essa taxa de evolução fosse aplicada a um Volkswagen Fusca de 1971, ele andaria hoje a uma velocidade equivalente a 483 mil quilômetros por hora, faria 1 milhão de quilômetros por litro de gasolina, custaria quatro centavos de dólar e usaria apenas um tanque de gasolina durante toda a sua vida útil. Esse exemplo é só para dar risada!

A capacidade de adaptação da sociedade, de maneira geral, acompanhou os avanços tecnológicos do mundo linear, porém a capacidade de adaptação no mundo não linear não acompanha mais essa evolução. Em média uma mudança tecnológica leva de cinco a sete anos para entrar no mercado. Contudo, levaria de dez a quinze anos para ser adaptada na sociedade moderna dentro dos âmbitos social, econômico e político. A simples conta matemática mostra que temos uma defasagem de cinco a sete anos a cada salto tecnológico, que está cada dia mais rápido. Como as empresas estão reagindo aos saltos tecnológicos? Criando novas soluções? Ou simplesmente continuam fazendo mais do mesmo? A pesquisa da Deloitte (2017) indica que a produtividade nos negócios está crescendo menos que o avanço tecnológico. Inovação é a resposta? O que está realmente acontecendo dentro das empresas? As pessoas estão percebendo as mudanças? Ou simplesmente arrumam desculpas para justificar a incapacidade de acompanhar a transformação do lado de fora das organizações? Um exemplo desse descompasso é o contínuo desaparecimento de grandes empresas criadas no século XX.

Segundo a revista Fortune, somente 12% das empresas listadas no Fortune 500 desde 1955 ainda continuam ativas. Em 2016, 26% dessas empresas desapareceram. Conforme a Deloitte (2017), a forma como os negócios estão organizados e estruturados e com que desenvolvem as pessoas nas organizações é o ponto central da discussão. Pode-se deduzir por essa afirmação que as pessoas estão desalinhadas com as mudanças externas. Exatamente o comentário que Friedman (2016) fez quando entrevistou o CEO da *Alphabet*, a divisão X do Google. “A tecnologia avança exponencialmente enquanto a capacidade adaptativa do ser humano avança linearmente.” Será que é possível reverter esse quadro, mudar o *mindset* das pessoas? Podemos acelerar a capacidade adaptativa de cada um? Conhecimento e aprendizado estão na base da digitalização tecnológica, tanto que 83% dos executivos que responderam à pesquisa da Deloitte (2017) afirmaram que o aprendizado contínuo é um fator essencial para a transformação.

Neurologicamente, aprender dói! Mudar dói! Pensar diferente dói! É mais fácil falar sobre mudanças do que fazê-las. Evoluímos com um cérebro baseado na economia de energia. Usamos os aprendizados do passado como fonte primária de resposta para os desafios atuais, mas eles funcionavam como resposta no século XX. Hoje, não funcionam mais! Pensar diferente e inovar não é fácil. Requer esforço, disciplina

e muita energia para criar novos aprendizados. Por isso dói. Os resultados da inovação, independente da metodologia ou dos processos utilizados, são muito aquém do esperado. Em 2014, desenvolvi um processo de inovação dentro de uma montadora europeia que envolveu cerca de 350 líderes. O objetivo era ajudar os líderes a pensarem diferente – mudar o *mindset*. Foram formados 81 times multifuncionais que criaram 81 novos conceitos para desafios operacionais ou desafios relacionados com a geração de valor para os consumidores. Desses 81 projetos, 75 foram melhorias de processos existentes. Sem dúvida, isso gerou valor principalmente para a empresa em termos de redução de custo, maximização de recursos e otimização de processos. Porém, o pensamento continuava voltado para a produtividade na linha de montagem do carro. Mais do mesmo! Todo esse esforço de transformação para a geração de inovação durou mais de oito meses. Alguns líderes aprenderam a pensar diferente e mudaram. Todavia, a mensagem que veio da liderança do topo da empresa é de que esse movimento não era importante. Mudar não era prioridade, não naquele momento. O mais importante era vender mais carros! Hoje vemos a indústria automobilística correndo atrás da transformação. Porque o mercado está mudando rapidamente com a entrada dos aplicativos, dos carros elétricos, do compartilhamento e da transformação da força de trabalho. Mudança é sinônimo de esforço. Esforço significa reorientação de recursos, mercados, processos e valores. Significa mudança de *mindset* organizacional e pessoal. Inovação requer dois tipos de *mindset*. O que entrega valor para o mercado atual e o que consegue antecipar o futuro e criar novos valores – novos negócios. Os dois tipos de *mindset* possuem algumas diferenças relevantes. O primeiro pode usar doses maiores do *mindset* fixo – crenças do passado. O segundo requer imaginação e abstração para criar o “novo” – mais *mindset* de crescimento, que é a capacidade de olhar para o presente enquanto se pensa no futuro. Inovação significa gerenciar e desenvolver diferentes *mindsets* para diferentes atividades. As organizações inovadoras são ambidestras quando elas conseguem *exploit* e *explore*. *Exploit* é a capacidade organizacional de focar a eficiência operacional, o “incrementalismo”, criando melhorias contínuas para os negócios atuais. O *explore* busca novas oportunidades criando novos conhecimentos. O primeiro melhora e mantém o que se construiu no passado, enquanto o segundo olha para o futuro. É possível desenvolver essas duas capacidades simultaneamente? Como reconhecer pessoas que estão mais abertas ao *exploit* ou ao *explore*?

O mundo em transformação acelerada significa uma vida útil menor para os negócios. Quem não consegue se antecipar e se preparar acaba morrendo. Efeito Kodak! Essa antecipação precisa acontecer enquanto o negócio atual vai bem, porque é ele que deve custear a experimentação do futuro. Veja o exemplo da Blockbuster. Seus gestores acreditavam que seu modelo de negócio de aluguel de DVDs e CDs seria duradouro e não anteciparam os impactos do streaming. Reed Hastings, fundador da Netflix, experimentou o streaming com um grupode usuários ao mesmo tempo que o modelo de negócio de envio de CDs e DVDs ia desaparecendo. Em 2007, a Netflix expandiu o seu negócio digital com uma enorme velocidade. Em três anos, a empresa já operava em 190 países, matando definitivamente a Blockbuster. Desenvolver novas competências leva tempo. Malcolm Gladwell, no seu livro Blink, menciona que são necessárias pelo menos 10 mil horas de prática. Então, como acelerar esse processo? É possível? Todos podem mudar o *mindset*? Quem está melhor preparado para fazer essa mudança? Os mais jovens têm mais facilidade? Por que é tão difícil inovar? Quais são as barreiras que impedem as empresas de acelerarem a sua transformação?

Nesse processo de investigação, esbarrei na neurociência. Fiquei intrigada desde meus primeiros contatos com essa ciência, pois entender como funciona a cognição humana ainda é um desafio. Aprendemos intensamente para sobreviver e criamos hábitos que nos aprisionam dentro de uma caixa, limitando a nossa capacidade de pensar e inovar. Nesse percurso, aprendi que a inteligência é uma capacidade ilimitada, assim como o talento. Ambas podem ser desenvolvidas e transformadas substancialmente. Mas, mesmo assim, as empresas continuam alegando que um dos grandes desafios é buscar talentos no mercado. Afinal, será que “talento” está sendo entendido corretamente? Quem possui *mindset* de crescimento tem a capacidade de desenvolver qualquer tipo de talento. Só precisa de tempo, disciplina e persistência!

Não é meu objetivo aprofundar as discussões na neurociência, já que sou uma aprendiz – não tenho 10 mil horas de voo! Pretendo aqui trazer reflexões que possam ajudar qualquer líder a identificar o seu *mindset* e a buscar o seu próprio caminho para se transformar. Ainda tenho mais perguntas do que respostas. Aliás, no mundo não linear sempre teremos muito mais perguntas do que respostas. Isso é positivo! Afinal, “[...] quando o mundo se achata e você se sente achatado – procure uma pá e cave dentro de si mesmo. Não tente construir muralhas” (FRIEDMAN, 2005, p. 310).

Este livro está organizado da seguinte forma: nos dois capítulos iniciais faço um breve resumo sobre o cérebro e a cognição humana. Nos três capítulos seguintes abordo a discussão sobre *mindset* sob o aspecto neurológico e trago reflexões acerca das pesquisas realizadas com empresas e indivíduos em relação ao impacto do *mindset* no desenvolvimento da inovação.