

TUDO AQUI NO

# RESUMÃO

Warren Berger é um jornalista e especialista em inovação que, ao realizar pesquisas e entrevistas para escrever o livro *Glimmer - Como o Design pode Transformar sua Vida*, observou que as mentes mais criativas e inovadoras tinham em comum o fato de que eram excepcionais em fazer perguntas. Todo sucesso e impacto gerado por essas mentes pode ser rastreado até uma pergunta inicial, ou uma série de perguntas, que os moveram até encontrar uma “resposta”.

Uma Pergunta Mais Bonita nos instiga a refletirmos: **será que estamos fazendo as perguntas certas?**

*Como podemos nos preparar, em tempos de paz, para oferecer ajuda nos de guerra?*

→ Essa pergunta feita por Henry Dunant, em 1859, levou à Sociedades Nacionais de Auxílio da Cruz Vermelha.

*E se uma videolocadora funcionasse como uma academia de ginástica (quanto ao modelo de pagamento)?*

→ Foi a pergunta que levou Reed Hastings à concepção do modelo de negócios da Netflix.

*E se eu pudesse apagar meus erros de datilografia da mesma forma que faço com minha pintura?*

→ A dupla jornada, de secretária de dia e publicitária à noite, levou ao insight de Bette Nesmith Graham. Sua sacada levou à criação do Liquid Paper.

*Por que os jogadores não urinam mais após os jogos?*

→ Observação curiosa feita pelo técnico de futebol americano em 1965 e compartilhada com o professor de nefrologia, J. Robert Cade, resultou na criação do Gatorade.

Seu modo de vida atual te permite parar e questionar o que você tem pensado, vivido, sentido? Ou você, como a maioria das pessoas, também tem vivido no piloto automático, perdendo até a noção se está no caminho certo. Ou, como outros tantos, tem se contentado somente com as respostas e soluções prontas que chegam até você através de influencers e gurus da moda? O autor afirma que “para chegarmos às nossas respostas, nós mesmos devemos formular as perguntas e trabalhar nelas”.

**Formular perguntas nos ajuda a organizar nosso pensamento em torno do que não sabemos.**

**Steve Quatrano**

As perguntas fizeram parte do cotidiano de pessoas como Einstein e Steve Jobs. Mas, por que “o questionamento é um elemento subestimado nos negócios, não ensinado nas escolas e subaproveitado nossa vida cotidiana?”. Essa é uma das perguntas para a qual o livro traz evidências científicas e hipóteses.

## Porque paramos de perguntar

Nascemos questionadores.

O cérebro de uma criança é uma máquina super poderosa (conta com cerca de 1 quadrilhão de neurônios!), que associa constantemente estímulos a pensamentos. Crianças têm consciência da própria ignorância e tranquilidade para perguntar sobre o que não sabe a alguém que talvez saiba a resposta.

Esses serzinhos cheios de curiosidade, quando em idade pré-escolar, fazem em média 100 perguntas por dia aos seus pais. À medida que crescem em estatura, na caminhada da infância para a adolescência, o percentual de crianças que usam a capacidade de fazer perguntas cai na mesma proporção em que elas perdem o interesse pela escola.

Se na fase pré-escolar as salas de aulas são espaços coloridos e ambientes de experimentação e brincadeiras, onde as perguntas são estimuladas, à medida que as crianças avançam na grade escolar, as cadeiras passam a ser enfileiradas e o sistema de aprendizagem “não estimula, não ensina ou, em alguns casos, nem tolera o questionamento”.

“De alguma forma, definimos o objetivo da escolaridade como um modo de estimular mais ‘respostas certas’ do que a pessoa ao lado. E penalizamos as respostas erradas.” Tony Wagner

**A resposta certa, não importa nada: o essencial é que as perguntas estejam certas.**

Mário Quintana

“**É preciso ser muito aventureiro (além de humilde) para adentrar na zona de “desconhecimento” de um questionador assíduo.**”

**A arte de interrogar não é tão fácil como se pensa. É mais uma arte de mestres do que de discípulos; é preciso ter aprendido muitas coisas para saber perguntar o que não se sabe.”**

Rousseau

Como a maioria das escolas ainda seguem o modelo que foi criado pelos nossos bisavós - pensado para preparar trabalhadores para a era industrial -, elas valorizam comportamento de submissão e as respostas memorizadas no lugar de respostas criativas.

Por outro lado, pessoas que tiveram a sorte de estudar em escolas que estimulavam o questionamento, são as que estão figurando entre as mais criativas e bem sucedidas do mundo atual: Jimmy Wales (fundador da Wikipédia), Jeff Bezos (Amazon), Sergey Brin e Larry Page (Google). Todos eles estudaram em escolas do sistema Montessori, que representam menos de 1% do ensino global.

**“Se você cresce vendo apenas um monte de coisas numa tela - ou indo à escola, onde lhe dão todas as respostas - , acaba não desenvolvendo o hábito instintivo de perguntar.” Clayton Christensen**

Nascemos questionadores. Sendo assim, não é necessário ensinar as crianças a perguntar. O que precisamos é parar de desencorajá-las!

Perguntar é uma habilidade que envolve pensamento divergente, convergente e metacognitivo. Mas, se esse nosso “músculo perguntador” se atrofiar ao longo da nossa caminhada pela vida, dá para desenvolvê-lo novamente.

**As etapas do questionamento inovador:  
Por que, E se..., Como**

Descobertas, invenções e inovações têm lugar quando as pessoas param para questionar “por quê as coisas estão como estão?” ou “por quê as coisas têm sido feitas desse jeito?”. Há os que vão se sentir estimulados pelas perguntas, os que vão se sentir ameaçados, e há a certeza de que mudanças, independente do contexto, começaram a partir de um simples Por que.

No entanto, para que um Por que de um questionador leve a uma solução, é preciso Ação, como sugere o autor com a fórmula:

**Q [questionador] +  
A [ação] = I [inovação]**

São precisamente as perguntas para as quais não existem respostas que marcam os limites das possibilidades humanas e traçam as fronteiras da nossa existência."

Milan Kundera

Há um caminho a ser percorrido

Para o autor, existe um padrão nas histórias dos questionadores inovadores por ele pesquisados:

Quando a pessoa identifica uma situação que não é a ideal, utiliza o **Por que**. Quando a pessoa começa a ter ideias para a situação que deseja mudar ou melhorar, começa a utilizar o **E se** para as possibilidades. Neste ponto, não se contentar com a primeira resposta é abrir espaço para que a inovação aconteça. Quando a pessoa escolhe uma das possibilidades e começa a pensar na forma de implementá-la, o **Como** é acionado.

**“Perguntas abertas - em particular, as do tipo Por que, E se e Como que não podem ser respondidas com simples fatos - tendem a encorajar o pensamento criativo mais do que perguntas fechadas.”**

Essa sequência é semelhante à utilizada pela abordagem do Design Thinking, sendo que o Por que corresponde à estruturação do problema, o E se à geração de ideias e o Como, à prototipação.

Outro padrão identificado nos questionadores inovadores é repetir esse ciclo de perguntas para cada nova resposta obtida.

**“As perguntas são o motor do intelecto - máquinas cerebrais que convertem curiosidade em um questionamento controlado.”** David Hackett Fisher

# EMPRESAS NÃO SÃO CRIATIVAS. AS PESSOAS É QUE SÃO.

**As empresas giram em torno das perguntas que formulam.** David Cooperrider

## Questionamento nos negócios

A maioria das empresas não foram criadas como ambientes propícios para os questionamentos. A hierarquia formal e a cadeia de comando e controle remetem à criação de muitas empresas criadas à época da Segunda Guerra Mundial, que “foram concebidas em um modelo militar que veio da guerra, elaborado por pessoas que participaram dessa guerra e organizadas em torno dessa mentalidade”, explica o autor com uma citação de Dev Patnaik.

Esse modelo era pautado mais por respostas do que por perguntas. E quando elas vieram, no pós anos 80, eram restritas à busca da eficiência: “Como podemos economizar um pouco de dinheiro, tornar isso mais eficiente, de onde podemos cortar custos?”

Essas perguntas não respondem as que são feitas pelo mundo hoje e o modelo hierárquico não traz a agilidade exigida pelas pessoas. Esse descompasso entre o modelo existente e o necessário para atender às demandas atuais vale para as empresas e vale para os governos!

“As velhas perguntas fechadas (Quantos? Quanto? Quão rápido?) ainda valem de um ponto de vista prático; no entanto, cada vez mais, as empresas devem abordar perguntas abertas e mais sofisticadas (Por quê? E se? Como?) para prosperar em um ambiente que demanda claro senso de propósito, visão de futuro e mudanças.”

**“Um dos motivos pelos quais não chegamos a lugar algum é estarmos fazendo as perguntas erradas.”** Hal Gregersen

O papel da liderança é essencial para mudar esse cenário. Ser uma liderança que prefere perguntas a respostas e que fomenta um ambiente onde seus colaboradores se sintam confortáveis para questionar, permite que a inovação possa fluir.

Empresas e governos hoje enfrentam problemas complexos, cujas soluções demandam colaboração e parcerias, exigindo que o pensamento criativo venha tanto de dentro da empresa/governo, quanto de fora. O questionamento interno deve deixar de ser visto como “uma ameaça à autoridade” e passar a ser visto como forma de “garantir que a criatividade e o pensamento original e adaptável” flua por toda a organização.

Questionamento  
para a vida

“Se você não tem essa disposição para questionar, vai ter medo de mudanças.

Mas, se estiver confortável questionando, experimentando e conectando as coisas, então, a mudança é como uma aventura. E se você consegue ver isso como uma aventura, é porque está se saindo bem.”

John Seely Brown

As perguntas a que se responde com um sim ou um não raramente são interessantes.

Julien Green

Toda inovação tem como origem um “Por que...?” que alguém formulou diante de uma observação de necessidade ou porque não se contentou com o status quo.

x

Questionar pode causar desconforto a quem acha que devia ter todas as respostas, mas (claro) não as tem.

Pergunte mesmo assim!

PRA  
GRAVAR NA

**CAI  
XO  
LA**

Opte por fazer perguntas abertas (as que não podem ser respondidas como “sim” ou “não”) se você quiser explorar o que as outras pessoas pensam e sentem.

x

E se, ao se deparar com um problema, ao invés de já começar a procurar uma solução, você dedicasse um tempo a fazer uma série de perguntas sobre o tal problema? Abuse dos Por ques...? para entender o contexto, dos E se...? para ativar a criatividade e do “Como...?” quando chegar a hora de realmente pensar na solução.

Dentre tantas que o livro traz, escolhemos

## 3 DICAS

para aguçar seu poder de fazer boas perguntas:

1. Uma condição necessária para fazer boas perguntas é conseguir aplicar o que é apresentado como Shoshin - é mente aberta a todas as possibilidades, sem aplicarmos os filtros de julgamentos e crenças que trazemos e assim sermos capazes de enxergar as coisas como elas são.

2. Outro convite é para “desligar o piloto automático” e praticarmos o **vuja de**, (dèjà vu, ao contrário) que é quando você olha para algo familiar e de repente o vê sob um novo ponto de vista. Esse termo, criado por Bob Sutton, é o inverso do que conhecemos como de ja vu. Só quando saímos intencionalmente do “piloto automático” é que conseguimos enxergar o que sempre existiu mas que nos passou despercebido.

“A mente de principiante é vazia, livre dos hábitos dos especialistas.”  
Shunryu Suzuki

3. Questionar o que estamos questionando. O autor coloca a necessidade de darmos um passo atrás, para da pergunta que fizemos e nos perguntarmos “por que inventei essa pergunta”. Ter consciência do que está por trás das perguntas que fazemos, dos vieses que estamos aplicando, pode nos ajudar a colocarmos em xeque nossas próprias hipóteses e certezas.

Não ensine seus filhos somente a ler. Ensine-os a questionar o que leram. Ensine-os a questionar tudo.” George Carlin

[Mente de Principiante](#)

[Escolas matam a criatividade](#)

[Design Thinking](#)

[Bob Dylan - Blowing in the Wind \(com tradução\)](#)

PARA SABER+

Outras abordagens e referências



ENTRE EM

contato

pequi.lab@goias.gov.br

PEQUI

ESCOLA DE GOVERNO

SEAD  
Secretaria de Estado da Administração

GOIAS  
E POR VOCÊ QUE A GENTE FAZ

pequiRESENHA é uma iniciativa de microlearning do PequiLab voltada para a disseminação de conteúdos relacionados à inovação em governo, para fomentar uma nova forma de pensar e agir nos servidores públicos.

Edição #8 . Novembro 2021