

CIÊNCIA

3

A mitologia das ideias

O “brainstorming” vs. o poder dos introvertidos

RESUMO Recentes descobertas na psicologia e na neurociência colocam por terra fórmulas pré-fabricadas sobre como surgem as boas ideias. Livros publicados nos EUA explicam por que o “brainstorming” não funciona e as pessoas trabalham melhor sozinhas, embora a razão humana evolua para o saber coletivo.



HÉLIO SCHWARTSMAN
ilustração DEBORAH PAIVA

COMO TEMOS BOAS ideias? A questão não é trivial e já mobilizou de pensadores do porte de Platão, Descartes e David Hume a empresários preocupados em aumentar a produtividade de seus funcionários. Como não poderia deixar de ser, métodos ditos infalíveis para obtê-las enchem as estantes das seções de livros de autoajuda.

A maioria dessas receitas está errada. E a razão é muito simples: o mundo é um lugar complexo demais para ser subsumido por meia dúzia de fórmulas pré-fabricadas. Para tornar as coisas um pouco mais complicadas, muitas vezes topamos com uma boa ideia sem conseguir identificá-la como tal.

Recentes descobertas na psicologia e na neurociência, ainda que não permitam produzir um guia da criatividade passo a passo, pelo menos servem para descartar determinados mitos que insistem em se perpetuar.

“BRAINSTORMING” O mais célebre deles é o do “brainstorming”. Como conta o escritor Jonah Lehrer em recente artigo para a revista “The New Yorker”, o conceito surgiu no livro “Your Creative Power” (Myers Press). Nesta obra de 1948, ainda em catálogo, o publicitário norte-americano Alex Osborn, sócio da mítica agência BBDO, prometia dobrar o poder criativo do leitor.

O livro, que foi um inesperado “best-seller”, trazia conselhos como “carregue sempre um caderninho, para não ser surpreendido pela inspiração”. O ponto alto, contudo, estava no capítulo 33, intitulado “Como organizar um esquadro para gerar ideias”. Osborn dizia que o segredo do sucesso de sua agência eram as sessões de “brainstorming”, nas quais uma dezena de publicitários se reunia por 90 minutos e saía com 87 novas ideias para uma “drugstore”.

A principal regra de um “brainstorming” era “não critique o companheiro”. Para Osborn, “a criatividade é uma flor tão delicada”, que precisa ser alimentada com o louvor e pode ser destruída por uma simples palavra de desencorajamento.

A coisa pegou como uma praga. Osborn escreveu vários outros “best-sellers” e virou guru da literatura de negócios. Os pedagogos também adoraram e até hoje nossos filhos perdem precioso tempo na escola se dedicando a atividades de grupo onde o mantra é jamais criticar o coleguinha, mesmo que ele diga uma tremenda besteira.

O principal problema com o “brainstorming” é que ele não funciona. Como mostra Lehrer, o conceito fracassou já em seu pri-



meiro teste empírico, em 1958. Pesquisadores da Universidade Yale puseram dois grupos de 48 estudantes para propor soluções criativas para uma série de problemas. No primeiro, os voluntários atuavam segundo as instruções de Osborn; no segundo, cada aluno trabalharia sozinho. Estudantes que operaram individualmente apresentaram, em média, duas vezes mais propostas que os do “brainstorming”. Mais ainda, um comitê de juízes considerou essas contribuições melhores e mais factíveis que as do primeiro grupo.

ARQUITETURA Outra noção

O problema com o “brainstorming” é que ele não funciona. O conceito fracassou já no primeiro teste empírico, quando alunos foram colocados para atuar sozinhos ou em grupo

popular e errada é a de que laboratórios e escritórios devem ter uma arquitetura que praticamente obrigue as pessoas a interagirem, favorecendo “insights” criativos. Essa moda derrubou muitas paredes, e grandes empresas se tornaram um imenso átrio, onde todos se encontram o tempo inteiro. Estima-se que cerca de 70% dos escritórios dos EUA sigam esse padrão. Um dos maiores entusiastas do conceito de arquitetura de plano aberto era Steve Jobs, da Apple.

Como mostra Susan Cain, no recente “Quiet: The Power of Introverts in a World that Can’t Stop Talking” [Crown, 352 págs., R\$ 26], a relação entre interações sociais e boas ideias é mais sutil. Num estudo chamado “Coding War Games”, Tom Demarco e Timothy Lister avaliaram a performance de 600 programadores de informática de mais de 90 companhias.

A diferença entre os profissionais era impressionante: o desempenho do melhor superou o do pior em dez vezes. E, para tornar as coisas mais misteriosas, as causas suspeitas de sempre — como experiência, salário, tempo dedicado à tarefa — não explicavam

62% dos que se saíram bem disseram que seu lugar de trabalho oferecia um ambiente reservado onde podiam se concentrar, contra 19% dos que tiveram pior performance

o fenômeno.

Demarco e Lister, entretanto, perceberam que os melhores programadores tendiam a agrupar-se nas mesmas firmas. Investigando essa pista, descobriram que o segredo era a privacidade: 62% dos que se saíram bem disseram que seu lugar de trabalho oferecia um ambiente reservado onde podiam se concentrar, contra apenas 19% dos que tiveram pior performance.

INTROVERTIDOS O objetivo de Cain, nesse interessante livro que pretende ser uma espécie de manifesto de libertação dos introvertidos, é demonstrar que as pessoas

precisam respeitar seu temperamento. Especialmente para os tímidos, em geral super-representados nas carreiras científicas, o excesso de interações sociais é amedrontador. Eles se saem melhor em ambientes mais tranquilos, onde sua atenção não seja requisitada para desempenhar várias tarefas ao mesmo tempo.

O problema, sustenta a autora, que largou a advocacia para dedicar-se ao estudo da introversão e à orientação para tímidos, é que o mundo — o Ocidente em especial — abraçou uma cultura da personalidade, cujos valores são ditados por um ideal de extroversão. Quem não consegue ou não gosta de falar em público e motivar as pessoas já sai perdendo pontos na carreira e na própria vida.

Voltando à criatividade, antes de eliminar todas as reuniões de sua empresa, construir paredes por todos os lados e proibir os funcionários de trocar bom-dia, é preciso saber que o problema é mais complexo e nuancado.

Embora as pessoas de um modo geral trabalhem melhor sozinhas (especialmente os introvertidos), a criação continua sendo um pro-