

Originais



COMO OS
NÃO-CONFORMISTAS
MUDAM O MUNDO

Adam Grant

*Autor de DAR E RECEBER,
bestseller do New York Times*

MOAIS

ÍNDICE

Prefácio	9
1 A destruição criadora <i>O negócio arriscado de ir contra a corrente</i>	13
2 Inventores cegos e investidores ceguetas <i>A arte e a ciência de reconhecer ideias originais</i>	47
3 Um salto no escuro <i>Dizer a verdade ao poderoso</i>	86
4 Os tolos apressam-se <i>O momento certo, procrastinação estratégica e desvantagem de ser o primeiro a chegar ao mercado</i>	121
5 A abordagem equilibrada e o cavalo de Troia <i>Criar e manter coligações</i>	148
6 Rebelde com causa <i>Como é que irmãos, pais e mentores acalentam a originalidade</i>	186

7	Repensar o pensamento de grupo	
	<i>Os mitos das culturas fortes, cultos e advogados do Diabo</i>	220
8	Agitar o barco e mantê-lo firme	
	<i>Gerir a ansiedade, a apatia, a ambivalência e a raiva</i>	262
	Ações para impacto	303
	Agradecimentos	313
	Notas e referências bibliográficas	317

PREFÁCIO

Adam Grant é a pessoa perfeita para escrever *Originais*, pois é um deles.

É um investigador brilhante que se dedica de forma apaixonada à ciência daquilo que motiva as pessoas, desfazendo mitos e revelando verdades. É um otimista informado que nos apresenta ideias e conselhos sobre como qualquer um — em casa, no trabalho, na comunidade — pode fazer do mundo um lugar melhor. É um amigo dedicado que me inspira a acreditar em mim e me ajudou a perceber como posso defender as minhas ideias de forma mais eficaz.

O Adam é uma das influências mais importantes na minha vida. Através das páginas deste livro magnífico ele irá também esclarecê-lo, inspirá-lo e apoiá-lo.

O destruidor de mitos

A sabedoria convencional afirma que algumas pessoas são por natureza criativas, enquanto a maioria tem poucos pensamentos originais. Algumas pessoas nascem para ser líderes, e o resto seguidores. Algumas pessoas podem causar verdadeiro impacto, mas a maioria não.

Em *Originals*, o Adam desmonta todos estes pressupostos.

Demonstra que qualquer um de nós pode aumentar a sua criatividade. Revela como podemos identificar ideias que são verdadeiramente originais e prever as que irão resultar. Diz-nos quando confiar no nosso instinto e quando contar com os outros. Mostra-nos como nos podemos tornar melhores pais acarinhando a originalidade nos nossos filhos, e melhores gestores fomentando a diversidade de pensamento, em vez do conformismo.

Nestas páginas, fiquei a saber que os grandes criadores não têm necessariamente os conhecimentos técnicos mais profundos, antes procuram perspetivas mais latas. Vi como é que o sucesso geralmente não se atinge por se estar à frente de todos, antes esperando pacientemente pelo momento certo para agir. E, para meu espanto, fiquei a saber que adiar as coisas pode ser uma coisa boa. Quem já trabalhou comigo sabe como detesto deixar coisas para a última hora, e como penso sempre que tudo o que pode ser feito deve ser feito imediatamente. O Mark Zuckerberg, e muitos outros, vai ficar satisfeito se eu me libertar desta pressão incessante que tenho para acabar tudo mais cedo — e como o Adam salienta, talvez me ajude a mim e à minha equipa a obter melhores resultados.

O otimista informado

Todos os dias deparamos com coisas que adoramos e coisas que têm de mudar. As primeiras dão-nos alegria. As últimas alimentam o nosso desejo de tornar o mundo diferente — idealmente, melhor do que o que encontrámos. Mas tentar mudar convicções e comportamentos arraigados é intimidante. Aceitamos o *statu quo* porque a verdadeira mudança parece impossível. Ainda assim, atrevemo-nos a perguntar: pode uma pessoa

fazer a diferença? E, nos nossos momentos mais audazes: posso ser eu essa pessoa?

A resposta do Adam é um sim retumbante. Este livro prova que qualquer um de nós pode defender ideias que melhoram o mundo que nos rodeia.

Amigo

Conheci o Adam quando o seu primeiro livro, *Give and Take* [Dar e Receber], estava a causar sensação em Silicon Valley. Li-o e logo comecei a citá-lo a toda a gente que me aturasse. O Adam não era apenas um investigador talentoso, mas também um professor dotado e um contador de histórias que conseguia explicar ideias complicadas de forma simples e clara.

Então, o meu marido convidou o Adam para dar uma palestra à sua equipa no trabalho e levou-o lá casa para jantar. O Adam era tão extraordinário em pessoa como no papel. Tinha um conhecimento enciclopédico e uma energia contagiante. Encetámos os dois uma conversa sobre como podia a sua investigação informar o debate sobre o género e começámos a trabalhar juntos. Fazemo-lo desde então, levando a cabo investigação e escrevendo uma série de artigos de opinião sobre as mulheres e o trabalho. A Leanin.Org beneficiou imenso com a sua análise rigorosa e o seu comprometimento para com a igualdade.

Uma vez por ano, a Facebook reúne as suas equipas globais e em 2015 convidei o Adam para ser o orador principal. Toda a gente ficou siderada com a sua sabedoria e o seu humor. Meses depois as equipas ainda falam das suas ideias e põem em prática os seus conselhos.

Entretanto, o Adam e eu ficámos amigos. Quando a tragédia se abateu e de repente perdi o meu marido, o Adam interveio e fê-lo como só um verdadeiro amigo faria. Abordou a pior altura

da minha vida como aborda tudo, conjugando o seu entendimento singular da psicologia com uma generosidade ímpar. Quando pensei que nunca mais me sentiria melhor, ele meteu-se num avião e atravessou o país para me explicar o que podia fazer para intensificar a minha resistência. Quando eu já não era capaz de lidar com uma situação especialmente angustiante, ajudou-me a descobrir respostas onde eu julgava que não havia. Quando precisei de um ombro amigo, esteve sempre presente.

Na mais profunda aceção da palavra, um amigo é alguém que vê mais potencial em nós do que vemos em nós próprios, alguém que nos ajuda a tornarmo-nos uma versão melhor de nós mesmos. A magia deste livro é que o Adam se torna esse tipo de amigo para quem o lê. Oferece um manancial de conselhos para vencer a dúvida e o medo, para expressarmos a nossa opinião e apresentarmos ideias, e descobriremos aliados nos sítios mais improváveis. Faculta orientação prática sobre como gerir a ansiedade, canalizar a raiva, fazer das fraquezas forças, superar obstáculos e dar esperança a outros.

*

Originais é um dos livros mais importantes e cativantes que já li, cheio de ideias surpreendentes e poderosas. Vai mudar não só o modo como vê o mundo; pode mudar também o modo como vive a sua vida. E pode muito bem inspirá-lo a mudar o seu mundo.

Sheryl Sandberg

Diretora de Operações do Facebook e fundadora da Leanin. Org

A DESTRUIÇÃO CRIADORA

O negócio arriscado de ir contra a corrente

«O homem sensato adapta-se ao mundo;
O insensato persiste em tentar adaptar o mundo a si.
Por isso, todo o progresso depende do homem insensato.»

George Bernard Shaw

Num fim de tarde fresco, no outono de 2008, quatro estudantes propuseram-se revolucionar uma indústria. Cheios de empréstimos, tinham perdido e partido os óculos e ficavam estupefactos com o quanto custava substituí-los. Um deles já tinha o mesmo par de óculos partido há cinco anos: usava um clipe para juntar as armações. Mesmo depois de ter mudado de dioptrias duas vezes, recusou-se a pagar por lentes novas caríssimas.

A Luxottica, um monstro da indústria, controlava mais de 80% do mercado de óculos. Para tornarem os óculos mais acessíveis, os estudantes teriam de derrubar um gigante. Como tinham visto há pouco tempo a Zappos transformar o calçado vendendo sapatos pela Internet, pensaram se não podiam fazer a mesma coisa com óculos.

Quando referiram, informalmente, a sua ideia aos amigos, receberam críticas devastadoras. Ninguém iria comprar óculos pela Internet, insistiam os amigos. Primeiro, as pessoas tinham de os experimentar. É certo que a Zappos o conseguira com sapatos, mas não havia razão para que isso acontecesse com óculos. «Se fosse uma boa ideia», ouviram eles vezes sem conta, «já alguém o teria feito.»

Nenhum dos estudantes tinha experiência em comércio eletrônico e tecnologia, muito menos em retalho, moda ou roupa. Apesar de toda a gente lhes dizer que a ideia era uma malucice, não aceitaram ofertas de emprego mais tentadoras para poderem criar uma empresa. Iriam vender a 95 dólares, pela Internet, óculos que habitualmente custam 500 dólares na loja, e por cada compra doavam um par de óculos ao mundo subdesenvolvido.

O negócio dependia de um *website* que funcionasse bem. Sem isso seria impossível aos clientes verem ou comprarem os produtos. Depois de se esganharem para montar um *website*, conseguiram finalmente pô-lo online às quatro da manhã do dia anterior ao lançamento, em fevereiro de 2010. Chamaram à empresa Warby Parker, conjugando os nomes de duas personagens criadas pelo romancista Jack Kerouac, que os inspirara a libertar-se dos grilhões da pressão social e a iniciar a sua aventura. Admiravam-lhe o espírito rebelde, e inculcaram-no na sua cultura empresarial. E compensou.

Os estudantes esperavam vender um ou dois pares de óculos por dia. Mas quando a GQ lhes chamou o «Netflix dos óculos», em menos de um mês atingiram o objetivo previsto para o primeiro ano, esgotando-se o produto tão depressa que tiveram de pôr 20 mil clientes em lista de espera. Demoraram nove meses a juntar *stock* para fazer face à procura.

Avancemos até 2015, quando a *Fast Company* divulgou a lista das empresas mais inovadoras do mundo. A Warby Parker não só integrou a lista, como a encabeçou. Os três vencedores anteriores eram os gigantes criativos Google, Nike e Apple, todos com mais de 50 mil funcionários. A Warby Parker, uma empresa recém-criada, uma novata, tinha menos de 500. No espaço de cinco anos, os quatro amigos construíram uma das marcas mais em voga no planeta e doaram mais de um milhão de pares de óculos a pessoas necessitadas. A empresa teve uma faturação anual de cem milhões de dólares e foi avaliada em mais de mil milhões de dólares.

Mas em 2009 um dos fundadores apresentara-me o projeto da empresa, oferecendo-me a possibilidade de investir na Warby Parker. Recusei.

Foi a pior decisão financeira que já tomei e precisava de perceber o que correria mal.

ori·gi·nal, adj. *Origem ou fonte de algo; de onde provém, nasce ou deriva algo.*

ori·gi·nal, n. *Coisa de caráter único ou singular: pessoa que é diferente de outras, de um modo apelativo ou interessante; pessoa com iniciativa ou capacidade inventiva.*

Há uns anos, os psicólogos descobriram que há dois caminhos para o sucesso: conformismo e originalidade. Conformismo significa seguir a multidão por caminhos convencionais e manter o *status quo*. Originalidade é seguir pelo caminho menos trilhado, defender uma série de ideias novas que vão contra a corrente, mas que, em última análise, melhoram as coisas.

É claro que nada é completamente original, no sentido em que todas as nossas ideias são influenciadas pelo que aprendemos com o mundo que nos rodeia. Estamos constantemente

a recorrer a pensamentos emprestados, seja intencional ou inadvertidamente. Todos somos vulneráveis à «cleptomnésia», a recordação acidental de ideias de outros como se fossem nossas. Na minha definição, originalidade implica introduzir e fazer progredir uma ideia relativamente pouco usual num determinado domínio e que tem o potencial de o melhorar.

A própria originalidade começa com a criatividade: criando um conceito que é simultaneamente novo e útil. Mas não se fica por aqui. As pessoas originais são as que tomam a iniciativa de tornar realidade as suas visões. Os fundadores da Warby Parker tiveram a originalidade de sonhar com uma forma pouco convencional de vender óculos pela Internet, mas tornaram-se originais ao agir para que os óculos tivessem preços reduzidos e estivessem acessíveis a todos.

Este livro é sobre o modo como todos nós nos podemos tornar mais originais. No *browser* que usa para navegar na Internet há uma pista surpreendente.

Descobrir as falhas nos defeitos

Não há muito tempo, o economista Michael Housman geria um projeto para perceber por que razão alguns funcionários dos serviços de apoio ao cliente ficavam no emprego mais tempo do que outros. Munido com dados de mais de 30 mil funcionários que atendiam chamadas para bancos, companhias aéreas e operadoras de telecomunicações, ele suspeitava que o percurso profissional destes funcionários teria sinais reveladores da sua dedicação. Housman achava que pessoas com um historial de andar de emprego em emprego iriam desistir mais cedo, mas não. Não era mais provável que os funcionários que tinham tido cinco empregos nos últimos cinco anos saíssem do seu posto do que os tinham ficado cinco anos no mesmo emprego.

Ao procurar por outras pistas, reparou que a sua equipa tinha registado a informação sobre que *browser* os funcionários tinham usado quando se candidataram aos seus empregos. Num capricho de momento, fez um teste para saber se essa escolha podia estar relacionada com o desistir. Housman não esperava encontrar qualquer correlação, admitindo que a preferência de *browser* era apenas uma questão de gosto. Mas quando olhou para os resultados, ficou estupefacto: os funcionários que usavam o *Firefox* ou o *Chrome* ficavam nos seus empregos 15% mais tempo do que os que usavam o *Internet Explorer* ou o *Safari*.

Julgando que fosse coincidência, Housman fez a mesma análise para o absentismo. O padrão era o mesmo: os utilizadores do *Chrome* e do *Firefox* tinham 19% menos probabilidades de faltar ao trabalho do que os adeptos do *Internet Explorer* ou do *Safari*.

Depois olhou para o desempenho. A sua equipa reunira quase três milhões de dados sobre vendas, satisfação do cliente e duração média de cada chamada. Os utilizadores do *Chrome* e do *Firefox* tinham significativamente mais vendas e as chamadas eram mais curtas. Os seus clientes também estavam mais felizes. Ao fim de 90 dias no emprego, os utilizadores do *Chrome* e do *Firefox* tinham um nível de satisfação do cliente que os do *Internet Explorer* e do *Safari* só atingiam aos 120 dias.

Não é o *browser* em si que faz com que fiquem, que não faltem ou que tenham êxito. Não, é o que a sua preferência de *browser* revela dos seus hábitos. Porque é que os utilizadores do *Firefox* e do *Chrome* são mais empenhados e têm melhor desempenho em todos os indicadores?

A resposta óbvia é que tinham mais aptidões em termos tecnológicos, e por isso perguntei a Housman se ele podia explorar isso. Todos os funcionários tinham feito um teste de competências informáticas, que avaliou os seus conhecimentos de

teclas de atalho, programas de software, hardware, bem como um teste para aferir a sua rapidez a datilografar. Mas o grupo do *Chrome* e do *Firefox* não revelou ter conhecimentos de informática mais significativos e nem eram melhores datilógrafos ou sequer mais rápidos. Mesmo tendo em conta estes resultados, o efeito *browser* persistia. Os conhecimentos técnicos e a aptidão não eram a única fonte da vantagem.

O que fazia a diferença era *como* obtinham o *browser*. Se tem um PC, o *Internet Explorer* já vem instalado com o *Windows*. Se é um utilizador de Mac, o seu computador já vem com o *Safari* instalado. Quase dois terços dos funcionários do serviço de apoio ao cliente usavam o *browser* que vinha instalado, nunca questionando se haveria um melhor.

Para instalar o *Chrome* ou o *Firefox* tem de se demonstrar algum engenho e descarregar um *browser* diferente. Em vez de aceitar o de origem, tem-se alguma iniciativa para procurar uma opção que possa ser melhor. E esse ato de iniciativa, por muito pequeno, é uma janela para aquilo que faz no trabalho.

Os funcionários do serviço de apoio ao cliente que aceitaram a pré-instalação do *Internet Explorer* e do *Safari* abordavam o seu emprego da mesma forma. Cumpriam o guião nas chamadas comerciais e seguiam os procedimentos operacionais habituais para lidar com as reclamações dos clientes. Viam a sua descrição de tarefas como algo fixo e, por isso, quando estavam descontentes com o seu trabalho começavam a faltar e acabavam por se despedir.

Os funcionários que tomavam a iniciativa de mudar o seu *browser* para o *Firefox* ou para o *Chrome* tinham uma abordagem diferente ao seu trabalho. Procuravam novas formas de vender aos clientes e resolver as suas preocupações. Quando deparavam com uma situação de que não gostavam, resolviam-na. Como

havam tido a iniciativa de melhorar as suas circunstâncias, tinham poucas razões para se ir embora. Criavam os empregos que queriam. Mas eram a exceção, e não a regra.

Vivemos num mundo do *Internet Explorer*. Tal como os quase dois terços dos funcionários do serviço de apoio ao cliente que usavam o *browser* por defeito no seu computador, muitos de nós aceitam o que vem por defeito nas nossas vidas. Numa série de estudos provocatórios, uma equipa chefiada pelo psicólogo político John Host explorou a forma como as pessoas reagem a condições indesejáveis por defeito. Por comparação com os americanos de ascendência europeia, os afro-americanos estavam menos satisfeitos com as suas circunstâncias económicas, mas tinham uma perceção da desigualdade económica como *mais* legítima e justa. Por comparação com as pessoas no escalão de rendimento mais alto, as pessoas do escalão de rendimento mais baixo tinham 17% mais probabilidade de considerar necessária a desigualdade económica. E quando inquiridos se apoiariam leis que limitassem o direito de os cidadãos e a imprensa criticarem o governo se, para salvar os problemas da nação, fosse necessário implementar essa legislação, o dobro das pessoas do escalão de rendimento mais baixo estava disposto a abdicar do direito à liberdade de expressão, relativamente ao grupo do escalão mais alto. Depois de descobrir que os grupos desfavorecidos apoiam sistematicamente mais o *status quo* do que os grupos favorecidos, Jost e os seus colegas concluíram: «As pessoas que mais sofrem com determinado estado de coisas são aquelas que, paradoxalmente, menos irão questioná-lo, contestá-lo, rejeitá-lo ou mudá-lo.»

Para explicar este fenómeno peculiar, a equipa de Jost desenvolveu uma teoria de justificação de sistema. No fundo, a ideia é que as pessoas têm motivações para racionalizar o *status quo*

como legítimo — mesmo que vá diretamente contra os seus interesses. Num dos estudos, acompanharam eleitores democratas e republicanos antes das eleições presidenciais de 2000, nos Estados Unidos. Quando George W. Bush se adiantou nas sondagens, os republicanos consideraram-no mais desejável, mas também os democratas, que já estavam de antemão a preparar justificações para o *status quo* que se previa. O mesmo aconteceu quando a probabilidade de sucesso de Al Gore aumentou: tanto republicanos como democratas o consideraram mais favoravelmente. Independentemente da ideologia política, quando um candidato parece destinado a vencer, as pessoas gostam mais dele. Quando as hipóteses baixam, gostam menos dele.

Justificar o sistema por defeito tem uma função de apaziguamento. É um analgésico emocional: se o mundo *devia* ser assim, não temos de estar insatisfeitos com ele. Mas a aquiescência também nos priva da indignação moral para nos insurgirmos contra a injustiça e da vontade criadora para considerar formas alternativas em que o mundo podia funcionar.

*

O epítome da originalidade é rejeitar o que está por defeito e explorar se existe uma melhor opção. Depois de passar mais de uma década a estudar isto, afinal é muito menos difícil do que eu julgava.

O ponto de partida é a curiosidade: ponderar por que razão existe sequer o que está por defeito. Somos levados a questionar o que está por defeito quando passamos pela experiência do *vuja de*, o contrário do *déjà vu*. O *déjà vu* ocorre quando deparamos com algo novo, mas ainda assim temos a sensação de que já vimos aquilo antes. *Vuja de* é o oposto — deparamos

com algo que nos é familiar, mas vemo-lo com novos olhos, o que nos permite ter novas percepções para problemas antigos.

Sem um *vuja de*, a Warby Parker nunca existiria. Quando os fundadores estavam sentados na sala de informática, na noite em que pensaram na empresa, entre si já levavam 60 anos a usar óculos. O produto sempre fora caro, sem razão plausível. Mas até esse momento tinham dado por adquirido o *status quo* e nunca tinham questionado o preço por defeito. «Isso nem me tinha passado pela cabeça», diz um dos cofundadores, Dave Gilboa. «Sempre os considerara uma compra médica. Naturalmente, parti do princípio de que se um médico mos estava a vender, havia uma justificação para o preço.»

Há pouco tempo, quando ele estava numa fila na Apple Store para comprar um *iPhone*, deu por si a comparar os dois produtos. Os óculos eram um artigo essencial da vida humana há quase mil anos e pouco ou nada tinham mudado desde que o seu avô usara um par. Pela primeira vez, Dave interrogou-se por que razão eram os óculos tão caros. Porque é que um produto simples na sua essência custava mais do que um *smartphone* complexo?

Qualquer pessoa podia ter feito aquelas perguntas e chegado à mesma resposta da equipa da Warby Parker. A partir do momento em que ficaram curiosos por saber a razão de o preço ser tão alto, começaram a investigar a indústria dos óculos. Foi então que ficaram a saber que era dominada pela Luxottica, uma empresa europeia que no ano anterior arrecadara 7 mil milhões de dólares. «Ao perceber que a mesma empresa possuía a Lenscrafter e a Pearle Vision, a Ray-Ban e a Oakley, e as licenças para as armações e óculos escuros da Chanel e da Prada — subitamente, percebi por que razão os óculos eram tão caros», diz Dave. «Nada no custo dos artigos justificava

o preço.» Aproveitando-se da sua condição de monopolista, a Luxottica cobrava 20 vezes o preço de custo. O que existia por defeito não era intrinsecamente legítimo, fora uma escolha feita por um grupo de pessoas numa determinada empresa. E isto significava que outro grupo de pessoas podia fazer uma escolha alternativa. Subitamente, Dave percebeu: «Podíamos fazer as coisas de modo diferente». «Apercebemo-nos de que podíamos controlar o nosso próprio destino, que podíamos controlar os nossos próprios preços.»

Quando nos tornamos curiosos sobre as coisas por defeito que não nos satisfazem no nosso mundo, começamos a reconhecer que a maioria tem origens sociais: regras e sistemas criados por pessoas. E essa consciência dá-nos a coragem para pensar no modo como podemos mudá-las. Antes de as mulheres conseguirem o direito de voto na América, muitas «nunca tinham pensado na injustiça desse estatuto como sendo algo anormal», comenta a historiadora Jean Baker. À medida que o movimento sufragista foi ganhando dinâmica, «um número cada vez maior de mulheres começou a ver que o costume, o preceito religioso e a lei eram, de facto, feitos pelo homem e, por isso, reversíveis».

As duas faces da ambição

As pressões para aceitar o que existe por defeito começam muito mais cedo do que imaginamos. Se pensarmos nos indivíduos que irão crescer e fazer moça no universo, o primeiro grupo que nos vem à ideia provavelmente é o dos meninos-prodígio. Estes génios aprendem a ler aos dois anos, tocam Bach aos quatro, dominam o cálculo aos seis e aos oito falam fluentemente sete línguas. Os colegas na escola roem-se de inveja; os pais rejubilam por lhes ter saído a lotaria. Mas parafraseando

T. S. Eliot, as suas carreiras tendem a acabar, não em grande, mas aos soluços.

Afinal de contas, os meninos-prodígio raramente mudam o mundo. Quando os psicólogos estudam a história das pessoas mais eminentes e influentes, descobrem que muitas delas não foram crianças especialmente dotadas. E se reunir um grupo grande de meninos-prodígio e os seguir durante toda a sua vida, vai descobrir que não ofuscam os seus pares menos precoces de famílias com as mesmas posses.

Intuitivamente, isto faz sentido. Presumimos que aquilo que os miúdos dotados têm em esperteza teórica lhes falta em esperteza de rua. Embora possam ter uma vantagem intelectual, faltam-lhes as competências sociais, emocionais e práticas para funcionarem em sociedade. No entanto, quando se olha para os dados, esta explicação não chega: menos de um quarto dos miúdos dotados sofre de problemas sociais e emocionais. A grande maioria está bem ajustada — e tão à vontade numa festa formal como num concurso de soletrar.

Embora os meninos-prodígio sejam muitas vezes ricos tanto em talento como em ambição, o que os retrai de progredir no mundo é não aprenderem a ser originais. À medida que tocam no Carnegie Hall, que vencem as Olimpíadas da Matemática e se tornam campeões de xadrez, acontece algo trágico: a perfeição faz a prática, mas não faz algo novo. Os dotados aprendem a tocar magníficas melodias de Mozart e belas sinfonias de Beethoven, mas nunca compõem as suas partituras originais. Concentram a sua energia a consumir o conhecimento científico que já existe, e não a produzir ideias novas. Conformam-se às regras codificadas dos jogos existentes, em vez de inventarem as suas próprias regras dos seus próprios jogos. Ao fazê-lo, esforçam-se por merecer a aprovação dos pais e a admiração dos professores.

A investigação demonstra que as crianças mais criativas são as que menos probabilidade terão de ser as preferidas dos professores. Num dos estudos, professores da primária fizeram uma lista dos seus alunos preferidos e menos preferidos e depois classificaram ambos os grupos numa lista de características. Os estudantes menos preferidos eram os inconformistas, que faziam as suas próprias regras. Os professores tendem a discriminar os estudantes altamente criativos, a classificá-los como problemáticos. Como reação, muitas crianças aprendem a andar na linha e a guardar para si as ideias originais. Na linguagem do autor William Deresiewicz, tornam-se as ovelhas mais excelentes do mundo.

Em adultos, muitos meninos-prodígio tornam-se especialistas nas suas áreas e dirigentes nas suas organizações. No entanto, «só uma fração das crianças dotadas acabará por ser adultos criadores revolucionários», lamenta a psicóloga Ellen Winner. «Os que se tornam têm de fazer uma transição penosa» de criança que «aprende rapidamente e sem esforço numa área estabelecida» para um adulto que, «em última análise, refaz uma área».

A maioria dos prodígios nunca dá esse salto. Aplicam as suas competências extraordinárias de maneiras comuns, dominando os seus trabalhos sem questionar o que existe por defeito e sem fazer ondas. Em cada área que entram, jogam pelo seguro, seguindo os caminhos tradicionais para o sucesso. Tornam-se médicos que curam os seus doentes sem lutarem para corrigir os sistemas defeituosos que impedem muitos doentes de poderem sequer pagar cuidados de saúde. Tornam-se advogados que defendem clientes que violaram leis obsoletas, sem tentarem transformar as próprias leis. Tornam-se professores que planificam aulas de álgebra cativantes, sem questionarem se

é álgebra que os seus alunos têm de aprender. Embora contemos com eles para manterem o mundo a funcionar suavemente, eles mantêm-nos a correr numa passadeira.

Os meninos-prodígio são prejudicados pela motivação do triunfo. O impulso para triunfar é responsável por muitos dos maiores feitos mundiais. Quando estamos determinados a superar-nos, temos o combustível para trabalhar mais arduamente, mais tempo e melhor. Mas à medida que as culturas vão acumulando uma quantidade significativa de triunfos, a originalidade vai ficando cada vez mais a cargo de uns quantos especialistas.

Quando a motivação do triunfo dispara, esta pode asfixiar a originalidade: quanto mais valoriza o triunfo, mais se teme o fracasso. Em vez de visar apenas feitos únicos, o desejo intenso de triunfar leva-nos a tentar o sucesso garantido. Tal como os psicólogos Todd Lubart e Robert Sternberg disseram, «Assim que as pessoas passam um nível intermédio na necessidade de triunfar, há indícios de que na verdade se tornam menos criativas.»

A motivação para triunfar e o medo do fracasso subjacente retraíram alguns dos maiores criadores e agentes de mudança da História. Preocupados em manter a estabilidade e em conseguir feitos convencionais, mostraram-se relutantes em perseguir a originalidade. Em vez de avançarem a toda a brida com confiança, foram persuadidos, convencidos ou coagidos a tomar uma posição. Embora pudesse parecer que tinham as qualidades de chefes naturais, foram figura —e por vezes literalmente— elevados pelos seus seguidores e os seus pares. Se um punhado de pessoas não tivesse sido inicialmente persuadida a agir, a América podia não existir, o movimento dos direitos civis ainda podia ser um sonho, a Capela Sistina podia estar por pintar, talvez acreditássemos ainda que o Sol gira em torno da Terra e o computador pessoal talvez nunca tivesse sido popularizado.

Da nossa perspectiva atual, a Declaração da Independência parece inevitável, mas ela quase não aconteceu por causa da relutância dos principais revolucionários. «Os homens que assumiram papéis de chefia na Revolução Americana eram um grupo de revolucionários do mais improvável que se poderia imaginar», escreveu o historiador Jack Rakove, já vencedor de um Pulitzer. «Tornaram-se revolucionários apesar das suas reticências.» Nos anos anteriores à guerra, John Adams receava a retaliação britânica e hesitou em abdicar da sua novel carreira como advogado; só se envolveu depois de ter sido eleito delegado ao Primeiro Congresso Continental. George Washington estivera concentrado na gestão dos seus negócios de trigo, farinha, pesca e criação de cavalos, e só se juntou à causa depois de Adams o nomear comandante supremo do Exército. «Usei todos os meios ao meu alcance para o evitar», escreveu Washington.

Quase dois séculos mais tarde, Martin Luther King Jr. estava apreensivo quanto a liderar o movimento dos direitos civis: o seu sonho era ser pastor evangélico e presidente de uma faculdade. Em 1955, quando Rosa Parks foi julgada por se recusar a ceder o seu lugar na parte da frente de um autocarro, um grupo de ativistas dos direitos civis reuniu-se para discutir qual seria a reação. Concordaram em formar a Associação para a Melhoria de Montgomery e iniciar um boicote aos autocarros; um dos presentes nomeou King para a presidência. «Aconteceu tudo tão depressa que nem tive tempo de pensar bem. É provável que, se tivesse pensado, teria recusado a nomeação», recordou King. Apenas três semanas antes, King e a sua mulher haviam «acordado que eu não devia assumir responsabilidades de monta na comunidade, uma vez que concluíra recentemente a minha tese e tinha de prestar mais atenção ao meu trabalho na igreja». Foi eleito, por unanimidade, para chefiar o boicote.

Nessa noite, antes de proferir um discurso para a comunidade, «fiquei tolhido pelo medo». King logo viria a superar essa trepidação quando em 1963 a sua voz tonitruante uniu um país em torno de uma visão empolgante da liberdade. Mas isso só aconteceu porque um seu colega propôs que King fosse o orador a proferir o último discurso na Marcha para Washington e juntou uma coligação de líderes que o apoiassem.

Quando o papa lhe fez a encomenda para pintar um fresco no teto da Capela Sistina, Miguel Ângelo não estava interessado. Via-se como escultor, e não um pintor, e considerou a tarefa tão intimidante que se escapuliu para Florença. Passar-se-iam dois anos até que começasse a trabalhar no projeto, por insistência do papa. E a astronomia estagnou durante décadas porque Nicolau Copérnico se recusou a publicar a sua descoberta original de que a Terra girava à volta do Sol. Com receio da rejeição e do ridículo, permaneceu calado durante 22 anos, fazendo circular as suas descobertas apenas entre amigos. Um cardeal de renome acabou por saber do seu trabalho e escreveu-lhe uma carta incentivando-o a publicá-lo. Mesmo assim, Copérnico demorou mais dois anos. O seu *magnum opus* só viu a luz do dia depois de um jovem professor de matemática chamar a si o assunto e o entregar para publicação.

Quase meio milénio mais tarde, quando um investidor ofereceu 250 mil dólares a Steve Jobs e Steve Wozniak para financiar a Apple, em 1977, a proposta vinha com um ultimato: Wozniak tinha de sair da Hewlett-Packard. Ele recusou. «Ainda tencionava ficar naquela empresa para sempre», recorda Wozniak. «Na verdade, o meu bloqueio psicológico era que eu não queria criar uma empresa. Simplesmente, porque tinha medo», admite. Wozniak só mudou de opinião depois de ter sido incentivado por Jobs, por vários amigos e pelos seus próprios pais.

Nem imaginamos quantos Wozniaks, Miguel Ângelos e Kings deixaram de perseguir, publicitar ou promover as suas ideias originais porque não foram arrastados ou projetados para a ribalta. Embora nem todas tenham a aspiração de começar a sua própria empresa, criar uma obra-prima, transformar o pensamento ocidental ou liderar um movimento dos direitos civis, temos ideias para melhorar o nosso local de trabalho, as nossas escolas e comunidades. Infelizmente, a maioria hesita em agir para promover as suas ideias. Como afirmou em tempos, numa tirada que ficou célebre, o economista Joseph Schumpeter, a originalidade é um ato de destruição criadora. Fazer a apologia de sistemas novos muitas vezes exige destruir o modo antigo de fazer as coisas, e nós retraímos-nos para não agitar as águas. Entre quase mil cientistas da Food and Drug Administration*, mais de 40 % receavam sofrer represálias se manifestassem em público preocupações com a saúde pública. Entre os mais de 40 mil funcionários de uma empresa tecnológica, metade achava que não era seguro manifestar opiniões discordantes no local de trabalho. Quando inquiridos os funcionários de empresas de consultoria, serviços financeiros, *media*, farmacêuticas e publicidade, 85% admitiram que ficavam calados relativamente a uma preocupação importante, em vez de a manifestarem aos seus chefes.

Da última vez que teve uma ideia original, o que fez com ela? Embora a América seja uma terra de individualidade e de autoexpressão singular, em busca da excelência e que receia o fracasso, a maioria opta por se enquadrar em vez de se destacar. «Em questões de estilo, vá com a corrente», terá Thomas Jefferson aconselhado, mas «em questões de princípio, mantenha-se

* Organismo público norte-americano responsável por, entre outras coisas, aprovar os medicamentos que podem ser comercializados nos EUA [N. do T.]

firme como uma rocha». A pressão do triunfo leva-nos a fazer o contrário. Descobrimos maneiras superficiais de parecermos originais — usar um nó de gravata, uns sapatos vermelho-vivo — sem correremos o risco de sermos realmente originais. Quando se trata de ideias poderosas na nossa mente e dos valores fundamentais no nosso coração, autocensuramo-nos. «Há tão poucos originais na vida», diz a célebre executiva Melody Hobson, porque as pessoas têm medo de «falar e de se destacar». Quais são os hábitos das pessoas cuja originalidade se estende para lá da aparência da verdadeira ação?

A têmpera

Para ser um original, tem de correr riscos radicais. Esta convicção está tão profundamente arraigada na nossa psique cultural que raramente pensamos nela como deve ser. Admiramos astronautas como Neil Armstrong e Sally Ride por terem «têmpera» — a coragem de sair do único planeta que os seres humanos habitaram e aventurar-se audaciosamente no espaço. Aclamamos heróis como o Mahatma Gandhi e Martin Luther King Jr., que tinham a convicção para arriscar a vida pelos princípios morais que defendiam. Idolatramos Steve Jobs e Bill Gates por terem a audácia de abandonar a escola e arriscar tudo, começando numa garagem para concretizar a sua visão tecnológica.

Quando nos maravilhamos com os indivíduos criativos que alimentaram a criatividade e fomentaram a mudança no mundo, tendemos a presumir que são feitos de outra cepa. Tal como alguns sortudos nascem com mutações genéticas que os tornam mais resistentes a doenças como o cancro, a obesidade e o VIH, julgamos que os grandes criadores nascem com uma imunidade biológica ao risco. Estão programados para aceitar

a incerteza e ignorar a aprovação social; pura e simplesmente não se preocupam com os custos de não se conformarem à norma como os restantes. Estão programados para ser iconoclastas, rebeldes, revolucionários, agitadores, solitários e do contra, imunes ao medo, à rejeição e ao ridículo.

A palavra *empreendedor*, tal como foi cunhada pelo economista Richard Cantillon, significa literalmente «portador de risco». Quando lemos a história da ascensão da Warby Parker, este tema surge-nos de forma evidente. Tal como todos os grandes criadores, inovadores e agentes de mudança, o quarteto transformou o mundo porque esteve disposto a dar um salto no escuro. Afinal de contas, quem não arrisca não petisca, não é?

*

Seis meses antes de a Warby Parker ser lançada, um dos fundadores estava sentado na minha sala de aula em Wharton. Alto, afável, com cabelo preto encaracolado e uma energia calma, Neil Blumenthal vinha do sector das organizações sem fins lucrativos e aspirava genuinamente a fazer do mundo um lugar melhor. Quando me apresentou a empresa, tal como tantos outros que duvidaram, também eu lhe disse que parecia uma ideia interessante, mas que me era difícil imaginar as pessoas a comprar óculos na Internet.

Eu sabia que com uma base de consumidores cética seria necessário um esforço hercúleo para arrancar com a empresa. E quando soube como é que Neil e os amigos passavam o tempo a preparar-se para o lançamento, fiquei com a sensação desagradável de que estavam condenados.

O primeiro ponto contra eles, disse eu a Neil, é ainda estarem na faculdade. Se realmente acreditassem na Warby Parker,

deviam desistir para se concentrarem plenamente em concretizá-la.

«Queremos proteger a nossa aposta», respondeu-me ele. «Não temos a certeza se é uma boa ideia e não fazemos a menor ideia se terá êxito, por isso temos vindo a trabalhar nela nos nossos tempos livres durante o ano letivo. Éramos quatro amigos quando começámos e assumimos o compromisso de que lidar uns com os outros de forma justa era mais importante do que o êxito. Mas o Jeff arranjou uma bolsa no verão, para se concentrar a tempo inteiro no negócio.»

Então e os outros três? «Arranjámos estágios», admitiu Neil. «Eu consegui em consultoria, o Andy em capital de risco e o David na área da saúde.»

Com o tempo escasso e a atenção espalhada, ainda não tinham construído um site e tinham demorado seis meses só para chegar a acordo num nome para a empresa. Segundo ponto contra eles.

No entanto, antes de desistir por completo, lembrei-me que eles se licenciavam todos nesse ano, o que significava que teriam finalmente tempo para se dedicarem por completo ao negócio. «Bem, não necessariamente», contrapôs Neil. «Protegemos a nossa aposta. No caso de as coisas não resultarem, depois da licenciatura aceitei um emprego a tempo inteiro. E o Jeff também. E para garantir que teria opções, o David fez dois estágios diferentes no verão, e está a falar com o seu antigo patrão para voltar.»

Terceiro ponto contra. E eu desinteressara-me.

Recusei investir na Warby Parker porque Neil e os amigos eram demasiado como eu. Tornei-me professor porque tinha a paixão de descobrir ideias novas, partilhar conhecimento e ensinar as gerações seguintes de estudantes. Mas nos meus momentos mais francos, eu sabia que também era atraído pela

segurança de ser um professor do quadro. Nunca teria tido a confiança necessária para começar um negócio nos meus 20 anos. Se tivesse tido, certamente que teria ficado na faculdade e acautelado um emprego, só para me precaver.

Quando comparei as escolhas da equipa da Warby Parker com o meu modelo mental de escolhas dos empresários de sucesso, elas não coincidiam. Neil e os colegas não tinham coragem para seguir em frente e em força, o que fez com que eu duvidasse da sua convicção e do seu empenho. Não levavam a sério o tornar-se empresários de sucesso. Não tinham arriscado o suficiente. Na minha cabeça, estavam destinados a falhar porque jogaram pelo seguro em vez de arriscarem tudo. Mas na verdade, foi precisamente por isso que tiveram êxito.

Quero desmontar o mito de que a originalidade exige que se corram riscos enormes e convencê-lo de que os originais, na verdade, são muito mais comuns do que julgamos. Em todos os domínios, dos negócios e da política à ciência e à arte, as pessoas que fazem avançar o mundo com ideias originais raramente são a epítome da convicção e do empenho. Como questionam as tradições e desafiam o *status quo*, podem parecer audazes e cheios de confiança. Mas quando começamos a retirar as diversas camadas, a verdade é que também elas se debatem com o medo, a ambiguidade e a dúvida de si mesmas. Vemo-las como iniciadores, mas os seus esforços muitas vezes são alimentados, e por vezes forçados, por outros. E por muito que pareça que cortejam o perigo, na verdade preferem evitá-lo.

*

Num estudo fascinante, os investigadores na área da gestão Joseph Raffiee e Jie Feng fizeram uma pergunta simples:

quando as pessoas começam um negócio, ficam melhor mantendo ou saindo do seu emprego? De 1994 até 2008, acompanharam um grupo, representativo da realidade americana, de mais de cinco mil americanos na casa dos 20, 30 40 e 50 anos que se haviam tornado empreendedores. O facto de estes fundadores terem mantido ou saído do seu emprego não fora influenciado por necessidades financeiras; não havia maior probabilidade de os indivíduos com rendimento familiar elevado ou altos salários se demitirem ou tornarem empreendedores a tempo inteiro. Um estudo mostrou que aqueles que se afundaram foram os que estavam dispostos a correr riscos e cheios de confiança. Os empreendedores que acautelaram as suas apostas começando a empresa quando ainda estavam a trabalhar eram mais avessos ao risco e algo inseguros.

Se pensa como a maioria das pessoas, vai prever uma vantagem clara para quem corre riscos. No entanto, o estudo mostrou precisamente o contrário. Os empreendedores que mantiveram o emprego tinham menos 33% de probabilidade de fracasso do que aqueles que se demitiram dos seus empregos.

Se é avesso ao risco e tem dúvidas sobre a exequibilidade de algumas das suas ideias, é muito provável que o seu negócio seja feito para durar. Se é um jogador imponderado, a sua empresa é mais frágil.

Tal como a equipa da Warby Parker, os empresários cujas empresas ficaram à cabeça da lista da *Fast Company* dos mais inovadores geralmente mantiveram o seu emprego mesmo depois do arranque da empresa. Phil Knight, uma antiga estrela do atletismo, começou em 1964 a vender sapatilhas de atletismo a partir da bagageira do seu carro, mas manteve o seu trabalho como contabilista até 1969. Depois de inventar o primeiro computador *Apple I*, Steve Wozniak arrancou com a empresa com

Steve Jobs, em 1976, mas continuou a trabalhar a tempo inteiro como engenheiro da Hewlett-Packard até 1977. E embora os fundadores da Google Larry Page e Sergey Brin descobrissem em 1996 como melhorar drasticamente as buscas na Internet, só abandonaram a licenciatura em Stanford em 1998. «Quase que não fundávamos a Google», diz Page, «porque estávamos demasiado preocupados por desistir do doutoramento.» Em 1997, preocupados com a possibilidade de o novo motor de busca os estar a distrair da sua investigação, tentaram vender a Google por menos de dois milhões de dólares em dinheiro e ações. Felizmente para eles, o potencial comprador rejeitou a proposta.

Este hábito de manter o emprego não se restringe aos empresários de sucesso. Há muitas mentes criativas influentes que mantiveram o seu emprego a tempo inteiro ou no ensino mesmo depois de conseguirem rendimentos de grandes projetos. A realizadora do filme *Selma*, Ava DuVernay, fez os seus primeiros três filmes quando estava a trabalhar como relações públicas, e só ao fim de quatro anos neste registo, e depois de ganhar vários prémios, é que começou a filmar a tempo inteiro. Brian May estava a meio de um doutoramento em Astrofísica quando começou a tocar guitarra numa banda, mas só desistiu dos estudos sete anos depois, para se dedicar aos Queen. Pouco tempo depois, escreveu *We Will Rock You*. John Legend, vencedor de um Grammy, lançou o primeiro álbum em 2000, mas continuou a trabalhar como consultor de negócios até 2002; durante o dia preparava apresentações em *PowerPoint*, à noite atuava. Stephen King, o mestre do thriller, durante sete anos trabalhou como professor, técnico de manutenção e empregado de bomba de gasolina depois de escrever a sua primeira história, e só deixou de o fazer quando o seu primeiro romance, *Carrie*, foi publicado. O autor de *Dilbert*, Scott Adams, depois

de a primeira tira ser publicada nos jornais ainda trabalhou na Pacific Bell durante sete anos.

Por que razão decidiram estes originais jogar pelo seguro, em vez de arriscar tudo?

Porque são os riscos como as carteiras de ações?

Há meio século, o psicólogo Clyde Coombs, da Universidade de Michigan, desenvolveu uma teoria do risco inovadora. Na bolsa, se vamos fazer um investimento arriscado, protegemo-nos com outros investimentos mais cautelosos. Coombs sugeriu que na sua vida do dia a dia as pessoas que têm sucesso fazem a mesma coisa com os riscos, equilibram-nos numa carteira. Quando aceitamos o perigo em determinado domínio, contrabalançamos o nosso nível geral de risco sendo cautelosos noutra domínio. Se vai apostar de forma agressiva no *blackjack*, convém não exceder o limite de velocidade quando for para o casino.

As carteiras de risco explicam por que razão muitas vezes as pessoas se tornam originais a determinada altura da sua vida mantendo-se bastante convencionais noutras. Branch Rickey, que foi dono de equipas de basebol, abriu a porta para que Jackie Robinson pudesse vencer a barreira da cor, mas recusava-se a ir ao estádio ao domingo, não dizia palavrões nem tocava numa gota de álcool. A obra de referência de T. S. Eliot, *A Terra Devastada*, tem sido aclamada como um dos poemas mais importantes do século xx. Mas depois de o publicar, em 1922, Eliot manteve o seu emprego num banco de Londres, até 1925, recusando a ideia de aceitar correr um risco profissional. Tal como o romancista Aldous Huxley comentou depois de lhe fazer uma visita no escritório, Eliot era «o mais amanuense dos amanuenses». Quando finalmente saiu do seu cargo, ainda assim não triunfou sozinho. Passou os 40 anos seguintes a trabalhar

para uma editora, para dar estabilidade à sua vida, escrevendo poesia nos tempos livres. Como comentou o fundador da Polaroid, Edwin Land, «Ninguém poderia ser original numa área a não ser que que possuísse a estabilidade emocional e social que advém das convicções em todas as outras áreas exceto naquela em que está a ser original».

Mas então os nossos empregos não nos distraem, impedindo-nos de fazer o nosso melhor trabalho? O bom senso sugere que os feitos no domínio da criação não podem florescer sem grandes períodos de tempo e energia, e as empresas não prosperam sem um esforço intenso. Esses pressupostos não levam em conta o principal benefício de uma carteira de risco equilibrado: ter uma sensação de segurança no nosso domínio dá-nos a liberdade de sermos originais noutra. Ao protegermo-nos em termos financeiros, escapamos à pressão para publicar livros mal amanhados, vender arte duvidosa ou lançar negócios que não foram testados. Quando Pierre Omidyar montou o eBay, aquilo era apenas um passatempo; ele continuou a trabalhar como programador durante mais nove meses, e só saiu quando o seu mercado online lhe rendia mais dinheiro do que o emprego. «Os melhores empresários não maximizam o risco», observa Linda Rottenberg, cofundadora e CEO da Endeavor, com base numa experiência de décadas a formar muitos dos grandes empresários mundiais. «Retiram o risco da assunção do risco.»

Gerir uma carteira de risco equilibrada não significa estar constantemente a meio do espectro correndo riscos mais moderados. Ao invés, os originais que têm êxito correm muitos riscos num palco e contrabalançam-no com extrema cautela noutra. Aos 27 anos, Sara Blakely teve a ideia nova de criar uns collants sem pés, e correu um grande risco ao investir cinco mil dólares, todas as suas poupanças. Para equilibrar a sua carteira de risco,

durante dois anos ficou no seu emprego a tempo inteiro, a vender aparelhos de fax, e passava as suas noites e fins de semana a construir o protótipo — e redigindo ela própria o pedido de patente, em vez de contratar advogados, para poupar dinheiro. Quando finalmente lançou o Spanx, tornou-se a bilionária autodidata mais jovem do mundo. Um século antes, Henry Ford começou o seu império automóvel quando estava empregado como engenheiro-chefe de Thomas Edison, o que lhe deu a segurança necessária para testar as suas novas invenções para um carro. Depois de construir o carburador, continuou a trabalhar para Edison durante mais dois anos, e mais um ano depois de ter ficado com a respetiva patente.

E Bill Gates, famoso por ter desistido de Harvard para começar a Microsoft? Quando Gates vendeu um novo programa de software, no segundo ano da faculdade, esperou um ano inteiro até desistir da faculdade. Mesmo assim, não desistiu, antes equilibrou a sua carteira de risco pedindo um interregno que foi formalmente aprovado pela universidade — e teve os pais a financiá-lo. «Longe de ser uma das pessoas no mundo que mais riscos correu, nota o empresário Rick Smith, «Bill Gates pode antes ser visto, de forma mais rigorosa, como uma das pessoas no mundo que mais riscos *evitou*.»

Este tipo de diminuição do risco foi o responsável pela inovação da Warby Parker. Dois dos cofundadores, Neil Blumenthal e Dave Gilboa, tornaram-se os co-CEO da empresa. Rejeitaram o conselho para se conformarem à norma de escolher um só líder, pois acreditavam que era mais seguro ter um par deles ao leme — na verdade, há indícios que mostram que ter co-CEO suscita reações positivas dos mercados e aumenta a avaliação da firma. Desde o começo que a sua prioridade absoluta foi reduzir o risco. «A Warby Parker não era o cesto onde eu queria

pôr os meus ovos todos», diz o Dave. Depois de arrancarem com a empresa, ele continuou a explorar outras oportunidades de negócio procurando descobertas científicas na universidade, para ver se alguma tinha potencial comercial. Ter planos de contingência deu aos fundadores a coragem de basearem o seu negócio no pressuposto — por provar — de que as pessoas estariam dispostas a comprar óculos na Internet. Em vez de apenas aceitarem essa incerteza, esforçaram-se por minimizá-la. «Estávamos sempre a falar em retirar a carga de risco ao negócio», diz Neil. «Toda a viagem foi uma série de decisões vamos/não vamos. A cada etapa fazíamos uma análise ponderada.»

Como parte da sua proteção contra o risco, os quatro amigos frequentaram juntos um curso de empreendedorismo e passaram meses a aperfeiçoar o seu plano de negócios. Para que os clientes se sentissem mais à vontade com o conceito desconhecido de encomendar óculos pela Internet, decidiram ter devoluções gratuitas. Mas nos grupos de amostra e nos inquéritos as pessoas ainda hesitavam em comprar óculos na Internet. «Havia muita gente que pura e simplesmente não compraria. E isso fez-nos realmente questionar toda a premissa do negócio», recorda Neil. «Foi um momento de extrema dúvida de nós próprios. Fez-nos voltar à estaca zero.»

Depois de discutirem profundamente o problema, a equipa arranjou uma solução — um programa em que as pessoas podiam experimentar os óculos em casa, gratuitamente. Os clientes podiam encomendar só as armações, sem qualquer compromisso financeiro, e simplesmente devolvê-las se não gostassem do material ou do aspeto. Na verdade, isto teria custos muito mais reduzidos do que devoluções gratuitas. Se um cliente comprasse a armação com as lentes e as devolvesse, a Warby Parker iria perder muito dinheiro, pois as lentes eram específicas para cada

cliente. Mas se os clientes experimentassem apenas a armação e a devolvessem, a empresa podia voltar a utilizá-la. Agora, o Dave estava confiante e empenhado: «Quando estávamos prontos a arrancar e eu já tinha tomado a decisão de que isto era algo que estávamos prontos a fazer a tempo inteiro, não parecia arriscado. Não parecia estar a dar um salto no escuro.» O programa que permitia experimentar a armação gratuitamente foi tão popular que a Warby Parker teve de o suspender temporariamente 48 horas depois de o site ter arrancado.

Há cada vez mais indícios que sugerem que os empresários não gostam mais do risco do que nós — uma das raras conclusões sobre a qual muitos economistas, sociólogos e psicólogos passaram a concordar. Num estudo representativo feito com mais de 800 americanos, perguntou-se a empresários e a adultos empregados que escolhessem qual dos negócios seguintes preferiam começar:

- a) Um que desse cinco milhões de dólares de lucro com uma taxa de êxito de 20%
- b) Um que desse dois milhões de dólares de lucro com uma taxa de êxito de 50%
- c) Um que desse 1,25 milhões de dólares de lucro com uma taxa de êxito de 80%

Os empresários escolheram *preferencialmente* a última opção, a mais segura. E isto independentemente do rendimento, riqueza, idade, género, experiência empresarial, estado civil, dimensão do agregado familiar e expectativas de como é que os outros negócios podiam correr.

São apenas preferências num estudo, mas quando se acompanha o comportamento dos empresários no mundo real,

é evidente que evitam riscos perigosos. Os economistas descobriram que, quando eram adolescentes, os empresários de sucesso tinham uma propensão quase três vezes superior para quebrar as regras e participar em atividades ilícitas. No entanto, quando se olha com mais atenção para os comportamentos específicos envolvidos, os adolescentes que depois fundaram empresas produtivas só estavam a correr riscos calculados. Quando os psicólogos estudaram gémeos americanos e cidadãos suecos, chegaram aos mesmos resultados.

Nos três estudos, as pessoas que se tornaram empresários de sucesso tinham mais histórias na adolescência em que desafiaram os pais, ficando fora de casa até altas horas, a faltar à escola, roubos em lojas de roupa, jogatanas, beber álcool e a fumar erva. No entanto, não eram propensos a atividades mais perigosas, como conduzir alcoolizados, comprar droga ou roubar valores. E isso era válido independentemente do estatuto socioeconómico da família ou do rendimento.

Os originais variam na sua atitude face ao risco. Alguns arriscam tudo e atiram-se de cabeça; outros são avarentos e hipocodríacos. Para se tornar um original, tem de tentar algo novo, o que significa aceitar algum risco. Mas os originais mais bem-sucedidos não são gente que corre riscos e salta sem olhar. São os que andam com muito cuidado à beira da falésia, relutantes, que calculam a velocidade de descida e verificam três vezes o paraquedas e montam uma rede de segurança cá em baixo, só por precaução. Tal como escreveu Malcom Gladwell na *New Yorker*, «Muitos empresários correm bastantes riscos – mas geralmente são os que fracassam como empresários, não os que têm êxito».

A indiferença perante a aprovação social também não diferencia as pessoas que seguem caminhos originais. Numa análise abrangente de 60 estudos que cobriam mais de 15 mil

empresários, as pessoas que se preocupavam pouco em agradar aos outros não eram mais propensas a tornar-se empresários, nem as suas firmas tinham melhor desempenho. Vemos o mesmo padrão na política: quando centenas de historiadores, psicólogos e cientistas políticos avaliaram os presidentes americanos, determinaram que os líderes menos eficazes foram os que seguiram a vontade do povo e os precedentes estabelecidos pelos seus antecessores. Os melhores presidentes foram os que desafiaram o *status quo* e fizeram mudanças abrangentes que melhoraram o país no seu conjunto. Mas estes comportamentos não tinham qualquer relação com o facto de se importarem profundamente ou não com a aprovação do público e a harmonia social.

Abraham Lincoln é geralmente considerado o maior presidente americano. Quando os especialistas classificaram os presidentes com base no seu desejo de agradar aos outros e evitar o conflito, Lincoln obteve a pontuação mais alta de todos. Ele dedicava quatro horas por dia para ouvir os cidadãos e perdoou desertores da Guerra Civil. Antes de assinar a Proclamação da Emancipação, Lincoln debateu-se durante seis meses sobre se devia ou não libertar os escravos; preocupava-o que essa decisão lhe pudesse fazer perder o apoio dos estados fronteiriços, perder a guerra e destruir o país.

A originalidade não é um traço de carácter fixo. É uma escolha livre. Lincoln não nasceu com uma personalidade original. Enfrentar a controvérsia não fazia parte do seu ADN, foi um ato de vontade consciente. Tal como escreveu o grande pensador W.E.B DuBois, «Ele era um de vós e ainda assim tornou-se Abraham Lincoln».

Muitas vezes, essa possibilidade de controlo está ausente do nosso trabalho e das nossas vidas. Há uns anos, a Google pediu

a uma professora brilhante de Yale chamada Amy Wrzsniewski ajuda para enriquecer o trabalho dos funcionários em cargos de vendas e administrativos, que não tinham a mesma percepção de liberdade, estatuto ou projetos mirabolantes que os engenheiros da empresa. Eu juntei-me a ela e a outro colaborador, Justin Berg, numa viagem até à Califórnia, Nova Iorque, Dublin e Londres, à procura de uma solução.

Muitos dos funcionários estavam tão empenhados na Google que aceitavam os seus trabalhos como eram. Uma vez que viam as suas tarefas e interações como imutáveis, nem questionavam se as podiam ajustar.

Para lhes libertar o quadro mental, juntámo-nos a Jennifer Kurkoski e a Brian Welle, dois inovadores por trás da análise da Google ao trabalho das pessoas. Concebemos um seminário que apresentava a centenas de funcionários a noção de que os trabalhos não são escultura estáticas, mas sim blocos flexíveis. Demos-lhes exemplos de pessoas que se tinham tornado arquitetas do seu próprio trabalho, fazendo as suas tarefas e relações à medida por forma a melhor se alinharem com os seus interesses, competências e valores — como um vendedor com veia artística que se oferece para desenhar um logótipo novo ou um analista financeiro sociável que usa o vídeo para comunicar com os seus clientes, em vez do e-mail. Então, olharam para os seus trabalhos, que lhes eram conhecidos, de uma forma pouco conhecida: *vuja de*. Propuseram-se criar uma nova visão das suas funções que era mais real, mas ainda assim realista.

Antes do seminário e algumas semanas e meses depois, os gestores e os outros funcionários atribuíram uma pontuação à felicidade e ao desempenho de cada funcionário. A experiência durou apenas 90 minutos, por isso não tínhamos a certeza de que fosse suficiente para fazer a diferença. Mas seis semanas

depois, os funcionários da Google a quem tinha sido pedido — aleatoriamente — que pensassem nos seus trabalhos como se fossem maleáveis mostraram um pico em felicidade e desempenho. Depois de terem pensado como poderiam modificar os seus trabalhos, agiram no sentido de melhorar. Os funcionários num grupo de controlo que não tinham frequentado o mesmo seminário não apresentaram quaisquer alterações na sua felicidade ou desempenho. Quando acrescentámos uma característica para incentivar os funcionários a verem a suas competências e os seus trabalhos como flexíveis, os ganhos duraram pelo menos seis meses. Em vez de usarem apenas os talentos que tinham, tomaram a iniciativa de desenvolver novas capacidades que lhes permitiram criar um trabalho original e personalizado. Em resultado, tinham mais 70% de hipótese de ser promovidos ou de passarem para um papel mais cobiçado do que os seus pares. Ao recusarem-se a ficar-se pelos seus trabalhos de rotina e competências de rotina, tornaram-se mais felizes e mais eficientes — e passaram a ter mais qualificações para funções nas quais se enquadravam melhor. E ficaram a perceber que muitos dos seus limites eram eles próprios que os faziam.

*

Depois de ter revelado que os originais que têm êxito muitas vezes começam por questionar o que está instituído e por equilibrar a carteira de riscos, o resto deste livro é sobre como fechar o fosso entre intuição e ação. Depois de termos uma ideia, como a defendemos de forma eficaz? Na minha qualidade de psicólogo organizacional, passei mais de uma década a estudar a originalidade num vasto leque de contextos, desde empresas tecnológicas a bancos e escolas, hospitais e governos.

Fui também à procura de alguns dos originais mais destacados do nosso tempo, e quero partilhar a sua visão de como podemos todos ser mais originais sem prejudicar as nossas relações, reputações e carreiras. Espero que as minhas descobertas possam ajudar as pessoas a ganhar coragem a desenvolver estratégias para irem à procura da originalidade, e deem aos líderes o conhecimento necessário para criar culturas de originalidade na suas equipas e organizações.

Recorrendo a estudos e histórias que vão dos negócios à política, ao desporto e ao entretenimento, irei olhar para as sementes da mudança criativa, moral e organizacional — e para as barreiras que dificultam o progresso. A primeira secção deste livro concentra-se na gestão dos riscos envolvidos na criação, reconhecimento e expressão de ideias originais. Por definição, as novas ideias estão repletas de incerteza, e há indícios poderosos que esclarecem como podemos aperfeiçoar as nossas competências para separar o trigo do joio, para evitar o risco de apostar em más ideias e desperdiçar as boas. Depois de identificar uma boa ideia, o passo seguinte é comunicá-la de forma eficaz. Irei partilhar algumas das melhores práticas para falar, pondo alguma luz em como seleccionar as mensagens e os públicos para ser mais ouvido e menos punido. Nesse processo irá descobrir por que razão o concurso de televisão mais popular de todos os tempos escapou à justa ao caixote do lixo, por que razão um empresário apresenta as suas empresas salientando as razões para *não* investir nelas, como uma analista da CIA convenceu a comunidade dos serviços de informações a deixar de ser tão dissimulada, e como uma mulher na Apple contestou Steve Jobs a partir de um cargo três graus abaixo na hierarquia — e ganhou.

A segunda secção deste livro trata das escolhas que fazemos para dar dimensão à originalidade. Irei começar pelo dilema do

momento certo: afinal, deve desconfiar muito de ser o primeiro a agir, pois imensas vezes é mais arriscado agir mais cedo do que mais tarde. Inesperadamente, alguns dos maiores feitos e iniciativas de mudança na História têm as suas raízes na procrastinação, e a tendência para atrasar e adiar pode ajudar os empresários a construir empresas que durem, os líderes a orientar esforços de transformação e os inovadores a manter a sua originalidade. Virar-me-ei então para os desafios de construir uma coligação, investigando como arranjar apoio para uma ideia original e reduzir o risco de rejeição. A heroína discreta do movimento sufragista feminino vai ilustrar por que razão os inimigos dão melhores aliados do que os falsos amigos, e que os valores partilhados podem dividir, em vez de unir. Um fundador que escondeu a missão da sua empresa dos funcionários e um realizador de Hollywood que mudou a orientação da Disney de filmes de animação irão demonstrar como recrutar colaboradores equilibrando idealismo com pragmatismo e misturando o conhecido com o novo.

A terceira secção do livro trata de libertar e manter a originalidade, tanto em casa como no trabalho. Irei examinar o modo de acarinhar a originalidade nas crianças, explicar como os pais, irmãos e as pessoas que tomamos como modelos moldam as nossas tendências para nos rebelarmos. Vai ver por que razão a quantidade de bases que os jogadores profissionais de basebol conquistam pode ser identificada pela ordem em que nasceram na família, que os comediantes mais originais da América vêm de contextos familiares parecidos, que as pessoas que arriscaram a vida em salvamentos heroicos durante o Holocausto tiveram um tipo de disciplina especial por parte dos seus pais, e que as taxas de crescimento económico e de inovação de países inteiros podem ser identificadas pelos livros que lemos aos nossos

filhos. A partir dali, irei considerar por que razão algumas culturas se transformam em cultos e como é que os líderes podem incentivar opiniões discordantes para que a originalidade possa florescer. Vai aprender com um bilionário e gênio da finança que despede os funcionários por não o criticarem, com um inventor que se esforçou por espalhar o seu engenho e com um especialista que ajudou a mudar a norma de silêncio da NASA depois da explosão do vaivém espacial *Columbia*.

Vou concluir com reflexões sobre as emoções que nos retraem e impedem que procuremos a originalidade. Através de um grupo de jovens na casa dos 20 que derrubaram um tirano, ficará a saber como vencer o medo e a apatia, tal como com o advogado que lutou contra as alterações climáticas nadando no Polo Norte. Os seus exemplos reforçam os indícios de que acalmarmo-nos não é a melhor forma de gerir a ansiedade, mas sim descarregar quando estamos zangados, e que o pessimismo por vezes confere mais energia do que otimismo.

Em última análise, as pessoas que optam por seguir a originalidade são quem nos faz seguir em frente. Depois de anos a estudá-las e a interagir com elas, impressiona-me que as suas experiências interiores não sejam diferentes das nossas em nada. Têm os mesmos medos, as mesmas dúvidas que nós. O que as distingue é que mesmo assim agem. No íntimo, sabem que falhar lhes traria menos remorso do que não tentar.

COMO É QUE AS PESSOAS CRIATIVAS RECONHECEM AS SUAS BOAS IDEIAS, AS VERDADEIRAMENTE REVOLUCIONÁRIAS?

Especialista em Psicologia Organizacional e autor do bestseller *Dar e Receber*, Adam Grant apresenta neste livro os «originais»: pensadores e empreendedores que sonham com ideias inovadoras e fazem o possível e o impossível para as concretizarem.

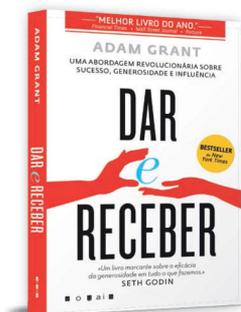
Grant, professor na prestigiada Wharton School e consultor de empresas como a Apple, a Google ou o Facebook, mostra como é possível reconhecer novas ideias ou valores e defendê-los das críticas e da resistência dos mais conformados e tradicionalistas.

Recorrendo a estudos científicos surpreendentes e exemplos dos campos da gestão, política, desporto e entretenimento, o autor mostra-nos:

- › como reconhecer uma boa ideia, divulgá-la com eficácia no tempo ideal, encontrar os aliados certos, e gerir o receio e a dúvida;
- › que podemos e devemos aprender com o falhanço;
- › como os pais e professores podem fomentar a originalidade e a criatividade nas crianças e nos jovens;
- › como os líderes podem gerar culturas que abraçam a diferença e a inovação.

Este livro é sobre toda uma minoria que parece não ter razão, mas que enfrenta o estipulado e previsível, criando um futuro diferente — e melhor.

**DO
MESMO
AUTOR:**



v o g a i s

com todas as letras

20|20 editora

ISBN 978-989-8843-59-3



9 789898 843593

Gestão e Liderança