

“Um dos meus pensadores favoritos, Grant traz uma análise inovadora e perspicaz sobre o mundo.” - MALCOLM GLADWELL

Originais



COMO OS
INCONFORMISTAS
MUDAM
O MUNDO

Adam Grant

Primeiro lugar na lista do *The New York Times*

prefácio de SHERYL SANDBERG

Originais

“Adam Grant é um cientista social sério, um mestre em contar histórias e um otimista inveterado... *Originais* é cheio de novas ideias sobre um amplo conjunto de tópicos importantes para a nossa vida pessoal e profissional. Grant possui uma habilidade extraordinária de incutir significados profundos em temas familiares e deixar o leitor cheio de esperança e animação.”

– **THE NEW YORK TIMES DEALBOOK**

“Este livro extraordinário e muito divertido lança uma nova luz sobre a Era da Ruptura. O que é necessário para fazer a diferença? E como você pode aplicar isso em sua própria vida? Ao desconstruir mitos de histórias de sucesso, desafiar crenças há muito estabelecidas sobre processos e identificar semelhanças entre aqueles que são agentes de mudanças profundas, Adam Grant nos dá uma nova e poderosa perspectiva sobre o nosso lugar no mundo e também sobre o nosso potencial para transformá-lo completamente.”

– **J. J. ABRAMS, diretor de *Star Wars: O despertar da força*;
cocriador e produtor executivo da série *Lost***

“Depois de lançar centenas de negócios – de companhias aéreas a ferroviárias, do mercado da música ao de celulares e agora uma empreitada espacial – os meus maiores desafios e sucessos aconteceram quando convenci outras pessoas a verem o mundo de forma diferente. *Originais* revela como isso pode ser feito e ajuda a inspirar a criatividade e a mudança.”

– **RICHARD BRANSON, fundador do Virgin Group**

“*Originais* é uma leitura fascinante e reveladora que vai ajudar você não só a reconhecer seus próprios dons, mas também a encontrar a força necessária para desafiar a sabedoria convencional a fim de trazer esses talentos à tona. Lançando mão de estudos surpreendentes e histórias envolventes, Adam Grant nos mostra de forma brilhante como defender novas ideias, desmistificar conceitos que nos impedem de avançar e mudar não só nossa vida, mas o mundo.”

– **ARIANNA HUFFINGTON, cofundadora do *The Huffington Post*
e autora de *A terceira medida do sucesso***

“Às vezes pode parecer que é preciso aprender tudo sobre o que já foi feito antes de tentar fazer algo novo. Adam Grant faz um trabalho magistral ao mostrar que isso não é verdade. Temos sorte de tê-lo como guia.”

– **PETER THIEL**, cofundador do PayPal e da Palantir Technologies,
e autor do livro *De zero a um*

“Leitura urgente e obrigatória, esta obra inovadora vai surpreendê-lo a cada página. Adam Grant redefine nossas expectativas sobre o que significa ser criativo e o que é preciso para fazer a diferença. Compartilhe com as pessoas importantes para você.”

– **SETH GODIN**, autor de *O melhor do mundo*

Para Allison

Sumário

Prefácio por Sheryl Sandberg 9

1. Destruição criativa 13

O arriscado negócio de nadar contra a corrente

2. Inventores cegos e investidores caolhos 38

A arte e a ciência de reconhecer ideias originais

3. No limbo 67

Como dizer verdades aos poderosos

4. O apressado come cru 93

Timing, procrastinação estratégica e a desvantagem do pioneirismo

5. Cachinhos Dourados e o cavalo de Troia 113

Como criar e manter coalizões

6. Rebelde com causa 141

Como irmãos, pais e mentores alimentam a originalidade

7. Repensando o pensamento de grupo 166

O mito das culturas fortes, as seitas e os advogados do diabo

8. Balançar o barco e mantê-lo estável 197

Como controlar a ansiedade, a apatia, a hesitação e a raiva

Ações de impacto 227

Agradecimentos 235

Notas 238

Prefácio

POR SHERYL SANDBERG

Executiva-chefe de operações do Facebook e fundadora de LeanIn.Org

Adam Grant é a pessoa perfeita para escrever *Originais*. Simplesmente porque é uma delas.

Adam é um pesquisador brilhante que investiga com grande entusiasmo a ciência daquilo que motiva as pessoas, derrubando mitos e revelando verdades. É um estudioso otimista que nos oferece insights e conselhos sobre como qualquer pessoa – em casa, no trabalho, na comunidade – pode tornar o mundo um lugar melhor. É um amigo dedicado que me inspira a acreditar em mim mesma e que me ajudou a compreender como eu posso defender de forma efetiva as minhas ideias.

Adam é uma das influências mais importantes na minha vida. Ao longo das páginas deste livro magnífico, ele vai esclarecer, inspirar e incentivar você também.

Destruidor de mitos

De acordo com o senso comum, algumas pessoas são naturalmente criativas, ao passo que a maioria de nós só é capaz de ter alguns poucos pensamentos originais. Certos indivíduos nascem para liderar e todos os outros são meros seguidores. Alguns conseguem exercer um impacto real no mundo, mas a maior parte não.

Em *Originais*, Adam destrói todas essas suposições.

Ele demonstra que qualquer um de nós pode aprimorar a criatividade. Revela como identificar ideias que são realmente originais e prever quais vão funcionar. Adam conta quando devemos confiar em nosso instinto e quando é melhor buscar o apoio dos outros. Mostra como podemos nos tornar pais melhores, ao estimular a originalidade de nossos filhos, e admi-

nistradores melhores, ao promover a diversidade de pensamento no lugar do conformismo.

Nestas páginas, descobri que os grandes inventores não são necessariamente aqueles que se especializam muito em determinado assunto, mas os que buscam as perspectivas mais abrangentes. Entendi que o sucesso não é alcançado porque se está à frente das outras pessoas, mas quando se tem paciência para esperar pelo momento certo de agir. E, para meu total espanto, aprendi que procrastinar pode ser bom. Qualquer um que já tenha trabalhado comigo sabe como detesto deixar as coisas para a última hora e como sempre acho que, se algo pode ser feito, deve ser feito imediatamente. Mark Zuckerberg, entre vários outros, ficará contente se eu conseguir me livrar da enorme pressão que ponho em mim mesma para terminar tudo antes da hora – e, como Adam destaca, isso poderia nos ajudar, a mim e à minha equipe, a obter resultados melhores.

Estudioso otimista

Todos os dias deparamos com coisas que amamos e coisas que deveriam mudar. As primeiras nos dão prazer. As outras alimentam nosso desejo de transformar o mundo – idealmente, para torná-lo melhor. Mas tentar modificar crenças e comportamentos arraigados é desafiador. Aceitamos o status quo porque parece impossível empreender mudanças verdadeiras. Mesmo assim, ousamos perguntar: pode um indivíduo fazer a diferença? E, em nossos momentos mais corajosos: será que eu poderia ser esse indivíduo?

A resposta de Adam é um sonoro “sim”. Este livro prova que qualquer um de nós pode promover ideias que beneficiem o mundo à nossa volta.

Amigo

Conheci Adam por causa do burburinho que seu primeiro livro, *Dar e receber*, estava causando no Vale do Silício. Depois de ler, eu o citava para quem quisesse ouvir. Adam não era só um pesquisador talentoso mas também um professor nato e um contador de histórias capaz de explicar ideias complexas de forma simples e clara.

Meu marido então o convidou para fazer uma palestra no seu trabalho e o trouxe para jantar em nossa casa. Adam era tão extraordinário pessoalmente quanto na escrita. O conhecimento dele era enciclopédico e a energia, conta-

gigante. Começamos, ele e eu, a conversar sobre como a pesquisa dele poderia contribuir para o debate sobre gênero e logo estávamos trabalhando juntos. Até hoje fazemos isso, pesquisando e escrevendo uma série de artigos sobre mulheres e trabalho. LeanIn.Org se beneficiou imensamente de suas análises rigorosas e de seu compromisso com a igualdade de direitos.

Uma vez por ano o Facebook reúne suas equipes espalhadas pelo mundo. Em 2015, convidei Adam para fazer o discurso principal do encontro. Todo mundo ficou boquiaberto com a sabedoria e o bom humor dele. Meses depois, as equipes ainda comentavam sobre os insights e até hoje colocam em prática os conselhos recebidos.

Ao longo do caminho, Adam e eu nos tornamos amigos. Quando a tragédia bateu à minha porta e perdi meu marido de repente, foi Adam quem me amparou, como só os verdadeiros amigos são capazes de fazer. Ele esteve presente durante a pior fase da minha vida da forma como lida com tudo: combinando sua compreensão única de psicologia com uma generosidade sem igual. Quando pensei que jamais me recuperaria, ele atravessou o país de avião para me explicar o que eu poderia fazer para desenvolver minha resiliência. Quando eu não conseguia enxergar como lidar com uma situação especialmente dolorosa, ele me ajudou a encontrar respostas onde eu acreditava não haver nenhuma.

No sentido mais profundo da palavra, um amigo é alguém que enxerga mais potencial em você do que você mesmo, alguém que o ajuda a se tornar sua melhor versão possível. A magia deste livro é que Adam se torna esse tipo de amigo para todos os que o leem. Ele oferece uma imensa riqueza de orientações sobre como superar a dúvida e o medo, como falar em público e vender ideias, como encontrar aliados nos lugares mais improváveis. Apresenta um guia prático de como controlar a ansiedade, canalizar a irritação, localizar a força em nossos pontos fracos, superar obstáculos e dar esperança aos outros.

Originais é um dos livros mais importantes e cativantes que já li, repleto de ideias surpreendentes e poderosas. Esta obra não vai mudar apenas o modo como você vê o mundo: pode mudar também seu jeito de levar a vida. E quem sabe o inspire a mudar seu mundo.

1

Destruição criativa

O arriscado negócio de nadar contra a corrente

O homem sensato se adapta ao mundo; o insensato insiste em tentar adaptar o mundo a si. Portanto, todo progresso depende do insensato.

– George Bernard Shaw¹

Em uma noite fria do outono de 2008, quatro estudantes se lançaram à tarefa de revolucionar todo um mercado. Afundados em dívidas, eles tinham perdido ou quebrado seus óculos e estavam indignados com o alto custo de substituí-los. Um deles vinha usando os óculos quebrados havia cinco anos: um clipe de papel era o que impedia que a armação se desmontasse. Mesmo depois de a receita do oftalmologista ter mudado duas vezes, ele se recusava a pagar por novas lentes tão caras.

A Luxottica, um peso-pesado do setor, controlava mais de 80% do mercado americano. Para tornar os óculos mais acessíveis, os estudantes precisariam desbancar um gigante. Pensando em como a Zappos tinha transformado recentemente o mercado de calçados no país vendendo produtos on-line, eles começaram a especular se poderiam fazer o mesmo com óculos.

No entanto, sempre que mencionavam casualmente a ideia, recebiam críticas duras. Ninguém jamais compraria óculos pela internet, os amigos decretavam. Era preciso experimentá-los primeiro. Certo, a Zappos tinha conseguido vencer essa resistência com calçados, mas havia uma razão para que nunca tivessem feito o mesmo com óculos. “Se fosse uma boa ideia”, eles ouviram repetidas vezes, “alguém já a teria posto em prática.”

Nenhum dos estudantes tinha experiência em comércio eletrônico ou tecnologia, muito menos em varejo, moda ou vestuário. Apesar de ouvi-

rem que sua ideia era loucura, eles recusaram boas ofertas de emprego para fundar uma empresa. Venderiam óculos que normalmente custavam 500 dólares numa loja física por 95 dólares on-line, doando um par para um habitante de um país em desenvolvimento a cada compra.

O negócio dependia de um site operacional. Sem isso os clientes não conseguiriam visualizar e comprar os produtos. Depois de muito esforço para montar o site, eles enfim conseguiram colocá-lo no ar às quatro da manhã da véspera do lançamento, em fevereiro de 2010. Batizaram a empresa de Warby Parker,² combinando os nomes de dois personagens criados pelo escritor Jack Kerouac, que os inspirou a se libertarem dos grilhões da pressão social e embarcarem naquela aventura. Admiradores do espírito rebelde de Kerouac, eles o infundiram na cultura da empresa. E valeu a pena.

Os estudantes esperavam vender um ou dois pares por dia. Mas depois que a revista *GQ* os chamou de “Netflix dos óculos”, eles bateram a meta de um ano inteiro em menos de um mês, vendendo tão depressa que foram forçados a deixar 20 mil clientes em uma lista de espera. Depois, levaram nove meses para compor um estoque capaz de fazer frente à demanda.

Avançamos para 2015, quando a revista *Fast Company* divulgou uma lista das empresas mais inovadoras do mundo. A Warby Parker não se limitou a entrar na lista – ficou em primeiro lugar. Os três campeões anteriores tinham sido Google, Nike e Apple, gigantes da indústria criativa, todos com mais de 50 mil funcionários. A batalhadora start-up chamada Warby Parker, uma novata, contava com uma equipe de apenas 500 pessoas. Em cinco anos, aqueles quatro amigos haviam construído uma das marcas mais badaladas do planeta e doado mais de um milhão de pares de óculos para pessoas necessitadas. A empresa tinha faturamento anual de 100 milhões e era avaliada em mais de 1 bilhão de dólares.

Lá atrás, em 2009, um de seus fundadores tentou me vender a ideia da empresa, me oferecendo a oportunidade de investir na Warby Parker. Declinei.

Foi a pior decisão financeira que já tomei, e eu precisava entender onde é que eu tinha errado.

original, *adj.* Que é origem ou fonte de algo; de onde algo brota, provém ou deriva.

original, *s.* Coisa única ou singular; pessoa que é diferente das outras de uma forma atraente ou interessante; indivíduo dotado de iniciativas inovadoras e capacidade inventiva.³

Anos atrás, os psicólogos descobriram que existem dois caminhos para a realização: conformismo e originalidade.⁴ Conformismo significa seguir a multidão, percorrendo os caminhos convencionais e mantendo o status quo. Originalidade é tomar o caminho menos trilhado, defendendo um conjunto de ideias novas que contrariam o pensamento corrente mas que, no fim, resultam em algo melhor.

É claro que nada é completamente original, uma vez que todas as nossas ideias são influenciadas pelo que aprendemos com o mundo à nossa volta. Estamos sempre pegando pensamentos emprestados, seja de forma intencional ou inconsciente. Somos todos vulneráveis à “cleptomnésia”⁵ – a lembrança acidental de ideias alheias como se fossem nossas. Segundo minha definição, a originalidade envolve introduzir e impulsionar uma ideia que seja relativamente incomum em determinada área que possa ser beneficiada por ela.

A originalidade começa com a criatividade: a geração de um conceito que seja ao mesmo tempo novo e útil. Mas não é só isso. Pessoas originais são aquelas que tomam a iniciativa de transformar sua visão em realidade. Os fundadores da Warby Parker tiveram a originalidade de sonhar com uma forma não convencional de vender óculos on-line, mas tornaram-se originais quando agiram para torná-los acessíveis e baratos.

O propósito deste livro é mostrar como todos nós podemos nos tornar mais originais. E existe uma pista surpreendente sobre isso no navegador que você usa para acessar a internet.

Quando as convenções já não convêm

Não faz muito tempo, o economista Michael Housman estava conduzindo uma pesquisa para entender por que alguns profissionais de atendimento ao cliente permaneciam mais tempo do que outros em seus empregos. Munido de informações relativas a mais de 30 mil funcionários de *call centers* de bancos, companhias aéreas e empresas de telefonia celular, ele suspeitava de que o histórico profissional desses atendentes conteria sinais reveladores sobre seu comprometimento. Housman achava que pessoas que já tinham trabalhado em várias empresas desistiriam mais depressa, mas não foi o que constatou. Funcionários que haviam tido cinco empregos nos últimos cinco anos não eram mais propensos a abandonar o posto do que aqueles que tinham ficado no mesmo lugar nos últimos cinco anos.

À caça de novas pistas, ele notou que sua equipe havia coletado informações sobre qual navegador os funcionários haviam usado quando se candidataram ao emprego. Em um impulso, resolveu investigar se aquela escolha poderia ter alguma relação com a desistência. Não esperava encontrar qualquer correlação, pressupondo que a preferência por um navegador fosse mera questão de gosto. Entretanto, quando observou os resultados, ficou pasmo. Os funcionários que usavam Firefox ou Chrome para navegar pela rede permaneciam 15% mais tempo no emprego do que os que usavam o Internet Explorer ou o Safari.

Imaginando que isso era apenas coincidência, Housman fez a mesma análise em relação ao número de faltas ao trabalho. O padrão era o mesmo: os usuários de Firefox e Chrome faltavam 19% menos do que os fãs de Internet Explorer e Safari.

Então ele examinou o desempenho. Sua equipe havia reunido cerca de 3 milhões de dados sobre vendas, satisfação do consumidor e duração média das chamadas telefônicas. Os usuários de Firefox e Chrome fechavam um número significativamente maior de vendas, e as chamadas eram mais curtas. Os clientes deles também ficavam mais contentes: depois de 90 dias no emprego, a turma que usava Firefox e Chrome atingia níveis de satisfação do cliente que o grupo do Internet Explorer e do Safari demorava 120 dias para alcançar.

Não é por causa do navegador que os profissionais permanecem mais tempo no emprego ou são mais assíduos e bem-sucedidos. Na verdade, trata-se de entender o que a escolha do navegador revela sobre os hábitos deles. Por que os usuários de Firefox e Chrome são mais comprometidos e têm melhor desempenho em todos os quesitos?

A resposta óbvia era porque eles têm mais intimidade com tecnologia, então perguntei a Housman se ele poderia investigar essa suspeita. Todos os funcionários haviam feito um teste de proficiência em informática, que avaliou seus conhecimentos de atalhos no teclado, software e hardware, além de uma prova de velocidade de digitação. Mas o grupo de Firefox e Chrome não demonstrou ter conhecimentos muito maiores sobre computação e tampouco era formado por digitadores mais rápidos ou precisos. E mesmo depois de levar em conta todos esses fatores, o efeito navegador persistia. Conhecimento técnico e habilidade prática não estavam na origem de sua vantagem.

O que fazia a diferença era *como* eles haviam obtido seus navegadores. Se você tem um PC, o Internet Explorer vem no pacote oferecido pelo Windows.⁶ Se você é um usuário de Mac, sua máquina tem um Safari pré-instalado. Quase

dois terços dos profissionais de atendimento ao cliente usavam o navegador padrão, sem jamais questionar se haveria uma opção melhor disponível.

Para ter um Firefox ou Chrome, você tem que demonstrar alguma desenvoltura e baixar um navegador diferente. Em vez de aceitar o padrão, toma a iniciativa de procurar uma opção que possa ser melhor. Esse ato de iniciativa, embora minúsculo, é uma janela para aquilo que você faz no trabalho.

Os atendentes que aceitaram o padrão do Internet Explorer e do Safari tinham a mesma postura diante do desempenho de suas funções. Limitavam-se a seguir o script nas ligações de venda e os procedimentos padronizados ao lidar com as queixas dos consumidores. Encaravam suas tarefas como atribuições fixas, então, quando ficavam infelizes com o trabalho, começavam a acumular faltas e, por fim, pediam demissão.

Os funcionários que haviam tomado a iniciativa de mudar seus navegadores para Firefox e Chrome tinham uma postura diferente em relação ao trabalho. Procuravam novas maneiras de vender e resolver os problemas dos clientes. Quando encontravam uma situação que lhes desagradava, tratavam de corrigi-la. Depois de tomar a iniciativa de melhorar suas condições de trabalho, acabavam tendo poucos motivos para se demitir. Havia criado os empregos que queriam. Mas essas pessoas eram a exceção, não a regra.

Vivemos em um mundo de Internet Explorer. Da mesma forma que quase dois terços daqueles profissionais de atendimento usavam os navegadores que vinham por padrão em seus computadores, muitos de nós aceitamos o que é padrão em nossa vida. Em uma série de estudos instigantes, uma equipe liderada pelo psicólogo político John Jost examinou como as pessoas reagem a padrões indesejados. Ele descobriu que, comparados a americanos de origem europeia, os afro-americanos revelam-se menos satisfeitos com sua situação econômica, mas consideram a desigualdade econômica *mais* legítima e justa do que o outro grupo. Em comparação com pessoas nas faixas de renda mais altas, as que se situam nos patamares salariais mais baixos demonstraram ter 17% mais chances de considerar a desigualdade econômica necessária. E quando lhes perguntavam se apoiariam leis que limitassem os direitos dos cidadãos e da imprensa de criticar o governo, caso a adoção de tal legislação fosse necessária para solucionar os problemas do país, o número de pessoas dispostas a abrir mão da liberdade de expressão foi o dobro nas faixas de renda mais baixas em relação às que ganhavam mais. Depois de constatar que grupos em situação de desvantagem mostram-se consistentemente mais inclinados a defender o status quo do que os que são privilegia-

dos, Jost e seus colegas concluíram o seguinte: “As pessoas que mais sofrem com determinado estado de coisas são, paradoxalmente, as menos propensas a questionar, desafiar, rejeitar e mudar esse estado.”

Para explicar um fenômeno tão peculiar, a equipe de Jost desenvolveu uma teoria de justificação do sistema.⁷ A ideia central é que as pessoas costumam racionalizar o status quo como legítimo – mesmo que isso vá diretamente contra seus interesses. Em um estudo, eles acompanharam eleitores democratas e republicanos durante a campanha presidencial americana de 2000. Quando George W. Bush subia nas pesquisas, os republicanos passavam a considerá-lo mais desejável, mas o mesmo ocorria com os democratas, que já estavam preparando justificativas para o futuro status quo. Isso também acontecia quando as chances de sucesso de Al Gore cresciam: tanto republicanos quanto democratas passavam a vê-lo sob uma luz mais favorável. Qualquer que fosse a ideologia política, quando um candidato parecia fadado a vencer, as pessoas passavam a gostar mais dele. E se suas chances diminuía, passavam a gostar menos.

Encontrar justificativas para o sistema corrente cumpre uma função de consolo. É como um analgésico emocional: se é assim que o mundo *deve* ser, não precisamos ficar descontentes com ele. Mas a transigência também nos rouba a indignação moral necessária para nos posicionarmos contra a injustiça e a vontade criativa de considerar modos alternativos de funcionamento do mundo.

O que distingue a originalidade é a rejeição do que é convencional e a investigação sobre a existência de opções melhores. Passei mais de uma década estudando isso, e o problema acabou se revelando muito menos difícil do que eu imaginava.

O ponto de partida é a curiosidade: ponderar por que a convenção existe. Somos levados a duvidar da legitimidade do que é convencional quando temos uma experiência de *vujà-dé*,⁸ o oposto de *déjà-vu*. O *déjà-vu* ocorre quando encontramos algo novo que, no entanto, parece que já conhecemos. *Vujà-dé* é o contrário: estamos diante de algo familiar mas o observamos de uma perspectiva nova que nos permite ter novas ideias em relação a velhos problemas.

Sem um episódio de *vujà-dé*, a Warby Parker não existiria. Na noite em que seus fundadores conceberam a empresa, sentados no laboratório de

computação, eles somavam 60 anos usando óculos. O produto sempre fora absurdamente caro. Mas, até aquele momento, eles haviam aceitado o status quo como inevitável, sem questionar o preço convencional. “Aquela ideia nunca havia me passado pela cabeça”, diz Dave Gilboa, um dos fundadores. “Sempre pensava nos óculos como uma necessidade médica. Eu presumia naturalmente que, se um médico estava me vendendo aquilo, havia uma justificativa para o preço.”

Pouco tempo antes, ele havia esperado na fila em uma Apple Store para comprar um iPhone e então se viu comparando os dois produtos. Os óculos eram um artigo essencial da vida humana havia cerca de mil anos, e haviam passado por pouquíssimas mudanças desde os tempos de seu avô. Pela primeira vez, Dave se perguntou por que tinham um preço tão elevado. Por que um artefato fundamentalmente simples custava mais do que um complexo smartphone?

Qualquer pessoa poderia ter feito aquelas perguntas e chegado à mesma resposta que o pessoal da Warby Parker. Curiosos sobre a razão de os óculos custarem tão caro, eles começaram a pesquisar a indústria óptica. Foi aí que descobriram que era dominada pela Luxottica, uma empresa europeia que tinha faturado mais de 7 bilhões de dólares no ano anterior. “A mesma empresa era proprietária da Lens-Crafters e da Pearle Vision, da Ray-Ban e da Oakley, e ainda tinha as licenças para confeccionar óculos Chanel e Prada, tanto os de grau quanto os escuros. A partir dessa constatação, de repente fez sentido que eles fossem tão caros”, diz Dave. “Nada no custo dos produtos justificava o preço.” Beneficiando-se de sua condição de monopólio, a Luxottica estava cobrando 20 vezes o custo por um par de óculos. O padrão não era intrinsecamente legítimo: era uma escolha realizada por um grupo de pessoas em determinada empresa. E isso significava que outro grupo de pessoas podia realizar uma escolha diferente. “Nós poderíamos fazer diferente”, compreendeu Dave. “Foi quando nos demos conta de que podíamos controlar nosso próprio destino, podíamos controlar nossos próprios preços.”

Quando nos tornamos curiosos em relação às convenções insatisfatórias do mundo, começamos a reconhecer que a maioria delas tem origens sociais. As regras e os sistemas são criados por pessoas. E essa consciência nos dá a coragem de refletir sobre como podemos mudá-las.

Antes de as mulheres conquistarem o direito ao voto nos Estados Unidos, muitas “jamais haviam considerado seu status degradante como nada além de natural”, observa a historiadora Jean Baker. À medida que o movi-

mento sufragista ganhou força, “um número crescente de mulheres começou a perceber que os costumes, o preceito religioso e a lei eram na verdade criações humanas e, portanto, reversíveis”.⁹

As duas faces da ambição

As pressões para aceitarmos as convenções começam muito mais cedo do que se pensa. Se considerarmos os indivíduos que vão crescer e deixar sua marca no universo, é provável que o primeiro grupo no qual pensaremos seja o das crianças prodígios. Esses gênios aprendem a ler aos 2 anos, tocam Bach aos 4, fazem cálculos complexos aos 6, falam sete idiomas fluentemente aos 8. Os colegas de escola morrem de inveja. Os pais vibram, como se tivessem ganhado na loteria. Mas, para parafrasear o poeta T. S. Eliot, suas carreiras tendem a terminar não com uma explosão, mas com um gemido.

Ocorre que as crianças prodígios raramente mudam o mundo.¹⁰ Ao estudar as pessoas mais importantes e influentes da história, psicólogos percebem que muitas delas não tinham talentos excepcionais quando crianças. E se você reunir um grupo grande de crianças prodígios e acompanhá-las ao longo da vida, descobrirá que elas não ofuscarão seus colegas menos precoces nascidos em famílias de recursos semelhantes.

Intuitivamente, faz sentido. Presumimos que o que essas crianças têm de inteligência lhes falta em traquejo social. Embora tenham todos os trunfos intelectuais, carecem de habilidades sociais, emocionais e pragmáticas para enfrentar os desafios da vida em sociedade. Quando examinamos os fatos, porém, essa explicação cai por terra: menos de um quarto das crianças superdotadas sofre de problemas sociais e emocionais. A maioria é bem ajustada e se sente tão à vontade em uma festinha quanto em uma competição escolar.

Embora as crianças prodígios em geral tenham tanto talento quanto ambição, o que as impede de fazer o mundo avançar é o fato de não aprenderem a ser originais. Enquanto elas tocam no Carnegie Hall, vencem as Olimpíadas de ciências e se tornam campeãs de xadrez, algo trágico ocorre: a prática leva à perfeição, mas não ao novo. Os superdotados aprendem a executar magníficas melodias de Mozart e lindas sinfonias de Beethoven, mas nunca compõem as próprias sinfonias. Concentram sua energia em assimilar o conhecimento científico existente, não em produzir novas abordagens. Adap-

tam-se às regras codificadas de jogos já estabelecidos em vez de inventar novas regras para seus próprios jogos. Ao longo do caminho, seu esforço é voltado para obter a aprovação dos pais e a admiração dos professores.

Pesquisas demonstram que as crianças mais criativas são aquelas menos inclinadas a se tornarem as favoritas dos mestres. Em um estudo, professores do ensino fundamental listaram os alunos de que mais gostavam e os de que menos gostavam, e então avaliaram ambos os grupos segundo uma série de características. Os estudantes menos queridos eram os inconformistas, que faziam as próprias regras.¹¹ Os professores costumam discriminar os estudantes altamente criativos, rotulando-os como criadores de caso. Em reação a isso, muitas crianças aprendem depressa a seguir o roteiro, guardando suas ideias originais para si. Nas palavras do escritor William Deresiewicz, tornam-se os mais perfeitos carneirinhos do mundo.¹²

Na vida adulta, muitas crianças prodígios se tornam especialistas em suas áreas e líderes em suas organizações. No entanto, “apenas algumas delas viram criadores revolucionários”, lamenta a psicóloga Ellen Winner.¹³ “As que chegam lá precisam passar por uma transição dolorosa”, de uma criança que “aprende depressa e sem esforço sobre um domínio estabelecido” para um adulto que “remodela um domínio”.

A maioria dos prodígios nunca dá esse salto. Eles empregam suas habilidades extraordinárias da forma comum, dominando seu trabalho sem questionar os padrões e sem provocar rebuliço. Em todas as áreas nas quais se aventuram, optam pelo caminho mais seguro, seguindo os passos convencionais para o sucesso. Tornam-se médicos que curam seus pacientes sem lutar para corrigir os sistemas falidos que impedem muitos pacientes de arcar com os custos de um tratamento de saúde. Tornam-se advogados que defendem clientes da acusação de violar leis arcaicas sem tentar modernizar as leis propriamente ditas. Tornam-se professores que planejam aulas interessantes de álgebra sem questionar se álgebra é mesmo o que seus alunos precisam aprender. Embora confiemos neles para manter o mundo girando, eles nos fazem correr em uma esteira, sem sair do lugar.

As crianças prodígios são prejudicadas pela motivação para o sucesso. A vontade de vencer é responsável por muitas das maiores conquistas do mundo. Quando estamos determinados a atingir a excelência, temos o combustível para nos esforçar mais, por mais tempo e de forma mais inteligente. Entretanto, quanto mais realizações uma cultura acumula, mais restrita a um grupo especializado se torna a criatividade.¹⁴

Quando a motivação para o sucesso chega às alturas, ela abafa a criatividade. Quanto mais você valoriza a realização, mais tem medo do fracasso.¹⁵ Em vez de adotarmos como meta conquistas sem paralelo, o desejo intenso de sucesso nos leva a buscar o êxito garantido. Nas palavras dos psicólogos Todd Lubart e Robert Sternberg, “a partir de um nível intermediário de necessidade de sucesso, há evidências de que as pessoas se tornem de fato menos criativas”.

O anseio por ser bem-sucedido, acompanhado do medo do fracasso, teve alguns dos maiores criadores e agentes de transformação da história. Preocupados em manter a estabilidade e alcançar realizações convencionais, eles relutaram em perseguir a originalidade. Em vez de seguirem em frente com determinação e confiança, acabaram sendo persuadidos, convencidos ou mesmo coagidos a assumir uma posição. Embora parecessem ter as qualidades de líderes natos, algumas vezes foram impelidos por seus seguidores e colegas.¹⁶ Se um pequeno grupo de pessoas não tivesse sido persuadido a tomar uma atitude original, talvez os Estados Unidos não existissem, o movimento pelos direitos civis poderia continuar sendo apenas um sonho, a Capela Sistina talvez tivesse as superfícies nuas, ainda poderíamos acreditar que o Sol gira em torno da Terra e os computadores pessoais talvez jamais tivessem se popularizado.

Do ponto de vista atual, a Declaração de Independência dos Estados Unidos parece inevitável, mas quase não ocorreu por causa da relutância de revolucionários em posições-chave. “Os homens que assumiram posições de liderança na Revolução Americana formavam o mais improvável grupo de revolucionários que se possa imaginar”, lembra o historiador Jack Rakove, vencedor do Prêmio Pulitzer.¹⁷ “Eles se tornaram revolucionários a despeito de si mesmos.” Nos anos que antecederam a guerra de independência, John Adams temia a retaliação britânica e hesitava em abandonar sua promissora carreira de advogado. Ele só se envolveu depois de ter sido eleito delegado no Primeiro Congresso Continental. Concentrado em gerenciar seus negócios de trigo, farinha, peixe e cavalos, George Washington só se juntou à causa depois de ser nomeado por Adams como comandante em chefe do exército. “Lancei mão de todos os recursos em meu poder para evitar isso”, escreveu.

Quase dois séculos depois, Martin Luther King Jr. estava apreensivo com a ideia de liderar o movimento pelos direitos civis: seu sonho era se tornar pastor e diretor de faculdade.¹⁸ Em 1955, depois que Rosa Parks foi julgada por se recusar a ceder seu assento na parte da frente de um ônibus, um

grupo de ativistas pelos direitos civis se reuniu para debater como reagir. Concordaram em formar a Associação pelo Progresso de Montgomery e iniciar um boicote aos ônibus. Um dos presentes sugeriu o nome de King para a presidência da entidade. “Aconteceu tão depressa que nem tive tempo de pensar. É provável que, se eu tivesse pensado bem, recusasse a indicação”, refletiu King mais tarde. Apenas três semanas antes, King e sua mulher haviam “concordado que eu não deveria assumir nenhuma responsabilidade comunitária de peso, uma vez que tinha acabado de concluir minha tese de doutorado e precisava dar mais atenção ao trabalho na igreja”. Ele acabou eleito por unanimidade para liderar o boicote. Diante da perspectiva de fazer um discurso para a multidão naquela mesma noite, foi “dominado pelo medo”. King logo superaria seus temores e, em 1963, sua voz vigorosa uniria o país em torno de uma eletrizante visão de liberdade. Mas isso só aconteceu porque um colega propôs seu nome para o discurso de encerramento da Marcha de Washington e juntou uma coalizão de líderes para apoiar a ideia.

Quando o papa quis contratar Michelangelo para pintar um afresco no teto da Capela Sistina, ele não se interessou. Via-se sobretudo como escultor, não como pintor, e sentiu-se tão pressionado pela encomenda que fugiu para Florença. Somente dois anos mais tarde, cedendo à insistência do pontífice, começou a trabalhar no projeto.¹⁹ E a astronomia ficou estagnada por décadas porque Nicolau Copérnico se recusou a publicar sua descoberta original de que a Terra gira em torno do Sol.²⁰ Com medo da rejeição e de ser taxado de ridículo, manteve silêncio por 22 anos, comentando sobre sua descoberta apenas com amigos. Um dia, um cardeal importante soube de seu trabalho e lhe escreveu encorajando-o a publicá-lo. Mesmo assim Copérnico ainda hesitou por mais quatro anos. Sua obra-prima só viu a luz depois que um jovem professor de matemática tomou para si a tarefa e a publicou.

Quase meio milênio depois, em 1977, quando um investidor-anjo ofereceu 250 mil dólares a Steve Jobs e Steve Wozniak para bancar a Apple, a proposta veio acompanhada de um ultimato: Wozniak teria que pedir demissão da Hewlett-Packard. Ele recusou. “Eu pretendia ficar naquela empresa para sempre”, reflete Wozniak.²¹ “No fundo, eu não queria fundar uma empresa. Estava com medo”, admite. Wozniak mudou de ideia depois que Jobs, vários amigos e até seus pais o encorajaram.

Podemos apenas imaginar quantos Wozniaks, Michelangelos, Copérnicos e Kings nunca perseguiram, publicaram ou promoveram suas ideias originais por não terem sido arrastados ou catapultados para os holofotes. Embora

nem todos aspiremos a fundar nossas próprias empresas, criar obras-primas, revolucionar o pensamento ocidental ou liderar um movimento por direitos civis, todos temos ideias para aprimorar nosso ambiente de trabalho, nossa escola ou nossa comunidade. Infelizmente, muitos hesitam em agir para pôr essas ideias em prática. Como observou o economista Joseph Schumpeter em uma frase famosa, a originalidade é um ato de destruição criativa.²² Defender novos sistemas com frequência requer derrubar o modo antigo de fazer as coisas, e nós hesitamos porque temos medo de balançar demais o barco.²³

Entre cerca de mil cientistas da Food and Drug Administration – o órgão do governo dos Estados Unidos que autoriza e fiscaliza o comércio de alimentos e medicamentos naquele país –, mais de 40% temiam retaliações se falassem em público sobre suas preocupações com segurança. Dos mais de 40 mil funcionários de uma empresa de tecnologia, metade achava arriscado externar opiniões divergentes no trabalho. Em uma entrevista com profissionais de consultoria, serviços financeiros, mídia, publicidade e indústria farmacêutica, revelou-se que 85% admitiram preferir manter silêncio sobre um problema importante a mencioná-lo a seus superiores.

Na última vez que você teve uma ideia original, o que fez com ela? Embora os Estados Unidos sejam uma terra que valoriza a individualidade e a expressão de seu modo único de ser, quando a questão é a busca por excelência e o medo do fracasso, a maioria dos americanos prefere se acomodar a se destacar. “Em matéria de estilo, nade com a corrente”, teria dito Thomas Jefferson, mas “em matéria de princípios, fique firme como uma rocha”. A pressão pela realização nos leva a fazer o oposto. Encontramos modos superficiais de parecer originais – uma gravata-borboleta, talvez, ou sapatos vermelhos brilhantes – sem assumir o risco de sermos originais de fato. Quando se trata das ideias poderosas que temos na cabeça e dos valores essenciais que trazemos no coração, optamos pela autocensura. Se “há tão poucos originais na vida”, afirma a renomada executiva Melody Hobson,²⁴ é porque as pessoas têm medo de “levantar a voz e sobressair”. Quais serão os hábitos de quem estende a originalidade além da aparência e chega à ação?

Características necessárias

Para ser um original, você precisa assumir riscos radicais. Essa crença está tão profundamente arraigada em nossa psique cultural que é raro pararmos para pensar no assunto. Admiramos astronautas como Neil Armstrong

e Sally Ride por terem o que era preciso, a coragem de deixar o único planeta que os seres humanos habitaram e se arriscar no espaço. Celebramos heróis como Mahatma Gandhi e Martin Luther King Jr., que tinham convicção de sobra para arriscar a própria vida em nome dos princípios morais que lhes eram caros. Idolatramos ícones como Steve Jobs e Bill Gates por terem tido a audácia de abandonar os estudos e viver na penúria, enfiados em garagens, para tornar realidade suas concepções de tecnologia.

Quando nos maravilhamos com os indivíduos originais que alimentam a criatividade e conduzem transformações no mundo, costumamos imaginar que eles são feitos de uma matéria diferente da nossa. Do mesmo jeito que alguns sortudos nascem com mutações genéticas que os tornam resistentes a doenças como câncer, obesidade e aids, acreditamos que os grandes criadores trazem de berço uma imunidade biológica ao risco. São feitos de forma a dar boas-vindas à incerteza e ignorar a aprovação social. Simplesmente não se importam com o custo do inconformismo como o resto de nós. São programados para serem iconoclastas, rebeldes, revolucionários, criadores de caso, independentes, do contra e ainda impermeáveis ao medo, à rejeição e ao ridículo.

A palavra *entrepreneur* (empreendedor), cunhada pelo economista Richard Cantillon,²⁵ significa literalmente “aquele que assume riscos”. Quando lemos a história da ascensão meteórica da Warby Parker, esse tema se destaca de forma clara e evidente. Como todos os grandes criadores, inovadores e agentes de mudança, aquele quarteto transformou o mundo porque estava disposto a dar um salto. Afinal, se você não arrisca o chute, não tem como fazer o gol.

Seis meses antes do lançamento da Warby Parker, um de seus fundadores estava sentado em minha sala de aula na Wharton, a faculdade de administração da Universidade da Pensilvânia. Alto e simpático, com cabelos negros cacheados e uma energia tranquila, Neil Blumenthal tinha experiência em organizações sem fins lucrativos e almejava de verdade fazer do mundo um lugar melhor. Quando me vendeu a ideia da empresa, eu, como tantos outros céticos, disse-lhe que a ideia parecia interessante, mas que achava difícil imaginar as pessoas comprando óculos pela internet.

Com uma base de consumidores desconfiada, eu sabia, seria necessário um esforço hercúleo para fazer a empresa decolar. E quando descobri

como Neil e seus amigos estavam investindo seu tempo na preparação do lançamento, tive uma sensação desoladora de que eles estavam fadados ao fracasso.

O primeiro ponto contra eles, avisei a Neil, era o fato de que todos ainda eram estudantes. Se acreditavam mesmo na Warby Parker, deviam deixar a faculdade para dedicarem cada minuto da vida a torná-la realidade.

“Queremos ter um plano B”, ele respondeu. “Não temos certeza de que a ideia é boa nem sabemos se vai mesmo dar certo, por isso estamos trabalhando nela em nosso tempo livre, sem largar os estudos. Éramos amigos antes de tudo começar e fizemos um pacto de que manter o bom relacionamento entre nós era mais importante do que o sucesso. Mas, durante o verão, Jeff conseguiu uma bolsa para se concentrar no negócio em tempo integral.”

E quanto aos outros três? “Estamos estagiando”, admitiu Neil. “Eu em consultoria, Andy em capital de risco, Dave na área de planos de saúde.”

Com o tempo escasso e a atenção dividida, eles ainda não tinham construído um site, e levaram seis meses só para chegar a um acordo sobre o nome da empresa. Segundo ponto contra eles.

Antes de desistir deles por completo, porém, eu me lembrei de que todos iriam se formar no fim daquele ano, o que significava que teriam afinal o tempo necessário para entrar de cabeça e se dedicar por completo ao negócio. “Bem, não necessariamente”, ponderou Neil. “Queremos manter nossos planos B. Para o caso de não dar certo, já aceitei um emprego em tempo integral para depois da graduação. Jeff também. E, para garantir que teria opções, Dave fez dois estágios diferentes no verão, e está conversando com um de seus ex-empregadores sobre voltar.”

Ponto número três. Eles não tinham a menor chance – e eu desisti.

Recusei a oferta de investir na Warby Parker porque Neil e seus amigos eram parecidos demais comigo. Virei professor porque era apaixonado pela ideia de descobrir novas abordagens, compartilhar conhecimento e ajudar a formar a próxima geração de estudantes. Mas, em meus momentos mais honestos, sei que também fui atraído pela segurança de um emprego fixo. Eu jamais teria a autoconfiança necessária para começar meu próprio negócio aos 20 e poucos anos. Se tivesse, certamente continuaria estudando e deixaria um emprego engatilhado para o caso de nada dar certo.

Quando eu comparava as escolhas do pessoal da Warby Parker com meu próprio modelo mental das escolhas que os empreendedores de sucesso faziam, elas não batiam. Neil e seus companheiros não tinham a coragem de

entrar de sola, o que me fez questionar sua convicção e seu grau de comprometimento. Não encaravam com seriedade a tarefa de se tornarem empreendedores bem-sucedidos: não eram cascas-grossas o suficiente para entrar naquele jogo. Na minha cabeça, estavam destinados ao fracasso porque agiam com cautela em vez de apostar tudo contra a banca. Na verdade, foi justamente por isso que tiveram êxito.

Quero derrubar o mito de que a originalidade exige assumir riscos extremos e convencer você de que as pessoas originais são muito mais comuns do que imaginamos. Em todas as áreas, dos negócios à política, passando pela ciência e pelas artes, as pessoas que fazem o mundo avançar com ideias originais raramente são modelos de convicção e comprometimento. Ao questionar as tradições e desafiar o status quo, podem parecer audazes e cheias de autoconfiança, mas, no fundo, elas também precisam enfrentar o medo, a hesitação e a insegurança. Costumamos pensar nelas como autossuficientes, porém seus esforços muitas vezes são estimulados e às vezes até forçados por outros. E, embora possa parecer que adoram o risco, na verdade elas preferem evitá-lo.

Em um estudo fascinante, os pesquisadores da área de gestão Joseph Raffiee e Jie Feng formularam uma pergunta simples: quando alguém começa um negócio próprio, é melhor manter ou abandonar seu emprego convencional?²⁶ De 1994 a 2008, eles acompanharam um grupo de amostragem com mais de 5 mil americanos, na faixa de 20 a 50 anos, que haviam se tornado empreendedores. A decisão deles de manter ou deixar o emprego não foi influenciada pela necessidade financeira: indivíduos com renda familiar elevada ou altos salários não se mostraram mais ou menos propensos a largar o emprego para se tornarem empreendedores em tempo integral. A pesquisa mostrou que aqueles que mergulhavam de cabeça e se demitiam sentiam atração pelo risco e eram cheios de confiança. Os empreendedores que mantinham um plano B conservador, fundando suas empresas sem abandonar seus empregos regulares, eram muito mais avessos ao risco e inseguros.

Se você pensa como a maioria, vai supor uma clara vantagem para os que assumem integralmente o risco. No entanto, o estudo demonstrou o oposto: os empreendedores que mantiveram seus empregos apresentaram probabilidade 33% menor de fracassar do que os que se demitiram.

Se você é avesso ao risco e tem dúvidas sobre a viabilidade de suas ideias, é provável que seu negócio seja construído de forma a se tornar duradouro. Se é um apostador audacioso, sua start-up será muito mais frágil.

Como a turma da Warby Parker, os empreendedores cujas empresas estiveram no topo das mais recentes listas de inovação da *Fast Company* se mantiveram em seus empregos regulares mesmo depois de lançarem os negócios. O ex-astro do atletismo e fundador da Nike Phil Knight começou a vender tênis de corrida no porta-malas de seu carro em 1964, mas continuou trabalhando como contador até 1969.²⁷ Depois de inventar o computador Apple I original, Steve Wozniak²⁸ fundou a empresa com Steve Jobs em 1976, mas continuou trabalhando em tempo integral como engenheiro da Hewlett-Packard até 1977. E embora os fundadores do Google, Larry Page e Sergey Brin, tenham descoberto como aprimorar significativamente as buscas na internet em 1996, só abandonaram os estudos em Stanford em 1998. “Nós quase não começamos o Google”, diz Page, porque “estávamos muito preocupados com nossas pós-graduações”.²⁹ Em 1997, receosos de que o mecanismo de busca recém-nascido estivesse desviando a atenção deles dos estudos e da pesquisa, tentaram vender o Google por menos de 2 milhões de dólares em dinheiro vivo e ações. Para sorte deles, o potencial comprador rejeitou a oferta.

O hábito de manter o emprego regular não é exclusividade dos empreendedores de sucesso. Muitas mentes criativas influentes optaram por conservar seus postos de trabalho ou estudo mesmo depois de ganhar dinheiro com grandes projetos. Ava DuVernay, diretora de *Selma*, fez seus três primeiros filmes enquanto trabalhava como assessora de imprensa, e só passou a trabalhar com cinema em tempo integral quando já tinha quatro anos de carreira e acumulava vários prêmios.³⁰ Brian May estava no meio do doutorado em astrofísica quando começou a tocar guitarra em uma nova banda, mas somente vários anos depois largou os estudos para se dedicar ao Queen. Pouco tempo depois compôs “We Will Rock You”.³¹ John Legend, vencedor do Grammy, lançou seu primeiro álbum em 2000, mas continuou a trabalhar como consultor de investimentos até 2002, preparando apresentações de PowerPoint durante o dia e tocando à noite.³² O mestre do suspense Stephen King trabalhou como professor, zelador e frentista de posto de gasolina por sete anos depois de escrever seu primeiro conto, largando tudo apenas um ano depois de publicar o primeiro romance, *Carrie*.³³ Scott Adams, autor de *Dilbert*, trabalhou na Pacific Bell por sete anos depois que sua tirinha começou a ser publicada nos jornais.³⁴

Por que todos esses originais optaram pela cautela em vez de arriscar tudo?

Por que os riscos são como carteiras de ações

Meio século atrás, o psicólogo Clyde Coombs, da Universidade de Michigan, desenvolveu uma teoria do risco inovadora.³⁵ No mercado de ações, se você vai fazer um investimento arriscado, trata de se proteger combinando-o com outros que sejam seguros. Coombs sugeriu que, na vida cotidiana, as pessoas bem-sucedidas fazem a mesma coisa, equilibrando os riscos em um portfólio. Quando acolhemos o risco em determinada área da vida, reduzimos o nível geral de risco sendo cautelosos em outro setor. Se você está prestes a apostar agressivamente na roleta, é provável que queira dirigir abaixo do limite de velocidade a caminho do cassino.

Portfólios de risco explicam por que as pessoas costumam se tornar originais em um aspecto de suas vidas enquanto permanecem bastante convencionais em outros. O cartola de beisebol Branch Rickey abriu as portas para Jackie Robinson quebrar a barreira da cor no esporte, mas se recusava a ir ao estádio aos domingos, não falava palavrões nem ingeria álcool.³⁶ A obra definitiva de T. S. Eliot, *A terra devastada*, foi aclamada como um dos poemas mais significativos do século XX. Mas depois de publicá-la, em 1922, Eliot continuou a trabalhar como bancário em Londres até 1925, rejeitando a ideia de assumir o risco profissional.³⁷ Como observou o romancista Aldous Huxley após visitá-lo no escritório, Eliot era “o mais bancário dos bancários”. Quando enfim deixou o emprego, Eliot não se lançou em voo solo. Passou os 40 anos seguintes trabalhando para uma editora, a fim de ter estabilidade, e escrevia poesia nas horas vagas. Como disse o fundador da Polaroid, Edwin Land, “ninguém pode ser original em determinado campo se não possuir a estabilidade emocional e social que advém de atitudes regulares em todas as outras áreas que não aquela em que está sendo original”.³⁸

Mas empregos regulares não são distrações que nos impedem de realizar nosso melhor trabalho? O senso comum sugere que feitos criativos não podem florescer sem grandes janelas de tempo e energia, assim como empresas não podem prosperar sem um esforço intensivo. Esses pressupostos deixam de levar em conta o benefício central de um portfólio de risco balanceado: sentir-se seguro em um setor da vida nos dá liberdade para sermos originais

em outro. Tendo alguma solidez financeira, escapamos à pressão de publicar livros semiacabados, vender arte medíocre ou lançar negócios sem fazer testes prévios. Quando Pierre Omidyar criou o eBay,³⁹ tratava-se apenas de um hobby: ele continuou trabalhando como programador pelos nove meses seguintes e só parou quando seu mercado virtual passou a lhe render mais dinheiro do que o emprego. “Os melhores empreendedores não maximizam o risco”, observa Linda Rottenberg, cofundadora e CEO da Endeavor, com base em décadas de experiência no treinamento de muitos dos maiores empreendedores do mundo. “Eles tratam de deixar o risco menos arriscado.”⁴⁰

Montar um portfólio de risco balanceado não quer dizer ficar sempre no meio do caminho, assumindo apenas riscos moderados. Pelo contrário: os originais bem-sucedidos assumem riscos extremos de um lado e os contrabalançam com cautela extrema do lado oposto. Aos 27 anos, Sara Blakely teve uma ideia nova – criar meias-calças sem pés – e assumiu o grande risco de investir nela todas as suas economias: 5 mil dólares.⁴¹ Para contrabalançar seu portfólio de risco, manteve o emprego de vendedora de aparelhos de fax por mais dois anos, dedicando as noites e os fins de semana a preparar o protótipo. Além disso, economizou dinheiro ao escrever os próprios requerimentos de patente, em vez de contratar advogados para fazê-lo. Quando finalmente lançou a Spanx, ela se tornou a mais jovem bilionária *self-made* do mundo. Um século antes, Henry Ford começou a construir seu império automotivo enquanto ainda trabalhava como engenheiro-chefe para Thomas Edison, o que lhe deu a segurança necessária para fazer experiências com suas novas invenções para um carro.⁴² Continuou sendo funcionário de Edison por dois anos depois de construir um carburador e um ano depois de ter obtido a patente do produto.

E quanto a Bill Gates, famoso por abandonar os estudos em Harvard para lançar a Microsoft? Quando Gates vendeu um novo software, em seu segundo ano na universidade, ainda esperou um ano inteiro antes de deixá-la. Mesmo assim, ele não a abandonou em definitivo, mas equilibrou seu portfólio de risco solicitando uma licença, que foi formalmente aprovada pela universidade. E ele ainda podia contar com os pais para bancá-lo. “Longe de ser um dos grandes adeptos do risco”, observa o empreendedor Rick Smith, “Bill Gates pode ser mais bem definido como um dos grandes *mitigadores* de risco.”⁴³

Foi esse tipo de minimização do risco que fez a Warby Parker dar certo. Dois de seus cofundadores, Neil Blumenthal e Dave Gilboa, tornaram-se co-

-CEOs da empresa. Rejeitaram os conselhos de se adaptar à norma e escolher apenas um líder, considerando mais seguro ter uma dupla no comando – de fato, há evidências de que ter co-CEOs é bem visto pelo mercado e aumenta o valor da empresa.⁴⁴ Desde o princípio, a prioridade número um deles era a redução dos riscos. “A Warby Parker não era a cesta na qual eu queria pôr todos os meus ovos”, diz Dave. Depois de lançar a empresa, ele continuou a pesquisar outras oportunidades de negócio, sempre atento a descobertas científicas feitas no campus que pudessem ter potencial comercial. Contar com planos alternativos deu aos fundadores a coragem de basear seu negócio na suposição não comprovada de que as pessoas estariam dispostas a comprar óculos on-line. Em vez de apenas aceitar tal incerteza, eles trabalharam ativamente para minimizá-la. “Conversávamos o tempo todo sobre medidas para tornar o negócio menos arriscado”, diz Neil. “A jornada inteira foi uma série de decisões seguir/não seguir. A cada passo do caminho, parávamos para pensar e fazer um balanço.”

Como parte de sua proteção contra o risco, os quatro amigos fizeram juntos um curso de empreendedorismo e passaram meses aperfeiçoando seu plano de negócios. A fim de deixar os clientes mais confortáveis com a ideia nada familiar de encomendar óculos via internet, decidiram oferecer a possibilidade de devolução gratuita do produto. Mesmo assim, em pesquisas quantitativas e qualitativas, as pessoas ainda se mostravam relutantes em comprar óculos on-line. “Havia muita gente que simplesmente não aceitava a ideia. Isso de fato nos fez questionar a premissa do negócio”, recorda Neil. “Foi um momento de incerteza terrível. E nos levou de volta à estaca zero.”

Depois de muito discutir sobre o problema, o grupo encontrou uma solução: um programa gratuito de experimentação em domicílio. Os clientes poderiam encomendar armações sem compromisso financeiro e simplesmente devolvê-las se não gostassem delas. Na verdade, isso teria até um custo menor do que a devolução gratuita. Se um cliente comprasse uma armação com lentes e a devolvesse, a Warby Parker teria um prejuízo significativo, já que as lentes são feitas exclusivamente para cada consumidor. Por outro lado, se os clientes experimentassem apenas as armações e as devolvessem, a empresa poderia usá-las novamente. A essa altura, Dave estava confiante e empenhado: “Quando chegou a hora do lançamento e eu tive que decidir se aquilo era algo que eu estava disposto a fazer em tempo integral, já não pareceu arriscado. Não era como se eu estivesse dando um grande salto no escuro.” O programa gratuito de experimentação em domicílio teve uma adesão

tão grande que a Warby Parker precisou suspendê-lo temporariamente, 48 horas depois do lançamento.

Há cada vez mais evidências de que os empreendedores não apreciam o risco mais do que qualquer um de nós. Essa é uma das raras conclusões sobre as quais economistas, sociólogos e psicólogos estão de acordo. Em um estudo representativo conduzido com 800 americanos, empreendedores e funcionários foram solicitados a indicar qual destes três negócios eles optariam por lançar:

- (a) Um que dê 5 milhões de dólares de lucro, com 20% de chance de sucesso
- (b) Um que dê 2 milhões de dólares de lucro, com 50% de chance de sucesso
- (c) Um que dê 1,25 milhão de dólares de lucro, com 80% de chance de sucesso

Os empreendedores mostraram-se significativamente mais inclinados pela terceira opção, a mais segura. Isso ocorreu em todas as faixas de nível de renda, patrimônio, idade, sexo, experiência empresarial, estado civil, grau de educação, tamanho da residência e chances de sucesso atribuídas a outros negócios. “Descobrimos que os empreendedores são bem mais avessos ao risco do que a população em geral”, concluíram os autores.⁴⁵

Essas são apenas preferências manifestadas em uma pesquisa, mas quando você acompanha o comportamento de empreendedores na vida real fica claro que eles evitam os maiores riscos. Economistas descobriram que, na adolescência, empreendedores de sucesso eram três vezes mais inclinados do que os amigos a quebrar regras e participar de atividades ilícitas. No entanto, quando examinamos mais de perto os comportamentos relacionados a isso, percebemos que os adolescentes que mais tarde fundariam empresas produtivas estavam apenas assumindo riscos calculados. Quando os psicólogos estudaram gêmeos americanos e cidadãos suecos, chegaram aos mesmos resultados.

Nos três estudos, revelou-se que as pessoas que se tornariam empreendedores bem-sucedidos tinham mais chances de ter em seu histórico adolescente o hábito de desafiar os pais, ficar na rua além da hora permitida, matar aula, cometer pequenos furtos em lojas, apostar dinheiro, beber álcool e fumar maconha.⁴⁶ No entanto, não eram mais inclinados a se envolverem

em atividades perigosas como dirigir sob efeito de álcool, comprar drogas ilícitas ou roubar bens valiosos. E isso era verdadeiro qualquer que fosse o status socioeconômico dos pais ou a renda familiar.

As pessoas originais têm, sim, atitudes variadas em relação ao risco. Algumas são apostadoras arrojadas, outras são paranoicas e avarentas. Para se tornar original, você precisa tentar algo novo, o que implica aceitar alguma medida de risco. Mas os originais mais bem-sucedidos não são os malucos que dão o salto antes de olhar para baixo: ao contrário, são aqueles que se aproximam com relutância da beira do abismo, calculam a velocidade da queda, conferem três vezes os paraquedas e estendem uma rede de segurança lá embaixo por via das dúvidas. Como escreveu Malcolm Gladwell na revista *The New Yorker*, “muitos empreendedores correm riscos à beça – mas esses são, em geral, os que fracassam e não os que têm histórias de sucesso”.⁴⁷

O descaso pela aprovação social também não é característico das pessoas que tomam caminhos originais na vida. Em uma análise abrangente de 60 pesquisas, incluindo mais de 15 mil empreendedores, constatou-se que as pessoas pouco preocupadas com a opinião dos outros não tinham maior probabilidade de empreender, nem suas empresas apresentavam desempenho melhor.⁴⁸ Encontramos o mesmo padrão na política. Quando centenas de historiadores, psicólogos e cientistas políticos avaliaram os presidentes americanos, descobriram que os líderes menos efetivos foram aqueles que fizeram a vontade da população e seguiram os passos de seus predecessores.⁴⁹ Os melhores presidentes foram os que desafiaram o status quo e implementaram transformações que beneficiaram muito o país. Só que tais comportamentos não guardavam relação alguma com quanto eles se importavam com a aprovação popular e a harmonia social.

Abraham Lincoln costuma ser considerado o maior dos presidentes americanos. Quando os especialistas avaliaram todos eles em termos do desejo de agradar aos outros e evitar conflitos, Lincoln obteve a maior pontuação. Ele dedicava quatro horas por dia a atender cidadãos em seu escritório e perdeu desertores durante a Guerra Civil. Antes de assinar o ato de libertação dos escravos, remoeu-se em dúvidas durante seis meses.⁵⁰ Questionava se teria a autoridade constitucional para tanto e temia que a decisão o levasse a perder o apoio dos estados fronteiriços e, com isso, à guerra, o que destruiria o país.

A originalidade não é uma característica fixa. É uma escolha. Lincoln não nasceu com uma personalidade original. Enfrentar temas controversos não era algo inscrito em seu DNA, mas um ato consciente de sua vontade.

Como escreveu o grande pensador W. E. B. DuBois, “Ele era um de vocês e, no entanto, tornou-se Abraham Lincoln.”

Com frequência, tanto no trabalho quanto na vida pessoal, não temos a possibilidade de exercer tal controle. Poucos anos atrás, o Google pediu ajuda a uma brilhante professora de Yale chamada Amy Wrzesniewski para tornar mais interessante o trabalho de seus funcionários dos setores de vendas e administração, que não sentiam ter a mesma liberdade, status e projetos desafiadores que os engenheiros da empresa. Juntei-me a ela e a outro colaborador, Justin Berg, em uma viagem por Nova York, Califórnia, Dublin e Londres, em busca de uma solução.

Muitos funcionários eram tão dedicados ao Google que aceitavam o trabalho como um padrão. Uma vez que consideravam suas tarefas e interações profissionais algo fixo e imutável, não lhes ocorria a possibilidade de promover ajustes.

Para libertá-los desse modelo mental, nós nos associamos a Jennifer Kurkoski e Brian Welle, dois dos inovadores por trás do Google Analytics.⁵¹ Planejamos um workshop para introduzir em centenas de funcionários a noção de que empregos não são esculturas estáticas, mas blocos de montar flexíveis. Demos exemplos de pessoas que se tornaram arquitetas de seus próprios empregos, customizando as tarefas e relações de trabalho para que combinassem melhor com seus interesses, valores e habilidades – como um vendedor com talentos artísticos que se ofereceu para criar uma nova logomarca ou um analista financeiro extrovertido que se comunicava com os clientes por videoconferência em vez de e-mail. Depois disso, eles passaram a olhar para seus empregos familiares de forma não convencional: *vujà-dé*. Lançaram-se então à tarefa de criar uma nova visão de seus papéis que fosse mais próxima do ideal, mas ainda realista.

Chefes e colegas avaliaram o grau de satisfação e o desempenho de cada funcionário antes do workshop e depois de várias semanas e meses terem se passado. Como toda a experiência havia durado apenas 90 minutos, não tínhamos certeza se seria suficiente para fazer diferença. No entanto, seis semanas depois, os funcionários do Google que haviam sido selecionados aleatoriamente para pensar em seus empregos como algo maleável mostravam melhora significativa em seus indicadores de satisfação e desempenho. Quando acrescentamos ao workshop um módulo destinado a levar os funcionários a pensar tanto em suas habilidades quanto em seu trabalho como flexíveis, os ganhos duraram pelo menos seis meses. Em vez de empregar

apenas seus talentos existentes, eles tomaram a iniciativa de desenvolver novas competências, que lhes permitiram criar dinâmicas de trabalho originais e personalizadas. Como resultado, passaram a ter 70% mais chances do que seus colegas de conseguir uma promoção ou uma transferência para algum posto cobiçado. Ao se recusarem a permanecer presos a empregos-padrão e habilidades-padrão, tornaram-se pessoas mais satisfeitas e profissionais mais eficientes – e se qualificaram para cargos mais condizentes com seus perfis. Muitas de suas limitações, deram-se conta, eram criadas por eles mesmos.

Uma vez tendo revelado que os originais bem-sucedidos costumam começar questionando o convencional e montando portfólios de risco balanceados, o restante deste livro aborda como construir pontes entre pensamento e ação. Depois de ter uma ideia nova, qual é a forma mais eficaz de defendê-la? Como psicólogo organizacional da Wharton, passei mais de uma década estudando a originalidade em um amplo leque de cenários, de empresas de tecnologia e bancos a escolas, hospitais e órgãos governamentais. Também pesquisei as trajetórias de alguns dos mais proeminentes originais de nosso tempo, e quero compartilhar a sabedoria deles sobre como podemos ser todos mais originais sem comprometer relacionamentos, reputações e carreiras. Espero que minhas descobertas ajudem as pessoas a criar coragem e desenvolver estratégias para perseguir a originalidade, e que forneçam aos líderes os conhecimentos necessários para criarem culturas de originalidade em suas equipes e organizações.

Lançando mão de estudos e histórias que cobrem áreas como negócios, política, esportes e entretenimento, examino as sementes da transformação criativa, moral e organizacional – e as barreiras que atravancam o progresso. A primeira seção deste livro trata da administração dos riscos envolvidos em gerar, reconhecer e expor ideias originais. Por definição, ideias inovadoras são repletas de incertezas, mas há evidências poderosas de como aprimorar a capacidade de separar o joio do trigo, a fim de não apostarmos em ideias ruins enquanto deixamos escapar as boas. Depois de identificar uma ideia promissora, o passo seguinte é comunicá-la de forma eficaz. Compartilho as melhores práticas de expressão, esclarecendo como selecionar as mensagens e o público de modo a ser mais ouvido e menos ignorado. Ao longo do caminho, você descobrirá por que a série televisiva de maior sucesso da his-

tória escapou por pouco de não ser produzida, por que um empreendedor vende suas start-ups enfatizando motivos para *não* investir nelas, como uma analista da CIA convenceu a comunidade de inteligência a deixar de ser tão secreta e como uma funcionária da Apple desafiou Steve Jobs estando três níveis abaixo na hierarquia – e venceu.

A segunda seção lida com as escolhas que fazemos para replicar e disseminar a originalidade. Começo pelo dilema do momento certo: é bom manter-se cauteloso a respeito de ser o pioneiro, pois costuma ser mais arriscado agir cedo do que tarde. Por incrível que pareça, alguns dos maiores empreendimentos criativos e iniciativas de transformação da história tiveram raízes na procrastinação, e a tendência de atrasar ou adiar pode ajudar os empreendedores a construir empresas duradouras, os líderes a conduzir esforços de transformação e os inovadores a manter sua originalidade. Em seguida trato dos desafios de construir alianças, investigando como cultivar apoio para uma ideia original e reduzir os riscos de rejeição. A heroína negligenciada do movimento sufragista ilustra por que os inimigos são aliados melhores do que os amigos da onça, e como valores compartilhados podem acabar dividindo em vez de unir. Uma empresária que ocultou dos próprios funcionários a missão de sua companhia e o diretor de Hollywood que mudou o rumo da Disney no mercado de desenhos animados demonstram como recrutar colaboradores equilibrando idealismo com pragmatismo e misturando o familiar com o novo.

A terceira trata das formas de destravar e sustentar a originalidade, tanto em casa quanto no trabalho. Examinamos como cultivar a originalidade nas crianças, explicando como pais, irmãos mais velhos e outras pessoas que cumprem o papel de exemplos moldam nossa tendência à rebeldia. Você verá por que o número de bases que um profissional de beisebol consegue conquistar pode estar relacionado à infância, por que os comediantes mais originais dos Estados Unidos vêm de ambientes familiares semelhantes, por que as pessoas que arriscaram a vida para executar heroicos atos de resgate durante o Holocausto foram educadas pelos pais com uma noção particular de disciplina e por que as taxas de inovação e crescimento de países inteiros têm relação com os livros que lemos para as nossas crianças. Partindo desse ponto, pondero por que algumas culturas se tornam verdadeiras seitas e como os líderes podem valorizar opiniões divergentes para incentivar o florescimento da originalidade. Você aprenderá com um bilionário mago das finanças que demite os funcionários que não o criticam, um inventor que

deu duro para disseminar sua engenhosidade e um especialista que ajudou a quebrar a lei do silêncio na Nasa depois que o ônibus espacial *Columbia* explodiu.

Encerro refletindo sobre as emoções que nos impedem de buscar a originalidade. Você vai ter uma nova compreensão sobre a superação do medo e da apatia com o caso do grupo de jovens de 20 e poucos anos que derrubou um tirano e com a história do advogado que combateu o aquecimento global nadando no polo norte. Esses exemplos destacam que manter a calma não é a melhor forma de controlar a ansiedade, que explodir de raiva é dar um tiro pela culatra e que o pessimismo às vezes nos deixa mais energizados do que o otimismo.

No fim das contas, são as pessoas que escolhem defender a originalidade que nos impulsionam. Depois de anos estudando e interagindo com elas, fico impressionado de perceber que suas experiências interiores não são nem um pouco diferentes das nossas. Elas sentem os mesmos medos e as mesmas dúvidas que nós. O que as diferencia é que, mesmo assim, partem para a ação. No fundo, sabem que fracassar lhes traria menos desgosto do que nem tentar.

INFORMAÇÕES SOBRE A SEXTANTE

Para saber mais sobre os títulos e autores
da EDITORA SEXTANTE,
visite o site www.sextante.com.br
e curta as nossas redes sociais.

Além de informações sobre os próximos lançamentos,
você terá acesso a conteúdos exclusivos
e poderá participar de promoções e sorteios.



www.sextante.com.br



facebook.com/esextante



twitter.com/sextante



instagram.com/edorasextante



skoob.com.br/sextante

Se quiser receber informações por e-mail,
basta se cadastrar diretamente no nosso site
ou enviar uma mensagem para
atendimento@sextante.com.br

Editora Sextante
Rua Voluntários da Pátria, 45 / 1.404 – Botafogo
Rio de Janeiro – RJ – 22270-000 – Brasil
Telefone: (21) 2538-4100 – Fax: (21) 2286-9244
E-mail: atendimento@sextante.com.br