

INOVAÇÃO

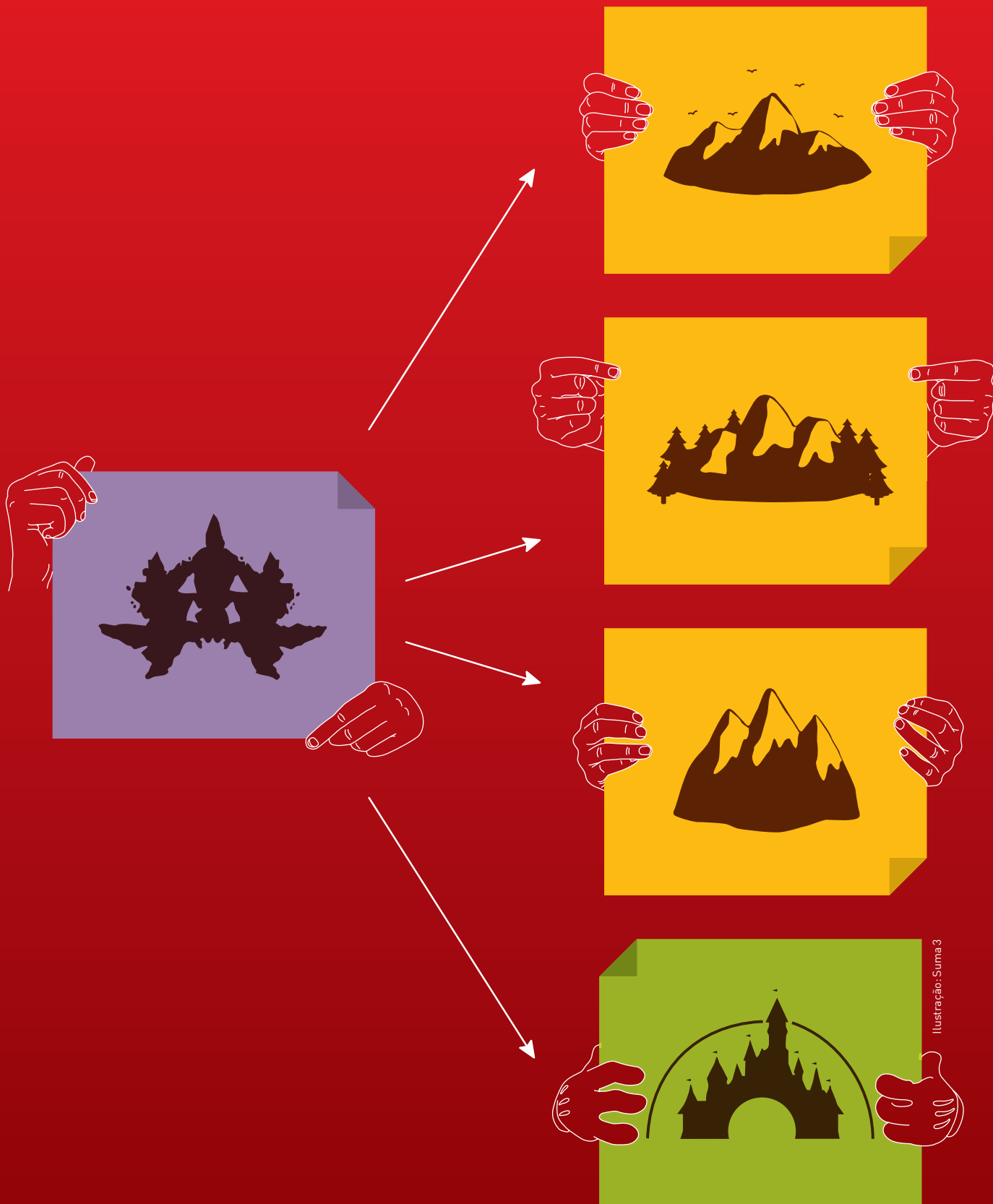


Ilustração: Suma 3

ICONOCLASTAS E AS 3 DIFERENÇAS

NESTA ENTREVISTA, O NEUROCIENTISTA GREGORY BERNS DESVENDA ESSES TIPOS ESPECIAIS DE PENSADORES CRIATIVOS, QUE POSSUEM A CAPACIDADE DE TER UMA IDEIA INOVADORA, SUPERAR O MEDO DA REJEIÇÃO SOCIAL E VENDER TAL IDEIA PARA OS OUTROS

Na origem, o termo “iconoclastia” referia-se à doutrina que destrói ícones religiosos ou, pelo menos, rejeita seu culto. Na tradição ocidental, está muito associado ao cristianismo e a movimentos iconoclastas que surgiram como oposição à iconofilia da Igreja católica, como ocorreu no império bizantino nos séculos 8º e 9º d.C. e durante a reforma protestante no século 16. Outras religiões viveram movimentos semelhantes, como o zen no budismo, a cabala no judaísmo e o sufismo no islamismo, e o conceito chegou a nossos dias modificado, entendido a quem combate todo tipo de idolatria, seja de pessoas, imagens ou de ideias estabelecidas.

No âmbito dos estudos do neurocientista Gregory Berns, da Emory University, dos Estados Unidos, por exemplo, iconoclasta é quem faz o que dizem ser impossível fazer, desafiando –e destruindo– as ideias estabelecidas de modo geral. Para ele,

A entrevista é de Stephen Watt, colaborador da Rotman Magazine.

portanto, todo inovador é essencialmente um iconoclasta.

Porém Berns vai além, ao partir do pressuposto de que “iconoclastas são pessoas diferentes da maioria porque seus cérebros são diferentes”. Essa é a tese central de seu livro *Iconoclast: A Neuroscientist Reveals How to Think Differently* (ed. Harvard Business Publishing) e que ele expõe na entrevista a seguir, afirmando que a iconoclastia também pode ser simulada, se compreendermos como funciona o cérebro dos iconoclastas naturais e, assim, superarmos os três principais obstáculos que se lhe interpõem.

Picasso era um iconoclasta; Van Gogh, não. Berns explica a diferença entre esses dois artistas geniais para ilustrar didaticamente seu conceito e ainda garante: duplas iconoclastas também funcionam muito bem, como Bill Gates e Steve Balmer, na Microsoft –“são o exemplo ideal de uma dupla de iconoclastas, combinando uma grande ideia e o poder da persuasão social”.

O que são iconoclastas?

Na minha definição, iconoclastas são pessoas que conseguem alcançar coisas que as outras dizem que não po-

dem ser feitas. Ao fazê-lo, elas superam barreiras que detêm a maioria de nós.

Iconoclastas reconhecem o fato de que a criação é também um ato de destruição: para criar algo, você deve pôr abaixo maneiras convencionais de pensar. Queira você ser um iconoclasta ou não, é fundamental para o sucesso em qualquer campo entender como a mente iconoclasta funciona.

O sr. escreveu em seu livro que são basicamente três as barreiras que a mente mediana impõe ao pensamento genuinamente inovador. Qual é a primeira?

É a percepção, que constitui também o fator mais importante para quem quer chegar a novas ideias. A percepção é o processo pelo qual o cérebro capta o que surge pelos sentidos –geralmente pelos olhos– e o converte em imagens mentais das quais nos tornamos conscientes. Infelizmente, ele pega muitos atalhos nesse caminho. Para entender como isso acontece, pense na “largura de banda” do nervo óptico –o principal condutor de informações dos olhos para o cérebro. Seu fluxo de informação já foi medido e é de apenas 10 megabytes por segundo, aproximadamente a velocidade de um

cabo de modem. Qualquer um que já tenha usado uma conexão de modem e tenha tentado assistir a um vídeo na internet percebeu que o fluxo do vídeo fica comprometido: a imagem tende a ser ruim. Ainda que nosso cérebro seja alimentado de informações dessa forma pelos olhos, não é assim que vemos o mundo, porque o cérebro está constantemente fazendo previsões e interpretações sobre o que ele vê. O problema é que essas previsões são baseadas em grande medida em experiências passadas: nosso cérebro dá o melhor palpite sobre o que está vendo baseado no que experimentamos até aquele ponto.

A questão de como o cérebro cria percepções a partir de informações visuais grosseiras é de importância crucial quando se trata de ser iconoclasta. O iconoclasta não vê, literalmente, as coisas de maneira diferente das outras pessoas; mais precisamente, ele percebe as coisas de maneira diferente. Grandes descobertas tendem a vir de um sistema de percepção que é confrontado com algo que ele não é capaz de interpretar. Grandes inovadores desafiam nossa percepção precária ao se colocar fora das circunstâncias normais. Ao explorar outros ambientes e interagir com novas pessoas, eles essencialmente impedem que seu cérebro dependa demais de experiências prévias, tanto do ponto de vista da percepção como da imaginação.

As principais “sacadas” dos iconoclastas tendem a ser disparadas por imagens visuais; portanto, o segredo de enxergar à maneira de um iconoclasta é olhar para as coisas para as quais você nunca olhou. Muitas vezes basta uma mudança de ambiente para mover seu sistema visual para fora das categorias com as quais ele

está familiarizado. Talvez por isso os restaurantes apareçam de forma destacada como locais de descobertas. Pessoas que você já conhece também podem ajudá-lo a perceber as coisas de modo diferente com suas opiniões –suas ideias podem ser suficientes para desestabilizar nossos padrões de percepção. Em resumo, ao forçar nosso sistema visual a ver as coisas de modos diferentes, aumentamos a probabilidade de novas descobertas.

E a segunda barreira mental?

Ela tem relação com a resposta humana ao medo. Sabemos um pouco sobre como o sistema de medo fun-

tonizado com o que as outras pessoas pensam de nós. O medo de ser humilhado, de parecer burro na frente de seus pares ou de ser afastado do grupo é um impedimento incrivelmente poderoso para fazer algo diferente. É fascinante quanta influência social está misturada com nossos julgamentos e opiniões. Por definição, se você está fazendo algo de modo diferente, você está fazendo algo fora do padrão segundo o qual todos os outros fazem, e essa é uma situação que fomos preparados para temer e evitar.

Agora, a terceira barreira...

Envolve habilidades sociais e, novamente, elas entram em cena porque nosso cérebro foi desenvolvido para ambientes sociais. Se você supera os primeiros dois impedimentos –percepção e medo– e chega a uma ideia que seja verdadeiramente nova, deve encontrar formas de convencer outras pessoas dos méritos de sua proposta. Persuadir os outros requer bom grau de inteligência social, uma vez que a maioria das pessoas reagirá com resistência a qualquer coisa que seja diferente.

“AS PRINCIPAIS ‘SACADAS’ DOS ICONOCLASTAS TENDEM A SER DISPARADAS POR IMAGENS VISUAIS... O SEGREDO É OLHAR COMO NUNCA SE OLHOU”

ciona e o que o dispara. Esse sistema é, em grande medida, inconsciente e subconsciente e é disparado por aversões muito primitivas relacionadas à sobrevivência. A que é mais importante como inibidora da inovação é o medo de fracassar e, particularmente, o medo de parecer burro. Nosso cérebro é muito social –evoluímos em ambientes sociais– e, por causa disso, estamos profundamente equipados para nos preocuparmos com o que as outras pessoas pensam a nosso respeito. Podemos imaginar que há 100 mil anos era muito importante para nossos ancestrais pertencer a uma comunidade, tanto do ponto de vista da sobrevivência como da reprodução. Avançando para os dias de hoje, vemos como nosso cérebro está sin-

Iconoclastas têm sido responsáveis por grandes avanços na cultura e na tecnologia. Por que não há mais deles por aí?

Os iconoclastas verdadeiramente bem-sucedidos possuem a capacidade de ter uma ideia inovadora, superar o medo da rejeição social e vender tal ideia para outras pessoas. São raros aqueles que conseguem fazer essas três coisas e é por isso que iconoclastas genuínos são tão pouco frequentes.

A inovação é uma busca de risco: as possibilidades de fracasso são altas e, por essa razão, a evolução fez com que o verdadeiro iconoclasta se tornasse uma ocorrência rara. A maioria das pessoas que aceitam correr riscos



ICONOCLASTAS EXEMPLARES, SEGUNDO GREGORY BERNS

Se no século 16 a fama de iconoclasta coube a Martinho Lutero, líder da reforma protestante, nos séculos 20 e 21 ela está muito associada ao mundo dos negócios. O psiquiatra Gregory Berns relaciona dois de seus exemplos favoritos de iconoclastas:

Walt Disney “Até que Disney surgisse, os desenhos animados eram usados apenas para propaganda, entre um filme e outro. Sua grande descoberta foi reconhecer que os desenhos animados poderiam, na verdade, ser a principal forma de entretenimento. Esse *insight*, a que ele chegou enquanto trabalhava numa propaganda na forma de cartum, foi a chave de seu sucesso, mais do que qualquer ativo pessoal ou qualidade que ele possuísse. Por tudo o que se conta, Disney era uma pessoa difícil para quem trabalhava com ele, mas, com a força de sua inspiração, ele era capaz de convencer as pessoas a investir em seus empreendimentos. Seus investidores eram, inicialmente, pessoas de sua família e, ao confiar em seu apoio, ele conseguiu construir do nada um império.”

Ray Kroc “Ele transformou o McDonald’s na rede de restaurantes *fast-food* mais bem-sucedida do mundo. Há um fato de sua história em particular que me interessa. O McDonald’s não é uma organização conhecida genericamente pela inovação: todo o negócio está baseado em recriar o mesmo ambiente em cada local em que é instalado. A inovação de Kroc está na área do marketing. No final da década de 1960, ele se voltou para as crianças criando o personagem Ronald McDonald. Essa foi uma jogada de gênio do ponto de vista da compreensão social do cliente. Até aquele momento, ninguém havia focado seu marketing nas crianças, pois a sabedoria tradicional dizia: ‘Por que se importar? Elas não têm dinheiro’. Basicamente, a resposta de Kroc foi: ‘Isso pode ser verdade, mas seus pais têm’. Ele criou uma conexão com esse público específico por meio de um palhaço, que, ao conquistar as crianças, fazendo-as querer ir a seu restaurante, convenceria seus pais a levá-las até lá. Sua descoberta envolveu inteligência social e como se comunicar com as pessoas de modo completamente novo.”

foi descartada pela história ao longo dos séculos. No entanto, esse tipo não foi inteiramente eliminado, uma vez que pode, quando bem-sucedido, trazer grandes benefícios para todos. Na sociedade ainda há pequena vantagem em assumir riscos e possivelmente sair como vencedor.

A expressão correta para descrever o que ocorre é “equilíbrio evolutivo”: a própria evolução encontra a combinação certa entre conformistas e iconoclastas. Sempre haverá pessoas desejosas de assumir riscos, porque a probabilidade é de que algumas tenham sucesso.

De onde vêm as novas ideias?

O que descobrimos é que, quando as pessoas imaginam novas ideias, elas utilizam as mesmas áreas do cérebro ativadas pela percepção. A imaginação, portanto, é a percepção no sentido contrário. A imaginação, dessa forma, está sujeita aos mesmos problemas que a percepção: o cérebro imaginará a partir do que é mais familiar para ele, da maneira como ele já experimentou. O desafio é passar ao largo das limitações do cérebro.

Há vários caminhos para forçá-lo para fora de seu modo preguiçoso de percepção, mas o que liga esses métodos é o elemento surpresa. O cérebro precisa receber algo que nunca processou para ser forçado a sair das percepções previsíveis. Quando se vê diante de lugares que nunca viu, precisa estabelecer novas categorias. É nesse processo que o cérebro junta desordenadamente velhas ideias e novas imagens para produzir uma síntese inédita.

O sr. já disse que Picasso era um iconoclasta, enquanto Van Gogh não. Por favor, explique essa diferença.

Dois aspectos da inteligência social se destacam no sucesso e no fracasso: a notoriedade e a reputação. Os dois andam de mãos dadas e Picasso dominava ambos. Ele se tornou conhecido no mundo das artes por meio de sua produção em massa. Enquanto Van Gogh produziu cerca de 900 pinturas ao longo da vida, Picasso produziu mais de 15 mil pinturas e 500 esculturas, o que fez dele o artista mais prolífico da história. E todos amam Picasso; as pessoas são atraídas por seu carisma.

Van Gogh, por outro lado, ainda que igualmente brilhante em sua arte, repele as pessoas. Todo o “incidente da orelha” foi provocado por uma briga com Paul Gauguin, que recebeu o “pre-





SAIBA MAIS SOBRE GREGORY BERNS

Com formação que inclui física, engenharia biomédica e medicina, Gregory Berns é professor tanto do departamento de psiquiatria como do de economia da Emory University, sediada em Atlanta, Geórgia, no sul dos Estados Unidos.

Berns lançou recentemente o livro *Iconoclast: A Neuroscientist Reveals How to Think Differently* (ed. Harvard Business Publishing), já com repercussão expressiva, e também é autor de *Satisfaction: Sensation Seeking, Novelty, and the Science of Finding True Fulfillment* (ed. Henry Holt). Tem atraído plateias crescentes com suas descobertas sobre a mente humana e a inovação, como aconteceu, por exemplo, no Fórum Econômico Mundial em 2009.

sente” de Van Gogh. Enquanto Picasso transitava tranquilamente por vários círculos sociais, Van Gogh lutava para manter relacionamento mesmo com aqueles mais próximos a ele. Picasso possuía uma combinação rara de habilidades sociais, o que lhe permitia ser tanto um “conector” como alguém capaz de persuadir os outros. Os iconoclastas bem-sucedidos se ligam a outras pessoas e, nesse processo, encolhem seu mundo.

Como uma organização pode encorajar uma cultura de não conformidade?

O mais importante é criar um ambiente no qual as pessoas possam expressar sua opinião sem medo de ser ridicularizadas. Na maioria das organizações, a tendência à conformidade e ao “pensamento em grupo” é forte. Quem tem ideias verdadeiramente originais frequentemente fica com medo de mostrá-las. Por isso, é papel do gestor gerar um ambiente em que essas ideias sejam estimuladas

e no qual as pessoas se sintam confortáveis exercitando sua criatividade.

Como o sr. explicou, não basta ter uma ideia brilhante, é preciso saber o que fazer com ela. Como os iconoclastas conquistam apoio para suas ideias não convencionais?

Eles podem usar uma de duas táticas. Se têm sorte, possuem as habilidades

necessárias para vender sua ideia e transformá-la em realidade. Bill Gates e Steve Balmer, na Microsoft, são o exemplo ideal de uma dupla de iconoclastas, combinando uma grande ideia e o poder da persuasão social.

Como cada um de nós pode liberar seu poder de pensar de forma diferente?

A atitude mais benéfica que você pode ter é se colocar fora de seu ambiente usual. É raro que as pessoas tenham novas ideias enquanto estão sentadas em seu escritório ou interagindo com as mesmas pessoas todos os dias. Observamos que se ver em uma circunstância inédita, seja viajando para o exterior, seja encontrando novas pessoas, é de longe a melhor forma de fazer com que o cérebro saia de seu modo previsível e desperte sua criatividade inerente. **M**

“O MAIS IMPORTANTE É CRIAR UM AMBIENTE NO QUAL AS PESSOAS POSSAM EXPRESSAR SUA OPINIÃO SEM MEDO DE SER RIDICULARIZADAS”

sociais que se requerem nesse caso. Algumas pessoas nascem com o dom da lábia e são capazes de se conectar facilmente com os outros. Se você tem uma nova ideia brilhante, mas não possui habilidades sociais, deve tentar técnicas diferentes para superar a inibição social. Você pode também tentar se juntar a alguém que possua as ha-

HSM Management

© Rotman Magazine
Reproduzido com autorização da Rotman Magazine, revista da Rotman School of Management, da University of Toronto, Canadá.



anúncio

