

1. DESTRUIÇÃO CRIATIVA (P.13)

O arriscado negócio de nadar contra a corrente

p.18

“As pessoas que mais sofrem com determinado estado de coisas são, paradoxalmente, as pessoas menos propensas a questionar, desafiar, rejeitar e mudar nesse estado.”

p.19

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 coragem de refletir sobre como podemos mudá-las.

p.34

Para libertá-los desse modelo mental, nós nos associamos a Jennifer Kurkoski e Brian Welle, dois dos inovadores por trás do Google Analytics. 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 desses 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 ao invés de e-mail. Depois disso passaram a olhar para seus empregos familiares de forma não convencional: *vujà-de*. Lançaram-se então à tarefa de criar uma nova visão desses papéis que fosse mais próxima do ideal, mas ainda realista.

p.35 e p.36

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 identificarmos 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 história 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 a funcionária Apple desafiou Steve Jobs estando três níveis abaixo na hierarquia - venceu.

p.37

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 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 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.

2. INVENTORES CEGOS E INVENTORES CAOLHOS (P.38)

A arte e a ciência de reconhecer ideias originais

p.40

Quando nos queixamos da falta de originalidade do mundo, botamos a culpa na falta de criatividade. Se ao menos as pessoas conseguissem ter ideias mais novas, todos estaríamos em melhor situação. Mas, na verdade, o grande obstáculo para a originalidade não é a geração, mas a seleção de ideias. Em uma análise que contou com mais de 200 pessoas que tiveram mais de mil ideias para novos negócios e produtos, 87% deles eram de fato únicos. As organizações, as comunidades e os países não sofrem necessariamente de uma escassez de ideias novas. O que os limita é a escassez de pessoas com notável habilidade de selecionar as ideias certas. O Segway era um falso positivo: foi alardeado como sucesso, mas se revelou um fiasco. Seinfeld era um falso negativo: esperava-se que fracassasse e acabou estourando.

p.44

Se os originais não são confiáveis para julgar a qualidade das próprias ideias, como eles maximizam suas chances de criar uma obra-prima? tendo um monte de ideias.

Simonton descobriu que, em média, gênios criativos não eram qualitativamente melhores em suas áreas do que seus pares. Eles apenas produziam um volume maior de trabalho, o que lhes permitia um maior número de variações e uma chance maior de atingir a originalidade. “A chance de produzir uma ideia influente ou bem-sucedida”, destaca Simonton, é “diretamente proporcional ao número total de ideias geradas.”

p.45

“Os períodos que as invenções mais irrelevantes acontecem costumam ser também os períodos em que as obras mais importantes aparecem”, observa Simonton. “Apesar das 1.093 patentes de Edison, o número de realizações verdadeiramente superlativas talvez possa ser contado nos dedos de uma das mãos.

p.48 e p.49

Erik Dane, professor da Universidade de Rice, afirma que quanto mais conhecimento e experiência uma pessoa tem, mais entrincheirada em uma visão de mundo ela fica. Ele aponta estudos que provaram, por exemplo, jogadores bridge veteranos tiveram mais dificuldade do que os novatos desse adaptar quando as regras foram mudadas, e que contadores experientes saíam-se pior do que os recém-formados na hora de aplicar uma nova legislação tributária. À medida que acumulamos conhecimento sobre determinado campo, vamos nos tornando prisioneiros de nossos protótipos.

p.62

Ele era excepcional em criar soluções brilhantes para problemas identificados pelos outros, não em descobrir os problemas certos serem solucionados. No caso do Segway, ele começou com a solução e depois saiu a caça de um problema. Em vez de responder a uma demanda de mercado, cometeu o erro de tentar empurrar para o mercado uma oferta tecnológica.

2. INVENTORES CEGOS E INVENTORES CAOLHOS (P.38)

A arte e a ciência de reconhecer ideias originais

p.40

Quando nos queixamos da falta de originalidade do mundo, botamos a culpa na falta de criatividade. Se ao menos as pessoas conseguissem ter ideias mais novas, todos estaríamos em melhor situação. Mas, na verdade, o grande obstáculo para a originalidade não é a geração, mas a seleção de ideias. Em uma análise que contou com mais de 200 pessoas que tiveram mais de mil ideias para novos negócios e produtos, 87% deles eram de fato únicos. As organizações, as comunidades e os países não sofrem necessariamente de uma escassez de ideias novas. O que os limita é a escassez de pessoas com notável habilidade de selecionar as ideias certas. O Segway era um falso positivo: foi alardeado como sucesso, mas se revelou um fiasco. Seinfeld era um falso negativo: esperava-se que fracassasse e acabou estourando.

p.44

Se os originais não são confiáveis para julgar a qualidade das próprias ideias, como eles maximizam suas chances de criar uma obra-prima? tendo um monte de ideias.

Simonton descobriu que, em média, gênios criativos não eram qualitativamente melhores em suas áreas do que seus pares. Eles apenas produziam um volume maior de trabalho, o que lhes permitia um maior número de variações e uma chance maior de atingir a originalidade. “A chance de produzir uma ideia influente ou bem-sucedida”, destaca Simonton, é “diretamente proporcional ao número total de ideias geradas.”

p.45

“Os períodos que as invenções mais irrelevantes acontecem costumam ser também os períodos em que as obras mais importantes aparecem”, observa Simonton. “Apesar das 1.093 patentes de Edison, o número de realizações verdadeiramente superlativas talvez possa ser contado nos dedos de uma das mãos.

p.48 e p.49

Erik Dane, professor da Universidade de Rice, afirma que quanto mais conhecimento e experiência uma pessoa tem, mais entrincheirada em uma visão de mundo ela fica. Ele aponta estudos que provaram, por exemplo, jogadores bridge veteranos tiveram mais dificuldade do que os novatos desse adaptar quando as regras foram mudadas, e que contadores experientes saíram-se pior do que os recém-formados na hora de aplicar uma nova legislação tributária. À medida que acumulamos conhecimento sobre determinado campo, vamos nos tornando prisioneiros de nossos protótipos.

p.62

Ele era excepcional em criar soluções brilhantes para problemas identificados pelos outros, não em descobrir os problemas certos serem solucionados. No caso do Segway, ele começou com a solução e depois saiu a caça de um problema. Em vez de responder a uma demanda de mercado, cometeu o erro de tentar empurrar para o mercado uma oferta tecnológica.

3. NO LIMBO (P.67)

Como dizer verdades aos poderosos

4. O APRESSADO COME CRU (P.93)

**Timing, procrastinação estratégica e a
desvantagem do pioneirismo**

5. CACHINHOS DOURADOS E O CAVALO DE TRÓIA (P.113)

Como criar e manter coalizões

6. REBELDE COM CAUSA (P.141)

Como irmãos, pais e mentores alimentam a originalidade

7. REPENSANDO O PENSAMENTO DE GRUPO (P.166)

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

8. BALANÇAR O BARCO E MANTÊ-LO ESTÁVEL (P.197)

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

AÇÕES DE IMPACTO (P.227)

3. NO LIMBO (P.67)

Como dizer verdades aos poderosos

p.70

Para entender as barreiras que Carmen Medina encontrou, é preciso separar duas dimensões importantes da hierarquia social que geralmente aparecem agrupadas: poder e status. Ter poder envolve exercer controle e ter autoridade sobre os outros. Ter status é ser respeitado e admirado. Uma pesquisa coordenada pela professora Alison Fragale, da Universidade da Carolina do Norte, mostrou que as pessoas são punidas quando tentam exercer poder sem status. Quando tentam ter uma influência sobre os outros sem contar com seu respeito, são vistas como difíceis, coercitivas e egoístas. Como não fizeram por merecer a nossa admiração, não achamos que tenham o direito de nos dizer o que fazer oferecemos resistência. Foi isso que aconteceu com Carmen Medina: os anos que passou no exterior diminuíram seu status. Ela não tivera a oportunidade de provar seu valor para os colegas, que por isso não lhe davam crédito. Quanto mais as pessoas menosprezavam suas preocupações, maior era a sua frustração.

p.74

A primeira vantagem é que deixar os pontos fracos em primeiro plano desarma a audiência. Os professores de marketing Marian Friestad e Peter Wright descobriram

que, quando temos consciência de que alguém está tentando nos convencer de algo, naturalmente erguemos barreiras mentais. Uma autoconfiança excessiva representa sinal vermelho, um alerta de que precisamos nos defender das armas da influência. Nos primeiros tempos do Babble, quando Griscom fez suas duas primeiras apresentações para membros do conselho da empresa, ele falou detido o que estava indo bem com o negócio na esperança de entusiasmar os conselheiros quanto ao seu potencial. “toda vez que eu enfatizava um ponto forte, as reações eram de ceticismo”, recorda. “Otimismo desenfreado acaba parecendo puro discurso de vendedor. De alguma forma soa desonesto e, assim, desperta ceticismo. Todo mundo é alérgico a essa sensação, receoso de que lhe empurrem algo ruim”.

p.79

Esse é o maior desafio de falar em defesa de uma ideia original. Quando apresenta uma nova sugestão, você não está apenas ouvindo a melodia em sua mente.

Você compôs a canção.

Sim, você passou horas, dias, semanas, meses, talvez até ano pensando naquela ideia. Examinou o problema, formulou a solução, ensaiou a visão de futuro. Sabe de cor a letra e a melodia de sua ideia. A essa altura, já não é possível imaginar como ela soará para uma plateia ouvindo aquilo pela primeira vez.

Isso explica por que é tão frequente comunicarmos nossas ideias de forma insuficiente. Elas são tão familiares para nós que subestimamos tempo de exposição necessário para que os outros as compreendam e se convençam delas.

4. O APRESSADO COME CRU (P.93)

Timing, procrastinação estratégica e a desvantagem do pioneirismo

p.94

Pais e professores estão sempre implorando para que as crianças comecem a fazer as suas tarefas cedo, em vez de esperar até o último minuto. No mundo da autoajuda, há todo um nicho de mercado voltado para combater a procrastinação. No entanto, e se tiver sido justamente o ato de procrastinar a razão de King ter feito o melhor discurso de sua vida?

No trabalho e na vida, dizem-nos o tempo todo que a chave para o sucesso é agir depressa. Quando temos uma tarefa importante, somos aconselhados a realizá-la bem antes do fim do prazo. Quando temos uma ideia original para criação de um produto ou a fundação de uma empresa, somos encorajados a ser os pioneiros. Existem, é claro, vantagens claras na rapidez: ficamos seguros de terminar a tempo o que começamos e de chegar à frente da concorrência. Surpreendentemente, porém, meus estudos com pessoas originais mostraram que há mais desvantagens em agir depressa e ser o primeiro. É verdade que o pássaro madrugador come a minhoca, mas não podemos nos esquecer de que a minhoca madrugadora vira comida de pássaro.

5. CACHINHOS DOURADOS E O CAVALO DE TRÓIA (P.113)

Como criar e manter coalizões

p.116

Costumamos supor que objetivos compartilhados unem as pessoas, mas a verdade é que, com frequência, eles provocam desunião. Segundo a psicóloga Judith White, da Dartmouth, um prisma para a compreensão dessas fraturas é o conceito de hostilidade horizontal. Embora tomem parte em um objetivo fundamental, os grupos radicais costumam falar mal dos aliados situados mais perto da corrente convencional e dominante, chamando-os de impostores ou vendidos. Como escreveu Sigmund Freud, há um século: “São justamente as pequenas diferenças em pessoas de resto semelhante que formam a base dos sentimentos de estranheza e hostilidade entre elas.”

p.137

“Originalidade é o que todo mundo quer, mas existe um ponto ideal”, explica Sob Minkoff. “Se não for original o bastante, é chato ou batido. Se for original demais, o

ORIGINAIS: COMO OS INCONFORMISTAS MUDAM O MUNDO

Livro de Adam Grant

Marcações de André Tamura

público pode ter dificuldade de entender. O objetivo é esticar o elástico ao máximo sem que ele arrebente.”

6. REBELDE COM CAUSA (P.141)

Como irmãos, pais e mentores alimentam a originalidade

p.156

Anos atrás, pesquisadores descobriram que entre a idade de 2 e de 10 anos as crianças ouvem dos pais que precisam mudar de comportamento uma vez a cada seis a nove minutos. Como aponta o psicólogo Martin Hoffman, especialista em desenvolvimento humano, isso “se traduz em aproximadamente 50 chamado de atenção por dia e mais de 15 mil por ano!”

p.158

A ênfase sobre as consequências para os outros pode motivar adultos também. Em hospitais, a fim de encorajar médicos e enfermeiras a lavarem as mãos com maior frequência, meu colega David Hoffman e eu pusemos dois avisos diferentes junto dos recipientes de sabonete e de gel higienizante:

- A higiene das mãos evita que você pegue doenças.
- A higiene das mãos evita que seus pacientes peguem doenças.

Nas duas semanas seguintes, um funcionário de cada hospital contou discretamente o número de vezes que os profissionais de saúde lavaram as mãos antes e depois de ter contato com cada paciente, enquanto uma equipe independente media a quantidade de sabonete e gel usada de cada recipiente.

O aviso da esquerda não provocou efeito algum. O da direita fez uma diferença significativa: a simples menção a pacientes no lugar de você levou os profissionais de saúde a lavarem as mãos 10% mais vezes e consumir 45% mais sabonete e gel.

p.161

Bryan descobriu que apelos ao caráter são eficazes com adultos também. Sua equipe conseguiu cortar pela metade a trapaça com o mesmo expediente de linguagem: trocaram “Por favor, não trapaceiem” pelo “Por favor, não seja um trapaceiro”. Quando lhe dizem para não trapacear, você ainda pode fazê-lo e ver uma pessoa ética no espelho. Mas quando lhe dizem para não ser um trapaceiro, o ato projeta uma sombra: a imoralidade passa a se ligar à sua personalidade, tornando o comportamento muito menos atraente. Trapacear é uma ação isolada que avaliamos pela lógica da consequência: podemos nos safar se fizermos isso? Ser trapaceiro evoca um sentido de identidade, deflagrando uma lógica de adequação: que tipo de pessoa somos, que tipo queremos ser?

7. REPENSANDO O PENSAMENTO DE GRUPO (P.166)

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

p.168

Quando um grupo se torna tão coeso, desenvolve uma cultura forte: as pessoas passam a compartilhar os mesmos valores e as mesmas normas, e a acreditar intensamente neles. Existe uma linha tênue entre ter uma cultura forte e funcionar como uma seita.

p.170 e p.171

Em todas as áreas, revelaram-se três modelos dominantes: o profissional, o estelar e o comprometido. O modelo profissional enfatizava a contratação de candidatos com competências específicas: os fundadores procuravam engenheiros que soubessem programar em JavaScript ou C++ , ou cientistas que tivessem profundos conhecimentos em síntese de proteínas. No modelo estelar, o foco mudava das capacidades atuais para o potencial futuro, e o segredo era escolher - e roubar da concorrência - os mais brilhantes. Os indivíduos em questão podiam ter menos experiência em determinada área, mas tinham a capacidade mental bruta para adquiri-la.

ORIGINAIS: COMO OS INCONFORMISTAS MUDAM O MUNDO

Livro de Adam Grant

Marcações de André Tamura

Fundadores com um modelo comprometido encaravam de modo diferente a tarefa de contratar. Capacidade e potencial eram ótimos, porém o mais importante era certa adequação cultural. A prioridade era empregar pessoas que combinassem com os valores e normas da empresa. O modelo comprometido também envolvia uma abordagem diferente de motivação. Enquanto fundadores com modelos profissionais ou estelares davam autonomia e tarefas desafiadoras aos funcionários, aqueles com modelos comprometidos trabalhavam para criar fortes laços emocionais entre os funcionários e destes com a organização. Com frequência, usavam palavras como família e amor para descrever o pertencimento à companhia, e seus funcionários tendiam a ser intensamente apaixonados pela missão.

A equipe de Baron queria descobrir qual modelo permitia prever maior sucesso. Depois de acompanhar o desempenho das empresas durante a explosão da internet, no fim dos anos 1990, e após o estouro da bolha, em 2000, viram que um modelo se revelara muito superior aos outros: o do comprometimento.

Quando fundadores trabalhavam com um modelo comprometido, a taxa de fracasso de suas empresas era zero - nem uma única delas havia fechado as portas. O futuro não tinha sido tão favorável quando os fundadores se baseavam em outros modelos: as taxas de fracasso foram significativas para o modelo estelar e mais de três vezes piores para o profissional. O modelo comprometido também representou uma chance maior de chegar à Bolsa de Valores, com probabilidade de oferta pública de ações mostrando-se três vezes maior que no modelo estelar e mais de quatro vezes superior à do modelo profissional.¹

¹ Baron e seus colaboradores, Michael Hannan e Diane Burton, também determinaram a popularidade de cada modelo. O profissional era o mais comum, adotado por 31% dos fundadores. O comprometido e o estelar vinham em seguida, abraçados respectivamente por 14% e 9% dos fundadores. havia outros dois modelos - autocrático e burocrático - com 6,6% de adoção cada. Ambos envolviam contratações baseadas na capacidade, mas o autocrático confiava principalmente no dinheiro e na supervisão direta para garantir que os funcionários

p.172

Como os fundadores do Vale do Silício que trabalhavam com modelos comprometidos, ele não se preocupava com as competências específicas nem com as qualidades estelares das pessoas que contratava: seu foco estava antes em descobrir se elas valorizariam a geração de ideias inovadoras e se tinham dedicação à missão da companhia. Cercado de gente que compartilhava as mesmas paixões e objetivos, seus funcionários tinham um forte sentimento de pertencimento e coesão. Quando você estabelece laços tão fortes com seus colegas e sua organização, é difícil se ver trabalhando em qualquer outro lugar.

p.174 e p.175

O desempenho das empresas só melhora quando os CEOs buscam ativamente as opiniões de pessoas que não são suas amigas e que trazem para mesa visões diferentes, desafiando-os a corrigir seus erros e perseguir inovações.²

tivessem bom desempenho, ao passo que o burocrático se concentrava mais em tarefas desafiadoras casadas com regras e procedimentos detalhados. De forma nada surpreendente, os modelos autocrático e burocrático revelaram-se os mais propensos ao fracasso. O terço dos restantes fundadores usava uma combinação desses modelos. O autocrático teve a maior taxa de fracasso, oito vezes maior que o estelar. Modelos híbridos e burocráticos apresentaram índices de sobrevivência entre os do profissional e do estelar.

² Há uma crença comum de que a criatividade floresce quando se suspende o senso crítico, mas ela é falsa. Tornou-se mais pronunciada na era de ouro da publicidade, nos anos 1950, quando Alex Osbron introduziu a noção de brainstorming, cuja segunda regra era "suspenda o senso crítico". A suposição era que o senso crítico desencorajaria a experimentação com ideias malucas, mas o fato é que os avanços mais originais surgem depois de mais crítica, não de menos. Em um experimento feito nos Estados Unidos e na França, as pessoas foram instruídas a fazer um brainstorming e divididas ao acaso entre as que não deviam criticar nada e as que podiam ficar "à vontade para debater, inclusive fazendo críticas". Os grupos que debatiam e criticaram não tiveram medo de compartilhar ideias, e geraram 16% mais ideias do que os que não debateram. Também nos ambientes altamente criativos, o debate e a crítica melhoram a qualidade das ideias. Pesquisas sugerem que nos laboratórios de microbiologia mais bem-sucedidos, quando os cientistas apresentam novas evidências, seus colegas céticos não os aplaudem: eles questionam suas interpretações e propõem alternativas. O mesmo ocorre em

p.182

“Divergir por divergir não adianta. Também não adianta quando a divergência é de mentirinha - por exemplo, em uma encenação”, explica Nemeth. “A divergência não adianta quando é motivada por quaisquer considerações que não sejam a procura da verdade ou das melhores soluções. Quando é autêntica, porém, estimula o pensamento, esclarece e fortifica.

p.184

“A maior tragédia da humanidade”, diz Dalio, “deriva da incapacidade que as pessoas têm de discordar de forma consciente para descobrir a verdade.”

p.189

Quando você expressa a sua opinião, o peso dela é definido de acordo com a credibilidade que você estabeleceu no quesito em questão. Sua credibilidade indica sua probabilidade de estar certo no presente e se baseia em sua capacidade de julgamento, sua ponderação e seu comportamento no passado. Ao apresentar seus pontos de vista, espera-se que você leve em conta a própria credibilidade e diga aos ouvintes quão confiante se sente. Se tem dúvidas e não é conhecido por muito crédito naquela área específica, nem deveria dar opinião: é melhor que faça perguntas a fim de aprender. Se estiver expressando uma convicção firme, deve fazê-

hospitais: as equipes com maior índice de dissenso tomam as melhores decisões, desde que seus membros sintam que os colegas têm em mente o interesse de todos.

ORIGINAIS: COMO OS INCONFORMISTAS MUDAM O MUNDO

Livro de Adam Grant

Marcações de André Tamura

lo de forma direta e franca - mas saiba que seus colegas vão querer testar a qualidade de seus argumentos. Mesmo nesse caso, espera-se que você seja assertivo e aberto ao mesmo tempo. Como aconselha o estudioso da área de gestão Karl Weick: "ArgUMENTE como se estivesse certo e ouça como se estivesse errado."

p.196

Os "modeladores" são pensadores independentes: curiosos, inconformistas e rebeldes. Cultivam uma honestidade brutal e não hierárquica. E são capazes de agir diante do perigo porque seu medo de não acertar é maior do que seu medo de errar

8. BALANÇAR O BARCO E MANTÊ-LO ESTÁVEL (P.197)

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

p.199

A psicologia Julie Norem estuda duas estratégias diferentes para lidar com esses desafios: o otimismo estratégico e o pessimismo defensivo. Os otimistas estratégicos preveem o melhor, mantêm-se calmos e com expectativas elevadas. Os pessimistas defensivos esperam o pior, sentem-se ansiosos e imaginam tudo que pode dar errado. Se você é um pessimista defensivo, cerca de uma semana antes de fazer aquele grande discurso você se convence de que está fadado ao fracasso. E não só um fracasso comum: você vai tropeçar no palco e esquecer tudo o que tem a dizer.

A maioria das pessoas imagina que é melhor ser um otimista estratégico do que um pessimista defensivo. No entanto, Norem descobriu que, embora os pessimistas defensivos sejam mais ansiosos e menos autoconfiantes em tarefas analíticas, verbais ou criativas, seu desempenho é tão bom quanto o dos otimistas estratégicos. “A princípio, eu me perguntava como aquelas pessoas conseguiam se sair tão bem apesar de seu pessimismo”, escreve Norem. “Não demorei a me dar conta de que elas estavam se saindo bem por causa de seu pessimismo.”

p.211

Não é preciso um ditador violento para nos silenciar pelo medo. Ser o único a defender uma opinião pode bastar para tornar um original comprometido temeroso o suficiente para se conformar com a maioria.

p.218

Se você quer que alguém mude de comportamento, é melhor enfatizar os benefícios de mudar ou o custo de não mudar?

De acordo com Peter Salovey, um dos criadores do conceito de inteligência emocional e atual reitor de Yale, tudo depende de como esse novo comportamento é percebido: seguro ou arriscado. Se as pessoas acham que o comportamento é seguro, devemos enfatizar todas as coisas boas que vão acontecer caso seja adotado - elas vão querer agir imediatamente para obter essas vantagens garantidas. Entretanto, quando as pessoas acreditam que o comportamento é arriscado, tal abordagem não funciona. Como elas estão confortáveis com o status quo, as vantagens e mudar não parecem atraentes, e o sistema de freio é acionado. Em vez disso, precisamos desestabilizar o status quo e acentuar as coisas ruins que acontecerão se elas não mudarem. Correr um risco é uma ideia mais atraente quando as pessoas deparam com uma perda garantida caso não arrisquem. A perspectiva de uma perda certa ativa o sistema de aceleração.

p.225

Pesquisas demonstram que, quando estamos com raiva *de* alguém, desejamos retaliação e vingança. mas, quando estamos com raiva *por* alguém, buscamos justiça e um sistema melhor. Não queremos apenas punir: queremos ajudar.

p.226

“Eu me levanto toda manhã dividido entre o desejo de melhorar o mundo e o desejo de aproveitar o mundo”, escreveu E. B. White certa vez. “Isso dificulta planejar o dia.”