

**CONFIANÇA CRIATIVA**

RASCUNHO

RASCUNHO

# CONFIANÇA CRIATIVA

---

LIBERE SUA CRIATIVIDADE  
E IMPLEMENTE SUAS IDEIAS

---

TOM KELLEY

e

DAVID KELLEY

FUNDADOR DA IDEO E DA D. SCHOOL EM STANFORD



ALTA BOOKS  
EDITORA  
Rio de Janeiro, 2019

*Para os nossos pais, que nos deixaram livres para expressar ideias criativas e nos deram a confiança necessária para colocá-las em prática.*

## SUMÁRIO

### 9 PREFÁCIO

#### INTRODUÇÃO

### 13 A ESSÊNCIA DA INOVAÇÃO

#### CAPÍTULO 1

### 23 A VIRADA: DO *DESIGN THINKING* À CONFIANÇA CRIATIVA

#### CAPÍTULO 2

### 43 A OUSADIA: DO MEDO À CORAGEM

#### CAPÍTULO 3

### 69 A CENTELHA: DA PÁGINA EM BRANCO AO INSIGHT

#### CAPÍTULO 4

### 105 O SALTO: DO PLANEJAMENTO À AÇÃO

CAPÍTULO 5

139 A BUSCA:  
DO DEVER À PAIXÃO

CAPÍTULO 6

161 A EQUIPE:  
GRUPOS CRIATIVAMENTE  
CONFIANTES

CAPÍTULO 7

193 A MUDANÇA:  
CONFIANÇA CRIATIVA PARA  
VIAGEM

CAPÍTULO 8

221 O PRÓXIMO PASSO: RECEBENDO  
A CONFIANÇA CRIATIVA DE  
BRAÇOS ABERTOS

231 AGRADECIMENTOS

235 NOTAS

251 CRÉDITOS DAS IMAGENS

253 ÍNDICE REMISSIVO

RASCUNHO

## PREFÁCIO

ESTE É UM LIVRO ESCRITO por dois irmãos que nunca se desgrudaram. Quando éramos moleques, em uma cidadezinha de Ohio, jogamos beisebol nos mesmos times da liga infantil no verão e construímos fortes de neve no inverno juntos. Passamos 14 anos dividindo o mesmo quarto, colando pôsteres de carros nas paredes de pinho do porão meio acabado, típico do meio-oeste americano. Frequentamos a mesma escola primária, entramos no mesmo grupo de escotismo, viajamos para o Lago Erie com a família nas férias e chegamos a ir até a Califórnia para acampar com nossos pais e duas irmãs. Desmontamos muitas coisas e conseguimos remontar algumas delas.

No entanto, o nosso relacionamento próximo e os vários pontos em comum na nossa vida não levaram necessariamente ao mesmo caminho. David sempre tendeu ao “não convencional”. Sua disciplina favorita no Ensino Médio era Arte. Ele tocou com os amigos numa banda de rock local chamada Sabers. Ele construiu estruturas gigantes de madeira compensada, como *jukeboxes* e relógios antigos, para o Desfile Anual de Primavera da Carnegie Mellon. Ele abriu uma empresa chamada Intergalactic Destruction Company (no mesmo mês em que *Guerra nas Estrelas* foi lançado nos cinemas) para que ele e os amigos pudessem trabalhar juntos construindo coisas no verão. Só por diversão, ele pintou três grandes faixas verdes no muro dos fundos da casa dos meus pais, que ainda estão lá, 40 anos depois. E ele sempre adorou criar presentes customizados, como quando ele fez para sua namorada um telefone que só ligava para o número dele, mesmo que ela tentasse ligar para outras pessoas.

Tom, por sua vez, seguiu um caminho aparentemente mais tradicional. Depois de se formar em Artes Liberais, ele pensou em fazer Direito, tentou trabalhar em uma empresa de contabilidade por um tempo e atuou na área de TI na General Electric. Depois de fazer o MBA, ele

trabalhou em um cargo que exigia o uso intensivo de planilhas eletrônicas: consultor de gestão empresarial. Ao longo do caminho, os empregos dele foram previsíveis, na maioria das vezes, tanto no trabalho do dia a dia quanto em termos de plano de carreira a longo prazo. Então ele entrou no mundo do design e descobriu que era muito mais divertido pensar fora da caixa.

Nesse tempo todo, sempre permanecemos próximos e batíamos papo quase toda semana, mesmo na época em que morávamos a 12 mil quilômetros de distância um do outro. Enquanto fazia o MBA, Tom ajudou na empresa de design e inovação fundada por David, que viria a se tornar a IDEO, e mais tarde, em 1987, passou a trabalhar em período integral na empresa. Trabalhamos juntos desde então, enquanto a empresa não parava de crescer: David como CEO e depois presidente do conselho, Tom em papéis de liderança que incluíam marketing, desenvolvimento de negócio e storytelling.

A história deste livro começa em abril de 2007, quando David, o irmão mais velho, recebeu uma ligação de seu médico, que proferiu uma das palavras mais aterrorizantes e pavorosas do vocabulário médico: *câncer*. Ele estava na escola da filha, ajudando ela e outros colegas de turma, de 9 anos de idade, a pensar em como criar mochilas diferentes, quando recebeu a ligação e conseguiu passar mais uma hora com as crianças antes de ir para casa para processar a notícia. David fora diagnosticado com carcinoma de células escamosas (câncer na garganta) e informado de que tinha 40% de chance de sobreviver à doença.

Naquele momento, Tom tinha acabado de concluir uma apresentação para 200 executivos em São Paulo. Ele se sentou nos bastidores, e o celular tocou assim que ele o ligou. Quando recebeu a preocupante notícia do diagnóstico de David, ele cancelou o resto de sua viagem pela América do Sul e foi direto ao aeroporto. Apesar de saber que não tinha muito o que fazer para ajudar, ele precisava voltar e ver David.

Sempre fomos próximos, mas a doença de David reforçou ainda mais os nossos laços naquele ano. Durante os seis meses de quimioterapia, radioterapia, hidratação, uso de morfina e, por fim, a cirurgia,

nos vimos quase todos os dias, algumas vezes conversamos sem parar e outras vezes passamos horas juntos em silêncio. No Stanford Cancer Center, conhecemos pacientes que acabaram perdendo a batalha contra o câncer. Não dava para deixar de nos perguntar se David também não conseguiria sobreviver.

Se há alguma vantagem dessa terrível doença é que ela força uma profunda reflexão sobre o propósito, o sentido da vida. Todas as pessoas que conhecemos que sobreviveram ao câncer dizem que passaram a ver a vida de outro jeito depois. Enquanto David se recuperava da cirurgia, tivemos um primeiro vislumbre de esperança de que o câncer finalmente poderia passar para o segundo plano da nossa vida. Diante dessa jubilosa possibilidade, juramos que, se David sobrevivesse, faríamos duas coisas juntos que não envolveriam nem médicos nem hospitais: para começar, faríamos uma viagem fraternal para nos divertir em algum lugar do mundo, algo que nunca fizemos depois que crescemos. E, depois, trabalharíamos juntos, lado a lado, em um projeto que nos permitisse trocar ideias um com o outro e com o mundo.

A viagem seria uma semana inesquecível em Tóquio e Kyoto, explorando o que há de melhor da cultura japonesa moderna e antiga. E o projeto colaborativo seria criar o livro que você tem em mãos.

Por que um livro sobre confiança criativa? Porque, nos nossos trinta anos na IDEO, notamos que a inovação pode ser ao mesmo tempo divertida e gratificante. E, quando olhamos para a trajetória da nossa vida e começamos a pensar em um legado, dar aos outros a chance de atingir seu máximo potencial criativo nos pareceu ser um bom objetivo. Em meio à batalha de David contra o câncer em 2007, uma pergunta recorrente era: “Qual é o propósito da minha vida?”. Este livro é parte da resposta: ajudar o maior número possível de pessoas. Dar aos futuros inovadores a chance de seguir sua paixão. Ajudar pessoas e organizações a atingir seu pleno potencial... e desenvolver a própria confiança criativa.

*David e Tom Kelley*



## A ESSÊNCIA DA INOVAÇÃO

O QUE LHE VEM À cabeça quando ouve a palavra “criatividade”?

Se você for como muitas pessoas, sua mente logo pensa em algo artístico, como escultura, pintura, música ou dança.

Você pode associar “criativo” com “artístico”.

Você pode acreditar que os arquitetos e designers são pagos para serem pensadores criativos, mas que esse não é o caso de CEOs, advogados e médicos.

Ou você pode achar que a criatividade é um atributo fixo, como ter olhos castanhos (a pessoa já nasce ou não com os genes criativos).

Como irmãos que trabalharam juntos por 30 anos nas linhas de frente da inovação, apelidamos esse conjunto de noções equivocadas de “o mito da criatividade”. É um mito no qual muita gente (gente demais) acredita. Este livro é sobre o contrário desse mito, sobre o que chamamos de “confiança criativa”, um conceito que se fundamenta na crença de que *todos nós* somos criativos.

A verdade é que todos nós temos um potencial criativo muito maior esperando para ser explorado.

Ajudamos milhares de empresas a levar ideias revolucionárias ao mercado, desde o primeiro mouse da Apple, passando por instrumentos cirúrgicos de última geração da Medtronic, até estratégias de marca originais da The North Face, na China. E também constatamos que os nossos métodos podem ajudar as pessoas a desenvolver uma nova atitude criativa capaz de melhorar acentuadamente a vida delas, não importando se elas trabalham em áreas como Medicina, Direito, Negócios, Educação ou Ciência.

Nas últimas três décadas, ajudamos inúmeras pessoas a cultivar sua criatividade e aplicá-la de maneiras extremamente proveitosas. Elas criaram unidades habitacionais otimizadas para as necessidades de soldados que voltavam de zonas de guerra. Elas montaram uma equipe de inovação improvisada em um saguão corporativo gerando tanta energia e fazendo tanto barulho que a empresa lhes deu um espaço especial para elas trabalharem no projeto. Elas desenvolveram um sistema econômico para ajustar aparelhos auditivos para aldeões idosos de países em desenvolvimento, beneficiando algumas das 360 milhões de pessoas do mundo que sofrem de problemas auditivos severos.<sup>1</sup> As pessoas que ajudamos vêm de variadas áreas e têm diversas formações e históricos, mas todas possuem uma característica em comum: todas elas conquistaram a confiança criativa.

A CRENÇA NA SUA  
CAPACIDADE CRIATIVA  
RESIDE NO CORAÇÃO  
DA INOVAÇÃO.

Em seu cerne, a confiança criativa envolve acreditar na sua capacidade de mudar o mundo ao seu redor. É a convicção de que você é capaz de fazer qualquer coisa. Acreditamos que essa autoconfiança, essa crença na sua capacidade criativa, reside na essência da inovação.

A confiança criativa é como um músculo, que pode ser fortalecido e exercitado com empenho e persistência. O nosso objetivo é ajudá-lo a desenvolver essa confiança.

Você pode ou não se considerar um “sujeito criativo”, mas, de uma forma ou de outra, acreditamos que este livro o ajudará a despertar e explorar o potencial criativo que todos nós já temos.

## CRIATIVIDADE AGORA

A criatividade é muito mais ampla e universal, estendendo-se muito além das áreas consideradas “artísticas”. Pensamos na criatividade no sentido de usar a nossa imaginação para criar algo novo no mundo. Dessa forma, a criatividade entra em ação sempre que você tem a chance de criar novas ideias, soluções ou abordagens e acreditamos que todo mundo deveria ter acesso a esse precioso recurso.

Durante grande parte do século 20, os chamados “sujeitos criativos” (designers, diretores de arte, redatores) foram relegados ao segundo plano, excluídos das conversas sérias. Enquanto isso, os “adultos” conduziam todas as importantes discussões da empresa em salas do conselho de administração e salas da diretoria na outra ponta do corredor.

No entanto, atividades criativas que pareciam exóticas ou extravagantes se popularizaram apenas uma década atrás e passaram a ser encontradas por toda parte. Sir Ken Robinson, líder intelectual na área da educação, cujo instigante TED Talk de 2006 — intitulado “As escolas matam a criatividade?” (“Do Schools Kill Creativity”) — foi o mais popular da história do TED, afirma que a criatividade “é tão importante na educação quanto a alfabetização e deveria receber o mesmo *status*”.<sup>2</sup>

No mundo dos negócios, a criatividade se manifesta na forma de inovação. Fenômenos tecnológicos como o Google, o Facebook e o Twitter têm despertado e se beneficiado da criatividade dos empregados para mudar a vida de bilhões de pessoas. Hoje em dia, em todos os departamentos, desde o atendimento ao cliente até as finanças, as pessoas já encontram oportunidades de realizar experimentos com as novas soluções. As empresas precisam desesperadamente de insights dos empregados de toda a organização e nenhuma divisão ou executivo detém sozinho o monopólio das novas ideias.

Não importa se mora no Vale do Silício, em Xangai, em Munique ou em Mumbai, você com certeza já sentiu os efeitos das mudanças sísmicas no mercado. A maioria das empresas já percebeu que a chave para o crescimento, e até para a sobrevivência, é a inovação. Um levantamento recente conduzido pela IBM com a participação de mais de 1.500 CEOs constatou que a criatividade é a competência de liderança mais importante para empresas diante da complexidade do presente comércio global.<sup>3</sup> Uma pesquisa de opinião conduzida pela Adobe Systems com cinco mil pessoas de três continentes reporta que 80% das pessoas acreditam que a criatividade é fundamental para o crescimento econômico.<sup>4</sup> No entanto, apenas 25% dessas pessoas acham que têm condições de

aplicar todo o seu potencial criativo na própria vida pessoal e profissional, o que representa um enorme desperdício de talento.

Como poderíamos mudar essa proporção? Como poderíamos ajudar os outros 75% a atingir seu máximo potencial criativo?

Em 2005, David fundou a d.school (anteriormente conhecida como o Hasso Plattner Institute of Design) para ensinar o *design thinking* (uma metodologia para inovar rotineiramente) aos futuros empreendedores das faculdades de pós-graduação da Stanford. No começo, nós\* achamos que o maior desafio seria ensinar criatividade a pessoas que se viam como “sujeitos analíticos”, mas logo percebemos que todas as pessoas com quem trabalhamos já tinham criatividade em abundância. Assim, nosso trabalho foi simplesmente ajudar os alunos a retomar o contato com sua criatividade, expondo-os a novos conceitos e novas formas de pensar.

Foi uma surpresa constatar a rapidez na qual a imaginação, a curiosidade e a coragem das pessoas são renovadas com um pouco de prática e encorajamento.

Para as pessoas com quem trabalhamos, romper as barreiras da criatividade é como perceber que o carro estava com o freio de mão acionado e de repente sentir a sensação de dirigir livremente, sem restrições. É muito comum isso acontecer com executivos em workshops ou quando recebemos clientes para trabalhar lado a lado conosco. Esses sujeitos já participaram de seminários sobre inovação e acham que já sabem até que ponto serão, ou não, criativos. Então, quando tocamos em um ponto nebuloso ou incomum, como um exercício de improvisação, a primeira reação deles é sacar o smartphone, dirigindo-se apressadamente para a saída para fazer aquela ligação “importantíssima”.

Por quê? Porque eles não se sentem seguros com suas aptidões nesse contexto e instintivamente partem para a defensiva, declarando: “Eu simplesmente não sou do tipo criativo”.

---

\* Uma observação sobre “nós”: este livro tem dois autores, de modo que você cansará de ler essa palavra. Quando nos referimos a apenas um de nós, diremos “David” ou “Tom”. Em alguns contextos, contudo, o “nós” se referirá à equipe da IDEO, onde nós dois trabalhamos, ou ao corpo docente e aos membros da equipe da d.school, onde David atua como colaborador.

Pela nossa experiência, *todo o mundo* é do tipo criativo e sabemos que, se pudermos convencer as pessoas a se ater à metodologia por um tempo, elas vão acabar se surpreendendo com a própria capacidade. Elas se revelam capazes de desenvolver ideias ou sugestões originais para incorporar a criatividade no trabalho e assim desenvolver algo verdadeiramente inovador. Elas se surpreendem quando percebem que são muito mais criativas do que imaginavam. Esse sucesso inicial abala sua visão de si mesmas e as deixam sedentas para fazer mais.

O que descobrimos é que não precisamos criar a criatividade do zero. Só precisamos ajudar as pessoas a redescobrir o que elas já possuem: a capacidade de imaginar, ou expandir, ideias originais. No entanto, o maior valor da criatividade só surge com a coragem de colocar essas ideias em prática. Essa combinação de pensamento e ação é que define a confiança criativa: a capacidade de ter novas ideias e a coragem para testá-las.

Geshe Thupten Jinpa, o principal tradutor do Dalai Lama para o inglês por mais de 20 anos, observou, em uma recente conversa conosco sobre a natureza da criatividade, que não existe uma palavra em tibetano para “criatividade” ou “ser criativo” e que a tradução mais próxima é “natural”.<sup>5</sup> Em outras palavras, para ser mais criativo, você só precisa ser mais natural. Esquecemos que lá atrás, no jardim de infância, todos nós fomos criativos. Todos nós brincamos, experimentamos e testamos ideias estranhas sem ter medo nem vergonha. Ainda não tínhamos aprendido a não fazer isso, já que o medo da rejeição social é algo que só aprendemos com a idade. E isso explica como é possível reconquistar nossa capacidade criativa com tanta rapidez e intensidade, mesmo décadas depois.

Acontece que a criatividade não é um talento raro, a ser usufruído só por poucos sortudos, mas sim uma parte natural do pensamento e do comportamento humano. Essa criatividade acaba sendo bloqueada em muitos de nós, mas pode ser desbloqueada. E liberar essa fagulha criativa pode ter implicações muito mais amplas e poderosas para você, para a sua organização e para a sua comunidade.

Acreditamos que a nossa energia criativa é um dos nossos recursos mais preciosos, podendo nos ajudar a encontrar soluções inovadoras para alguns dos nossos problemas mais recorrentes.

## A CONFIANÇA CRIATIVA EM AÇÃO

A confiança criativa é um modo de vivenciar o mundo que leva a novas abordagens e soluções. Sabemos que *qualquer pessoa* pode conquistar a confiança criativa e vimos isso acontecer com pessoas de diversas formações e áreas. Todo mundo, desde cientistas trabalhando em seus laboratórios até gestores seniores atuando em empresas da Fortune 500, pode viver a vida de um novo jeito, com uma nova visão e um conjunto de habilidades mais amplo. Vejamos alguns exemplos de pessoas que receberam a confiança criativa de braços abertos.

A ENERGIA CRIATIVA  
É UM DE NOSSOS  
RECURSOS MAIS  
PRECIOSOS.

- Uma ex-atleta olímpica entrou no setor aeronáutico e desenvolveu confiança suficiente para encarar os problemas de gestão de crises de sua empresa. Ela montou uma força-tarefa voluntária composta de pilotos, controladores, agendadores de tripulação e outros para prototipar procedimentos após um grande problema com a programação de voos resultante de uma tempestade de gelo, levando a uma recuperação 40% mais rápida.
- Um capitão do exército, que serviu no Iraque e no Afeganistão, arregimentou mais de 1.700 pessoas para exigir a criação de um calçadão na comunidade local, provando que não é preciso ser um general para influenciar decisões legislativas.
- Indo além dos meros fatos do caso, uma estudante de Direito adotou uma abordagem centrada no ser humano em um julgamento simulado. Ela pediu que os jurados se imaginassem na cena do incidente e pensassem em como eles se sentiriam. Assim, recorrendo à empatia deles, ela venceu o caso — um marco, a primeira vez que um júri favoreceu o lado dela naquele caso específico.

- Uma ex-executiva do governo lançou, em Washington, um movimento popular de inovação, que já conta com mais de mil membros. Hoje, por meio de workshops e eventos de networking, ela divulga sua nova perspectiva sobre a mudança organizacional a outros líderes e aspirantes a empreendedores.
- Depois de quatro décadas de experiência, uma professora do Ensino Fundamental reestruturou seu programa de aulas para assumir uma nova concepção: em vez de ensinar temas isolados, ela criou projetos que cobriam os mesmos tópicos, mas levavam os alunos a adotar um pensamento crítico. As notas dos alunos melhoraram e, ainda mais importante, os pais notaram que os filhos estavam mais engajados e curiosos.

Você não precisa trocar de área ou se mudar para o Vale do Silício para alterar sua forma de pensar. Você não precisa se tornar um consultor de design ou largar o seu emprego. O mundo precisa de legisladores, administradores de escritório e corretores de imóveis mais criativos. Não importa qual seja a sua profissão, quando você a abordar com criatividade, terá soluções originais e melhores; com isso, alcançará mais sucesso. A confiança criativa pode inspirar o trabalho que você já está fazendo (não importa qual seja), pois você passa a ter uma nova ferramenta para melhorar suas práticas de resolução de problemas sem precisar abandonar as técnicas que já utiliza.

VOCÊ NÃO PRECISA  
TROCAR DE ÁREA  
OU SE MUDAR PARA  
O VALE DO SILÍCIO  
PARA ALTERAR SUA  
FORMA DE PENSAR.

Conversamos com médicos que encontraram novas maneiras de desenvolver a empatia pelos pacientes e tratá-los com mais eficácia, indo além dos sintomas superficiais. Conversamos com recrutadores de executivos que usam os nossos métodos para unir pessoas talentosas com as empresas que mais precisam delas.<sup>6</sup> Conversamos com assistentes sociais que usam abordagens centradas no ser humano para ajudar as pessoas da comunidade a decifrar os confusos formulários de inscrição para programas sociais.<sup>7</sup>

Pessoas que possuem confiança criativa são mais capazes de influenciar o mundo ao seu redor, seja envolvendo-se na escola dos filhos, transformando um depósito em um vibrante espaço de inova-

ção ou beneficiando-se da mídia social para recrutar mais doadores de medula óssea.

Como demonstrou Albert Bandura, o lendário psicólogo e professor da Stanford, nossos sistemas de crença afetam as nossas ações, metas e percepções. As pessoas que passaram a acreditar que são capazes de promover mudanças têm mais chances de realizar seus sonhos e atingir seus objetivos.<sup>8</sup> Bandura chama essa convicção de “autoeficácia”<sup>9</sup> e as pessoas autoeficazes têm metas mais ambiciosas, são mais empenhadas, persistentes e resilientes diante do fracasso.

Nossa experiência prática no mundo da inovação e da confiança criativa se alinha com as constatações dele. Quando as pessoas transcendem os temores que bloqueiam sua criatividade, surgem diversas novas possibilidades. Em vez de ficarem paralisadas pela possibilidade de fracassar, elas veem cada experiência como uma nova oportunidade de aprender. A necessidade de controle deixa algumas pessoas empacadas no estágio de planejamento de um projeto, mas, com a confiança criativa, elas não mais se intimidam com a incerteza e são capazes de entrar rapidamente em ação. Em vez de conformar-se com as tradições e convenções ou acatar sem questionamento o que os outros dizem, elas se libertam para expressar suas opiniões e questionar o modo como as coisas são feitas. Elas agem com mais coragem e persistem mais ao enfrentar os obstáculos.

Acreditamos que este livro o ajudará a superar os bloqueios mentais que obstruem sua criatividade. A cada capítulo, apresentaremos ferramentas que lhe capacitarão a gerar e aplicar novas ideias com confiança. As histórias, métodos e práticas que compartilharemos têm fundamento em décadas de colaboração de pensadores criativos do mundo todo e acreditamos que você também se beneficiará deles.

## A MISSÃO DA CONFIANÇA CRIATIVA

Hoje, nossa missão como autores é ajudar o maior número possível de pessoas a redescobrir seu potencial criativo.

Diante de sua criatividade recém-descoberta, algumas pessoas nos confidenciam que a mãe foi uma dançarina ou o pai foi um arquiteto. Elas parecem tender a racionalizar essa fagulha de energia

criativa, como se estivessem em busca de evidências concretas. O que elas não percebem é que sempre tiveram esse potencial criativo, não devido a algum histórico familiar ou predisposição genética, mas por se tratar de uma capacidade humana natural que todos nós temos.

A confiança criativa constitui uma maneira de ver o seu potencial e o seu lugar no mundo com mais clareza, livre da confusão causada pela ansiedade e pela dúvida.

Esperamos que você se junte a nós na missão de receber a confiança criativa de braços abertos. Juntos, todos nós podemos fazer do mundo um lugar melhor.

RASCUNHO