

A arte das perguntas criativas e desafiadoras

por JAIRO SIQUEIRA em 28/07/2011 ·

em CRIATIVIDADE, INOVAÇÃO

13



Hoje em dia, quando a inovação permanente se tornou um dos fatores essenciais para o sucesso e sobrevivência das organizações, a expressão “pensar fora da caixa” (thinking outside the box) se tornou o mantra de muitos profissionais dedicados à [criatividade e inovação](#). Pensar fora da caixa significa pensar diferente, de forma não convencional, romper com os paradigmas e ideias dominantes.

A necessidade de escapar do pensamento convencional para se obter soluções inovadoras, foi clara e objetivamente ressaltada por Einstein:

“Os problemas não podem ser resolvidos no mesmo nível de pensamento que os criou.”

Mas como escapar da caixa? Como levar nosso raciocínio para outro nível de pensamento? A resposta está nas perguntas que fazemos, no modo como formulamos nossos desafios. Para escapar da caixa precisamos de perguntas vigorosas que somente podem ser respondidas fora dos paradigmas dominantes, muito além das restrições impostas pela maneira atual de pensar. Perguntas cujas respostas explorem novos caminhos e possibilidades, e não que justifiquem as suposições e limitações da situação vigente. Perguntas tímidas fornecem respostas dentro da caixa, perguntas vigorosas libertam nossa imaginação.

Por que não fazemos boas perguntas?

Se fazer boas perguntas é essencial, porque não dedicamos mais tempo e energia na criação de perguntas criativas e desafiadoras? As principais razões estão na nossa educação e nas práticas gerenciais de muitas organizações.

A cultura que orienta nossa educação focaliza mais o aprender a “resposta certa”, através da memorização de respostas prontas, ao invés de valorizar a arte de formular a “pergunta certa”. Testes, exames e concursos reforçam o valor de ter a resposta certa. Professores dogmáticos se preocupam mais em disseminar suas convicções do que desenvolver as habilidades de raciocinar e questionar em seus alunos. Alguém já disse: “Não é a resposta que nos ensina, mas a pergunta.” As práticas gerenciais nas organizações não mostram muita tolerância para as mentes criativas e questionadoras. Essas práticas valorizam mais aqueles que agem rápido e dentro das regras estabelecidas, mesmo que as causas dos problemas permaneçam intocadas e as “soluções” tenham efeitos transitórios. O ritmo rápido dos negócios reduz o tempo disponível para explorar novas possibilidades e oportunidades de inovação. O futuro acaba sacrificado pela correria do

dia a dia, as urgências não deixam espaço para as coisas importantes e as perguntas inovadoras não são formuladas.

O que faz uma pergunta vigorosa e desafiadora?

As boas perguntas são aquelas que nos dirigem para fora da caixa e nos levam a explorar novos caminhos, a dar asas a nossa imaginação e procurar respostas não convencionais. Uma pergunta vigorosa:

- Desperta a curiosidade.
- Estimula a reflexão e a criatividade.
- Revela e desafia as suposições e crenças da situação vigente.
- Abre novas perspectivas e possibilidades.
- Gera energia e movimento.
- Canaliza a atenção e promove a investigação.
- Promove novas abordagens e a cooperação entre pessoas e equipes.
- Dá origem a mais perguntas.

A arquitetura das perguntas vigorosas

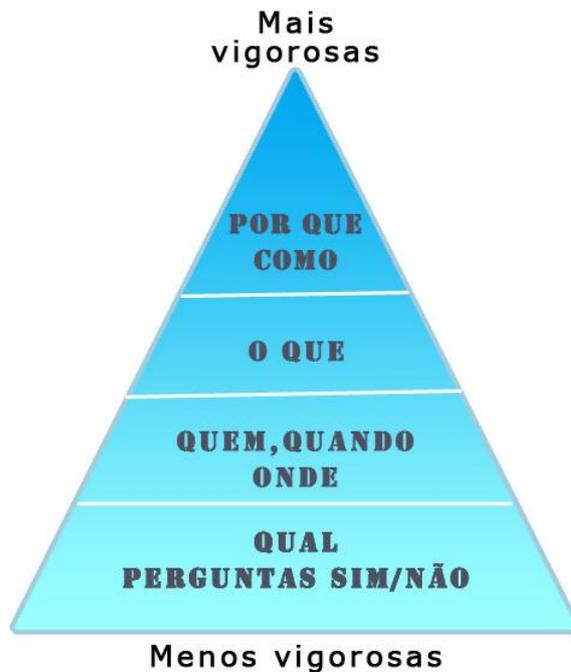
As perguntas vigorosas podem aumentar drasticamente a qualidade da reflexão, inovação e ação em nossas organizações, no nosso trabalho e em nossas vidas. Elas têm o poder de se espalharem por toda a organização e de provocar mudanças profundas e em larga escala. Assim sendo, o conhecimento da estrutura básica de formulação de uma pergunta vigorosa é uma habilidade essencial para se explorar todo o seu potencial. De acordo com os estudos de Eric E. Vogt e sua equipe, as perguntas vigorosas têm três dimensões: *construção*, *escopo* e *suposições*. Cada dimensão contribui para a qualidade das ideias, do aprendizado e do conhecimento que surgem da pergunta vigorosa e desafiadora.

Dimensão 1: A construção da pergunta

O modo como a pergunta é construída pode fazer uma diferença enorme na abertura ou fechamento de nossas mentes na consideração

de novas possibilidades. Uma pergunta pode ser fechada, levando a somente duas opções, sim ou não, ou pode ser aberta, abrindo uma ampla janela para uma grande variedade de respostas.

A figura a seguir mostra as formas mais usuais de palavras interrogativas que podemos utilizar na construção de uma pergunta.



As perguntas menos vigorosas estão na base da pirâmide e se tornam mais vigorosas à medida que caminhamos para o topo.

Pra ilustrar, considere a seguinte sequência de perguntas:

- Você está satisfeito com nossos serviços?
- *Quando* você teve a maior satisfação com nossos serviços?
- *O que* em nossos serviços você considera mais satisfatório?
- *Por que* será que nossos serviços têm seus altos e baixos?
- *Como* podemos melhorar nossos serviços aos clientes?

À medida que nos movemos da pergunta sim/não para perguntas cada vez mais abertas e vigorosas, as questões tendem a estimular pensamentos mais reflexivos e instigantes. As questões baseadas nas perguntas mais vigorosas provocam pensamentos mais criativos e profundos.

Uma nota de precaução: o uso do interrogativo *por que* deve ser feito com cuidado para evitar posições defensivas por parte dos respondentes. A pergunta deve ser estruturada de forma a gerar curiosidade e o desejo de esclarecer as causas do problema analisado, ou de explorar possibilidades ainda não pensadas. Uma variação útil é *o por que não?*

Dimensão 2: O escopo da pergunta

Além dos cuidados na escolha das palavras para construir a pergunta, é também muito importante a adequação do escopo da questão às nossas necessidades. Considere as três perguntas a seguir:

- Como podemos melhorar a qualidade do produto X?
- Como podemos melhorar a qualidade de nosso departamento?
- Como podemos melhorar a qualidade de nossa empresa?

Neste exemplo, as perguntas ampliam progressivamente o escopo do desafio, considerando sistemas cada vez mais abrangentes. Para tornar suas perguntas vigorosas e objetivas, defina o escopo do modo mais preciso possível para mantê-lo dentro de limites realistas e conforme as necessidades da situação em que esteja trabalhando. Não vá além e nem fique aquém do necessário.

Dimensão 3: As suposições embutidas na pergunta

Quase todas as perguntas que fazemos trazem embutidas, de forma explícita ou implícita, suposições que podem ou não ser compartilhadas pelo grupo envolvido na exploração de novas ideias. Por exemplo, a pergunta “Como reduzir os preços de nossos produtos para torná-los mais competitivos?” assume que preços altos são a causa da falta de competitividade. Esta suposição pode não ser compartilhada por todas as pessoas do grupo de estudo, criando decepções, desmotivação e outras atitudes negativas. Como formulada, a pergunta restringe a exploração de ideias, deixando de fora outras ideias que podem ser exploradas relacionadas à qualidade, produtividade, ações de marketing, canais de distribuição, serviços, etc.

Para formular perguntas vigorosas, é importante estar ciente das suposições e usá-las adequadamente. É sempre aconselhável examinar a pergunta e identificar as suposições e crenças embutidas e como elas podem ajudar ou dificultar a exploração de novos caminhos de pensamento. As boas perguntas:

- Ampliam as perspectivas e estimulam a cooperação entre os envolvidos.
- Não incluem soluções e nem direcionam ou limitam a exploração de alternativas.
- Não incluem suposições ou suspeitas de erros e culpas e evitam atitudes defensivas.

Esclarecendo ou alterando as suposições, podemos mudar o contexto da pergunta e criar novas oportunidades de inovação. Compare as duas perguntas seguintes:

- Como podemos nos tornar o melhor departamento **da** empresa?
- Como podemos nos tornar o melhor departamento **para a** empresa?

Uma pequena mudança altera totalmente as regras do debate. A primeira pergunta isola o debate dentro dos limites do departamento. A segunda pergunta permite ampliar o debate e trazer contribuições de todos os outros departamentos da empresa e de pessoas de fora. Pelo entendimento e consideração consciente das três dimensões das perguntas vigorosas, podemos aumentar o poder desafiador de nossas perguntas e, como resultado, melhorar e aumentar nossa habilidade de gerar ideias criativas e inovadoras. Boas perguntas nos ajudam a romper os [bloqueios mentais](#), incentivam a criatividade, promovem a cooperação, nos levam a [múltiplas respostas](#) e criam variadas alternativas. Perguntas fracas e tímidas nos mantêm prisioneiros das formas tradicionais de pensar e fornecem respostas convencionais e óbvias.