

LIDERANÇA & TOMADA DE DECISÃO

**SEJA A
PESSOA
MAIS**

ESTÚPIDA

DA SALA

O QUE CUSTA
CARO NÃO É O QUE
VOCÊ **NÃO SABE**,
É O QUE VOCÊ
TEM CERTEZA
QUE SABE.

MARCEL LEAL

CAPÍTULO 1

A tecnologia esquecida - e como nós a quebramos

A primeira grande inovação da humanidade não foi uma pedra lascada. Nem a roda. Nem o domínio do fogo.

Foi um grunhido.

Não qualquer grunhido, foi um som com entonação específica, sobrancelhas levantadas e uma mão apontada para um arbusto que se mexia.

Aquele grunhido significava: o que tem ali?

Se aquele ancestral não tivesse feito essa pergunta, se tivesse assumido, com toda a confiança de macho-alfa das cavernas, que era apenas o vento, ele teria sido devorado por um tigre dentes-de-sabre. E a história da inovação humana teria acabado ali, no estômago de um felino pré-histórico.

A pergunta antecede a resposta. O fogo é a resposta. A pergunta foi: e se eu esfregar estes dois gravetos até a minha mão doer?

Em algum momento entre a Idade da Pedra e a sala de reunião com ar-condicionado e café em cápsula, desaprendemos a usar essa tecnologia. Criamos um mundo corporativo onde o valor de um profissional é medido pela rapidez com que ele dá respostas, não pela qualidade das perguntas que ele faz.

E isso está nos custando caro.

O ROI do osso de urso

Existe uma mentira que contam no mundo dos negócios: que a necessidade é a mãe da invenção, que só criamos coisas para resolver problemas urgentes e sérios. A história discorda.

Há cerca de 43 mil anos, na atual Eslovênia, um humano pegou o fêmur de um urso jovem, fez uns furos calculados e criou uma flauta. Pense nisso por um segundo com a cabeça de CEO ou de CFO focado em eficiência.

Qual a utilidade prática de uma flauta na era do gelo?

Nenhuma. Ela não mata mamutes, não protege da chuva e não ajuda a estocar comida para o inverno.

Se houvesse um conselho de administração naquela caverna, o Projeto Flauta teria sido cancelado na primeira reunião de budget.

O board teria dito: "parem de brincar de fazer barulho e voltem a afiar lanças, que é o nosso core business. O inverno vem aí e o Q4 vai ser difícil."

Ainda bem que não havia CFO no paleolítico.

Como mostra Steven Johnson em *De onde vêm as boas ideias*, foi essa curiosidade "inútil", esse desejo de brincar com ar passando por tubos, que levou à invenção do órgão de tubos milênios depois. O órgão precisava de alavancas, o que levou ao teclado. A lógica de programar música no órgão levou aos cartões perfurados dos teares de Jacquard e, finalmente, à lógica dos primeiros computadores.

O laptop que você usa para olhar planilhas e tomar decisões de milhões existe porque, há 43 mil anos, alguém teve a curiosidade inútil de fazer música com um osso.

Muitos founders matam a inovação nas suas empresas porque só permitem perguntas com utilidade imediata óbvia. Se você só autoriza o time a afiar lanças, nunca vai inventar o computador.

E, mais urgente que isso: nunca vai descobrir que o seu produto é uma lança ruim.

A colisão de ideias

Se a pergunta é o acelerador da inovação, a certeza é o freio de mão. O Iluminismo, um dos períodos mais férteis da história humana, não aconteceu porque as pessoas ficaram mais inteligentes de repente.

Aconteceu porque elas mudaram o ambiente onde conversavam.

Johnson chama isso de redes líquidas. As grandes ideias da época não surgiram de gênios isolados em torres de marfim, surgiram nos cafés ingleses. Lugares caóticos, barulhentos, onde um poeta, um cientista e um comerciante se misturavam com doses generosas de café e, honestamente, bastante álcool. Nesses lugares, as ideias colidiam. A pergunta de um completava o pensamento incompleto do outro.

Agora olhe para a sua empresa. Ela se parece com um café do século XVIII, onde as ideias colidem e as perguntas fluem? Ou parece uma linha de montagem silenciosa, onde cada um entrega a sua parte sem perguntar por que aquela parte existe?

Estamos construindo fábricas de respostas.

Desde a escola, somos treinados para marcar o X na opção correta. No trabalho, somos premiados por ter a solução pronta na reunião de segunda-feira. Levantar a mão e perguntar "por que estamos fazendo isso?" ou "será que o cliente realmente quer isso?" é visto, muitas vezes, como sinal de ignorância, fraqueza ou falta de alinhamento com a cultura da empresa.

Ou tudo junto.

O armadilha de saber tudo

Passei a carreira inteira sendo pago para questionar. Mas vejo a

liderança nas empresas sendo paga para saber.

E aqui mora o perigo.

Quando você assume uma posição de C-level, existe uma pressão invisível para que você projete certeza. Você sente que perguntar é incompatível com o cargo. Até chegar a hora em que você para de perguntar de vez e começa a operar com base em achismos respaldados por uma experiência que às vezes nem é tão sólida quanto parece.

Você se apaixona pela solução antes mesmo de entender qual é o problema.

Eu aprendi isso da pior forma possível, antes mesmo de ter qualquer cargo para proteger.

Em 2011, passamos meses desenvolvendo um aplicativo de realidade aumentada. Época em que a palavra *startup* nem existia direito no vocabulário por aqui, e em que a maioria das pessoas ainda carregava celular só para ligar e mandar mensagem.

Não conversamos com nenhuma pessoa na rua. Não conversamos com nenhuma empresa. Não fizemos uma única pergunta para o mundo lá fora. Apenas desenvolvemos, com a convicção inabalável de quem não sabe o que não sabe. Estávamos construindo o futuro. Tínhamos certeza.

Quando o produto ficou pronto, fomos apresentar a um possível interessado. Ele se mostrou genuinamente surpreso com a

tecnologia. Ficamos animados por cerca de trinta segundos e então ele disse: "voltem daqui uns três anos porque hoje ninguém vai usar isso, ninguém tem um aparelho que rode o que vocês fizeram."

Fim da reunião.

A sensação não era de dinheiro perdido. Era de tempo perdido, que é pior. Dinheiro você recupera. Meses de trabalho, de energia, de conversas que não aconteceram porque estávamos ocupados demais construindo algo que o mundo ainda não estava pronto para usar. Isso não volta.

Meses de trabalho e a realidade inteira contida numa frase de uma única pessoa, a primeira com quem conversamos de fato.

Se tivéssemos feito essa consulta no primeiro mês, teríamos pivotado ou abandonado a ideia com muito menos custo. Mas estávamos ocupados demais construindo para perguntar se alguém queria o que estávamos construindo, ou se tinha como usar o que estávamos construindo.

Tudo isso poderia ter sido evitado com uma pergunta simples, feita antes de escrever a primeira linha de código: quem precisa disso e quem vai conseguir usar?

***Marcel Leal** é designer estratégico e consultor com mais de 25 anos de experiência em empresas de todos os tamanhos de startups a corporações globais.*

Construiu carreira liderando times criativos e conduzindo projetos de design, gamificação e estratégia de produto.

*Saiba mais em **www.marcelleal.com.br***

