



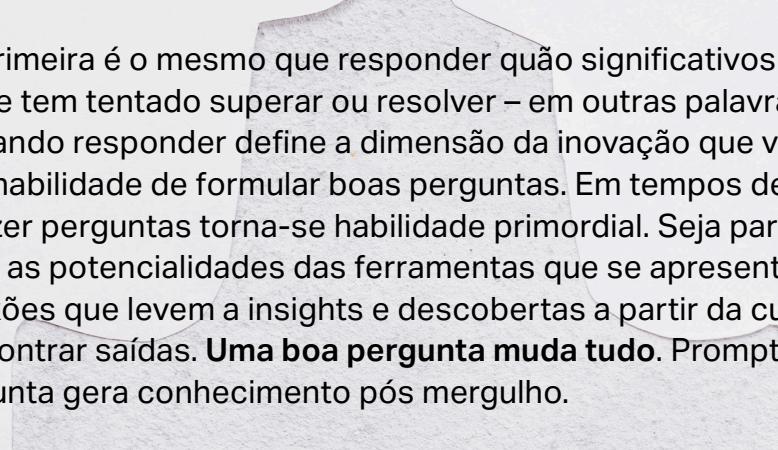
# Não se podem calar as perguntas



Que pergunta você está tentando responder, atualmente?

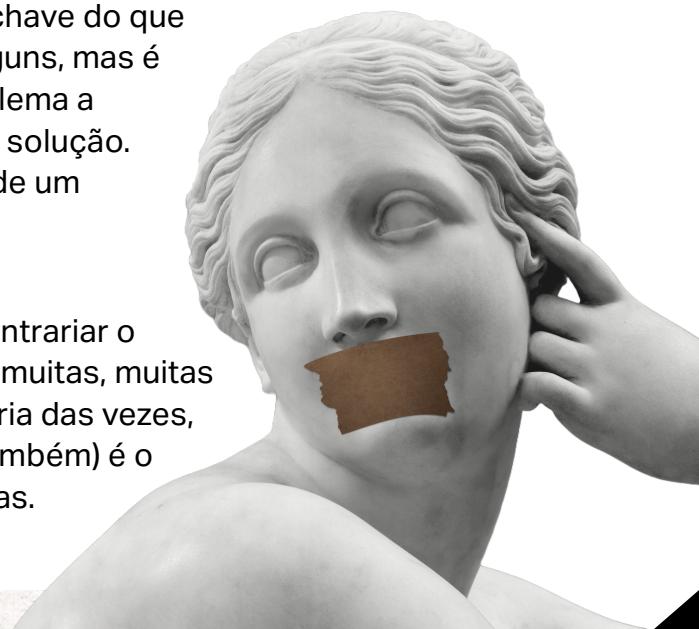
E mais, como anda sua capacidade de formular perguntas?

Responder à primeira é o mesmo que responder quão significativos ou relevantes são os desafios que tem tentado superar ou resolver – em outras palavras: a pergunta que você está tentando responder define a dimensão da inovação que vai promover. E aí, entra sua habilidade de formular boas perguntas. Em tempos de prompts para quase tudo, fazer perguntas torna-se habilidade primordial. Seja para sair do básico e conseguir usar as potencialidades das ferramentas que se apresentam, seja para provocar reflexões que levem a insights e descobertas a partir da curiosidade a serviço de encontrar saídas. **Uma boa pergunta muda tudo.** Prompt gera resposta imediata, pergunta gera conhecimento pós mergulho.



É claro que uma resposta imediata pode até trazer algum ganho de eficiência, mas se nos limitamos a só isso, abrimos mão de nossa capacidade criativa de pensamento. E é importante ressaltar que esse ganho de eficiência só se torna efetivo se a resposta for minimamente boa e útil, porque se for ruim e errada, o que se tem é só perda de tempo, mau uso de ferramenta e zero pensamento crítico.

E nada nisso é muito novo sob o Sol: Sócrates se tornou célebre usando sua maiêutica: o método de provocar o surgimento de ideias por meio de boas perguntas. Avançando um bocado no tempo, há quase 100 anos, Sakichi Toyoda, fundador da Toyota, criou o método 5 Porquês – ferramenta que se tornou clássica e mundialmente adotada para se descobrir a causa raiz de um problema, sendo absolutamente simples: perguntar repetidamente **por quê?** até se chegar ao ponto chave do que se pretende resolver. Pode parecer óbvio para alguns, mas é preciso explicitar: quanto mais se entende o problema a fundo, maiores as chances de encontrar uma boa solução. Outro exemplo: um bom desafio de design parte de um **Como podemos...?**



Então, se você quer inovar de verdade, precisa contrariar o senso comum: apaixone-se pelo problema e faça muitas, muitas perguntas. Mas, infelizmente, o que se vê na maioria das vezes, na maioria das instituições públicas (e privadas também) é o exato oposto: paixão pela solução e zero perguntas.

A paixão pela solução é um vício, um viés, resultante da limitação de achar que já sabe qual é o problema e, consequentemente, qual a solução.

Lembrou do Sócrates de novo por aí e sua clássica citação *só sei que nada sei?*

Ah... cabe frisar que esse viés se aplica em relação à parte cognitiva da coisa, por que a questão pode ser intencional: querer "empurrar" uma solução por interesses próprios.



Aí é desafio para

*o COMPLIANCE,  
o CONTROLE,  
a JUSTIÇA ...*

problemas de outra ordem.

Zero perguntas tem a ver com a tal da cultura, do ambiente, de "como as coisas funcionam por aqui", da ausência completa de segurança psicológica.

Uma cultura hierarquizada, fortemente orientada a comando e controle, com ambiente pesado e onde ninguém se sente à vontade para perguntar é receita certa para dificultar uma cultura de inovação forte e pulsante.

## Mas, calma aí! Habemus esperança!

Tanto a paixão pela solução quanto zero perguntas são desafios de liderança, não de gestão; e precisam ser encarados por um novo modelo de líderes que tem emergido, mas precisa ganhar tração e se tornar padrão na administração pública, baseado em premissas e práticas que realmente transformem o dia a dia das organizações com escuta ativa, coragem para rever decisões e abertura para o tal desconforto positivo que propicia aprendizados. Líderes que criam e mantêm ambientes e espaços onde boas perguntas não só podem surgir, como são estimuladas e reconhecidas; e para tanto, começam reconhecendo que não sabem tudo, não têm todas as respostas, nem claro, todas as perguntas. Sócrates mandou lembranças, de novo.

Ambientes propícios à inovação – saudáveis, abertos, colaborativos, inclusivos – pressupõem a tal mudança de cultura e ela só é possível a partir da liderança. Como a cultura nasce, cresce e mora no dia a dia. Cultura não morre por si só, a liderança precisa querer e bancar a mudança todo dia, com presença real, disposição para mudar, assumir que não sabe ou que errou (liderar pelo exemplo, lembra?) e, todo santo dia, alinhar intenção e comportamento. Essa postura de liderança vai muito, muito além dos discursos "inspiradores" que não inspiram ninguém a nada quando esbarram em duas faltas muito relevantes:



*Verdade e Vontade.*



Por fim, mas não menos importante, não se pode seguir confundindo liderança com mera ocupação de cargo.

**Liderança é habilidade inata que todos têm, podem e devem desenvolver.**

Se quem ocupa o cargo tem uma liderança fraca, ou abdica de liderar, outra pessoa vai exercer esse vácuo de liderança. Para além disso, em ambientes saudáveis, a liderança pode ser compartilhada e revezada: cada projeto, processo, iniciativa pode exigir um tipo diferente de liderança que pode ser exercida por alguém diferente da equipe.

Toda vez que alguém precisa usar de sua hierarquia ou autoridade é porque sua liderança não foi capaz de inspirar ação, ou seja, foi só um chefe. Chefe manda, líder pergunta; chefe reprime, líder estimula; chefe sabe, líder aprende; chefe faz, líder inova.

Uma liderança ruim causa muitas coisas em sua equipe, mina sua criatividade, silencia talentos e adoece pessoas. Sim, dá muita raiva – de ver, de ler, de se submeter. Por isso, seja por que motivos a raiva surgiu por aí, lembre-se do que Audre Lorde nos ensina:

**"Não confunda raiva com ódio. A raiva nasce da dor e das injustiças vividas, já o ódio é um desejo de aniquilar o outro.  
A raiva expressa e transformada em ação a serviço do nosso futuro é um ato libertador. Não é a raiva que nos destruirá, mas nossa recusa em permanecer imóveis diante dela."**



A raiva é uma potência de energia criativa e transformadora, capaz de abalar estruturas. Use-a. Guie a raiva como motor para sua insurgência. Insurgência é competência essencial para inovar em governo, você sabe já, né!?

A propósito: que perguntas sua insurgência está gritando aí dentro, pedindo para usar sua voz e vir ao mundo provocar mergulhos e mudar as coisas a partir de sua liderança?

**Não deixe de ouvir as perguntas que não se calam.**

**Não melhore  
respostas,  
faça mais  
perguntas**

# P orque . . .

**e**  
*ntender*  
é o primeiro passo  
para mudar a  
forma de pensar

VÍDEO: Saber fazer  
perguntas é mais  
importante que saber  
as respostas - por  
Marilda Silveira | TEDx  
ESPMU



**q**  
*uerer*  
é componente  
essencial da  
mudança

ARTIGO: Se estamos  
tão ocupados, por  
que nada está sendo  
feito? - por McKinsey  
& Company

Você não é o primeiro a  
pensar que deve haver  
uma maneira melhor.



**u**  
*nir*  
é a melhor  
forma de enfrentar  
grandes desafios

ARTIGO: A importância  
de fazer perguntas -  
por Tiago Belotte |  
Vida Simples

A ignorância de quem  
sabe fazer boas  
perguntas.



**i**  
*nspirar*  
é plantar sementes  
de futuros possíveis

ARTIGO: Em tempos  
de bebês reborn e  
Labubus, ainda nos  
lembra de quem  
somos? - por Maria  
Prata | Universa Uol



**peQuiLAB**

Laboratório de Inovação e  
Desenvolvimento de Pessoas

Escola de Governo | SEAD

(62) 3201-4525

pequi.lab@goias.gov.br



Um boi chamado SEGREDO!  
mais um cadinho de sabedoria