

WARREN BERGER

Autor bestseller especialista em inovação

A
Arte
de Fazer
MAIS
Perguntas



As PODEROSAS QUESTÕES que AJUDAM
a DECIDIR, CRIAR, CONECTAR e LIDERAR



m o g a i s



Índice

Introdução: Porquê Perguntar?

11

Porquê perguntar? Como é que perguntar nos ajuda a decidir, criar, conectar e liderar? O que podemos aprender com uma menina de 4 anos? Quais são os cinco inimigos da interrogação? Como podemos fomentar um hábito de interrogação? Por que razão fazer perguntas é agora mais importante do que nunca? Poderão as perguntas fazer a ponte sobre o fosso que nos separa? E se o futuro da democracia dependesse das perguntas?

Parte I. Perguntas para uma Melhor *TOMADA DE DECISÃO*

35

Porquê questionar as minhas próprias decisões? Porque acredito naquilo em que acredito? Estou a pensar como um soldado, ou como um batedor? Porque deverei aceitar o que me dizem? O meu pensamento crítico tem um motivo oculto? E se não houver uma decisão de «sim ou não»? O que faria um estranho? O que tentaria se soubesse que não posso falhar? Como pode a interrogação constituir uma ajuda contra algo tão primordial e poderoso como o medo? O que decidiria o meu «futuro eu»? Qual a opção que me permitirá evoluir e prosperar? Como é

que mais tarde explicarei esta decisão a terceiros? Qual é a minha bola de ténis?

Parte II. Perguntas para Libertar a *CRIATIVIDADE* 85

Porquê criar? Para onde foi a minha criatividade? E se for à procura de problemas? O que faz falta no mundo? Por que razão há de ser este o meu problema? Onde está a minha carapaça de tartaruga? Quando é o meu tempo ideal? Estou disposto a matar a borboleta? E se me apetecer começar por um lado qualquer? Como conseguirei «soltar-me»? Estou pronto para me «tornar público»? Quero terminar, ou quero melhorar? Como me mantenho «na rota»?

Parte III. Perguntas para ajudar a *RELACIONAR-SE COM OUTROS* 139

Porquê relacionar-se? E se fôssemos para lá do «Como está»? Como posso escutar com o meu corpo inteiro? E se aconselhasse menos e perguntasse mais? Em que medida sou culpado daquilo que estou a criticar? E se substituísse o juízo pela curiosidade? Como posso assumir os meus próprios preconceitos? Como podemos formar uma parceria mais sólida? Quero ter razão, ou quero ter paz? Podem as perguntas ajudar-nos a estabelecer relações no local de trabalho? Porque é difícil para os gestores «questionar para baixo»? E se substituíssemos a apresentação de vendas pela «apresentação de perguntas»?

Parte IV. Perguntas para uma Mais Forte *LIDERANÇA* 197

«O que podemos fazer para tornar certo o errado?» Porque escolhi liderar? Tenho a confiança para ser humilde? Porque terei de me isolar para poder liderar? Qual é o meu código? Qual é o mínimo que posso fazer? Como

podemos tornar-nos na empresa que nos expulsaria do negócio? O que é que se passa por aí — e como posso ajudar? Estou à procura do que está avariado... ou do que funciona? Quero realmente uma cultura de curiosidade? Como podemos tornar o questionamento seguro? E compensador? E produtivo?

Conclusão: Viver a Questionar

253

Como posso começar a agir sobre as minhas perguntas?

Como posso aquecer os meus músculos do questionamento? Consigo criar uma pergunta melhor? Como posso testar o meu detetor de tretas automático? E se olhasse para o mundo à minha volta com um novo olhar? Como (e com quem) irei quebrar o gelo? E se me entrevistasse a mim próprio? Poderá o questionamento ajudar a aproximar mais a minha família? E se trocasse as minhas resoluções por «questoluções»? Como posso encorajar os outros a que perguntem mais? Qual é a minha «grande e bela pergunta»?

Agradecimentos

283

Notas

289

Índice de Perguntas

329



INTRODUÇÃO

Porquê Perguntar?

Sou um questiólogo.

Talvez esteja a pensar: *Mas isso existe?* Eu próprio fiz essa pergunta há uns anos. Depois pesquisei, e daí resultaram centenas de diferentes «ólogos», indo desde o acarólogo (que estuda carraças e ácaros) até ao zoólogo. Mas, quando procurei na letra «Q», não encontrei qualquer referência a «questiólogo». E isso fez com que perguntasse: *Porque não? O estudo das perguntas não merece uma classificação, tal como o estudo das carraças e dos ácaros?*

A minha interrogação avançou em seguida do estádio do «Porque não?» para o do «E se?» — *E se eu próprio me afirmasse como um questiólogo?* E foi o que fiz, entre outros lugares, nas páginas do jornal *The New York Times*. E, para minha surpresa, ninguém o questionou.

Tenho usado esse termo desde então, quando visito empresas (incluindo muitas que fazem parte do índice *Fortune 500*), departamentos governamentais, como a NASA, e escolas, desde as básicas às universidades. Tenho sido convidado para variados encontros de agricultores, contabilistas, artistas, cientistas, militares, operacionais políticos, agentes de Hollywood, gestores farmacêuticos dinamarqueses e professores australianos. Ao que parece, o interesse pela interrogação atravessa todas as fronteiras.

Não admira que assim seja. Quando somos confrontados com qualquer situação exigente, no trabalho ou na vida, dedicar simplesmente algum tempo e esforço a fazer perguntas pode-nos ajudar a nos orientarmos num caminho mais produtivo e com melhores decisões. Mas as perguntas têm de ser as certas — aquelas que vão direto ao âmago de um desafio complexo, ou que nos permitem ver um velho problema a uma nova luz.

O presente livro contém muitas questões dessas — mais de duzentas, cobrindo situações quotidianas, que vão desde o abandono de uma carreira até ao fortalecimento das relações pessoais. Este livro trata de aprendermos a colocar perguntas ponderadas no momento exato, as quais nos permitam fazer as melhores escolhas quando for mais importante. É destinado a pensadores, criadores, solucionadores de problemas e decisores.

Embora estejam disponíveis muitos livros de «respostas» — daqueles que declaram «Aqui está uma solução em quatro passos para o seu problema, que poderá decorar com este acrónimo de quatro letras» — a filosofia por detrás deste livro é diferente. O que sugiro é que temos de descobrir as nossas próprias soluções e respostas para os complexos e individualizados desafios que enfrentamos no trabalho e nas nossas vidas pessoais. E que temos ao nosso dispor uma ferramenta natural para nos ajudar a pensar e a descobrir o nosso caminho em direção a resultados bem-sucedidos. Essa ferramenta é a humilde pergunta.

Comecei a apreciar o valor das perguntas há muitos anos, quando trabalhava como jornalista. Para mim (e para os jornalistas em geral), uma boa pergunta incisiva pode servir como uma picareta para escavar e desenterrar os pedaços de verdade de uma história. Ao longo dos anos, inclinava-me a pensar numa pergunta sobretudo como algo que se coloca aos outros, para lhes extrair informação. Tenho a certeza de que os advogados, os pesquisadores

de opinião, os psiquiatras e outros «questionadores de profissão» pensam nas perguntas da mesma forma.

Mas o meu trabalho como jornalista também me colocou em contacto com inventores, empreendedores, líderes empresariais, artistas e cientistas, muitas vezes objetos dos meus artigos. Descubri que muitas destas pessoas tendem a usar a ferramenta da interrogação de uma forma diferente — as suas perguntas são frequentemente dirigidas para dentro de si. Poderão estar a tentar resolver um problema, ou criar algo original e, ao fazê-lo, provavelmente começarão por colocar perguntas a si próprios: *Porque existe este problema ou situação? Quais são as forças subjacentes, as questões mais abrangentes aqui envolvidas? O que poderá constituir uma nova forma interessante de responder a este desafio?*

Este tipo de interrogação ajudou a conduzir estes pensadores criativos a ideias originais e soluções efetivas. E esta observação formou a base do meu anterior livro *A Arte de Fazer Perguntas*, que defendia que a interrogação é um ponto de partida da inovação. Nesse livro, mostrei que as invenções, desde a máquina fotográfica instantânea até ao telemóvel, e os negócios inovadores, como a Netflix e a Airbnb, podem ser rastreados até uma «bela pergunta» — aquela que mudou o pensamento habitual, abriu uma nova possibilidade e, derradeiramente, conduziu a uma revolução.

Depois da publicação do livro, enquanto dava entrevistas, proferia conferências e falava com as audiências e os leitores, percebi que, embora muitos concordassem com a premissa do livro e com a mensagem «Faz mais perguntas», parecia haver também uma apetência por algo mais concreto e específico. As pessoas queriam saber *quais* as perguntas que deviam colocar em relação a um problema em particular que poderiam enfrentar, ou a um objetivo que visavam.

Quando falava com líderes empresariais, por exemplo, estes tendiam a estar mais interessados em perguntas que os ajudassem a dirigir uma empresa, ao passo que as pessoas presentes em

encontros de criativos queriam aprender a fazer perguntas que pudessem suscitar ideias. O mesmo se passava com as pessoas que procuravam melhorar as suas relações pessoais, ou as que se debatiam com decisões difíceis sobre aceitar um emprego, ou procurar uma nova paixão — todas procuravam as perguntas que pudessem ajudá-las a fazer melhores escolhas, ou alcançar os melhores resultados em situações específicas.

Assim, neste livro, foco-me em partilhar perguntas produtivas e estratégias de interrogação que podem ser aplicadas a situações quotidianas. As perguntas apresentadas têm uma variedade de fontes. Derivam de ideias e visões partilhadas por empreendedores, *life coaches*, professores de jardim de infância, terapeutas comportamentais cognitivos, CEO, professores de psicologia e neurocientistas, além de um agente de contraespionagem do FBI, um famoso romancista, um investidor de risco, um ator dedicado ao improviso, um dramaturgo vencedor de um Pulitzer, um físico laureado com um Prémio Nobel, um comandante da marinha dos Estados Unidos, um negociador de reféns, um especialista em gestão de risco e outros. Tentei incluir um leque de perspetivas acerca de como a forma de fazer as perguntas pode ser usada em várias situações. Algumas das perguntas neste livro foram originalmente colocadas há anos por pessoas que já não estão vivas — embora as perguntas permaneçam. Várias destas perguntas foram mencionadas antes em *A Arte de Fazer Perguntas*, mas, com este livro, aproveitei a oportunidade para as expandir e colocá-las num contexto mais específico.

Um bom número de perguntas foi formulado por mim com a colaboração de outros. Em muitos casos, usei engenharia invertida. Por exemplo, quando identificava um problema ou um logro comum, digamos, na tomada de decisão, o meu desafio consistia em desenvolver uma pergunta, ou uma série de perguntas, que pudessem ajudar alguém a evitar esse logro particular quando tomasse decisões no futuro.

O resultado é uma série de listas, em que estas são constituídas inteiramente por excelentes perguntas. O que as torna excelentes? Para mim, é excelente qualquer pergunta que faça com que as pessoas mudem de ideias. É o que estas perguntas pretendem — alertá-lo para que abrande e pense mais, alargue a sua perspectiva, considere os enviesamentos, os bloqueios criativos e as reações emocionais do passado. Ao fazê-lo, podem ajudá-lo a virar na direção certa em momentos críticos em que esteja a tentar: (1) decidir sobre algo, (2) criar algo, (3) relacionar-se com outras pessoas e (4) ser um líder bom e eficaz. São estes os quatro temas gerais deste livro. Nas minhas conversas com os leitores e os públicos nas minhas conferências, foram estas as quatro áreas que pareceram surgir mais vezes — ocupam muito os espíritos das pessoas.

Como é que perguntar nos ajuda a decidir, criar, conectar e liderar?

Em cada uma das quatro áreas apresentadas, a interrogação desempenha um papel central. A **tomada de decisão** (pelo menos, a *boa* tomada de decisão) exige pensamento crítico — o qual está enraizado na interrogação. Tem sido sugerido que o pensamento crítico está hoje em crise, como é evidenciado por uma incapacidade coletiva crescente de distinguir entre as notícias fabricadas e a realidade (ou os líderes reais dos fabricados). Podemos culpar os meios de comunicação, ou o Facebook, ou os próprios políticos, mas, em última análise, cabe a cada um de nós refletir sobre as perguntas difíceis que nos permitam fazer escolhas e juízos mais esclarecidos. Colocarmos a nós mesmos algumas perguntas bem ponderadas antes de decidir sobre alguma coisa — um candidato, uma possível carreira ou mudança de vida, uma oportunidade pessoal ou da empresa que consideramos aproveitar — poderá ser

surpreendentemente eficaz para nos ajudar a evitar os logros habituais da tomada de decisão.

Quanto à **criatividade**, esta depende muitas vezes da nossa capacidade, e vontade, para lidar com questões desafiadoras que podem fazer disparar a imaginação. Para as pessoas numa organização que tentam inovar surgindo com novas ideias para uma nova oferta, ou para um indivíduo que tenta expressar uma visão de uma forma original e sedutora, o caminho criativo é uma jornada de interrogação. Em geral, começa pela identificação de uma pergunta — «Porquê?» ou «E se...?» — particularmente poderosa (por isso, muitas inovações criativas bem conhecidas, nos negócios e nas artes, podem ser rastreadas até uma pergunta deste tipo). Mas não acaba aí. Saber quais as perguntas certas a colocar em cada fase do processo criativo pode orientar o criador para prosseguir no seu caminho — avançando paulatinamente desde os estádios iniciais da descoberta de uma ideia até aos desafios finais de fazer com que essa ideia «saia pela porta» para o mundo.

O nosso sucesso na **relação** com os outros pode ser espetacularmente melhorado fazendo mais perguntas — sobre nós próprios e sobre as pessoas com quem nos tentamos relacionar. Uma surpreendente investigação recente sugere que nos tornamos mais simpáticos para os outros quando lhes fazemos perguntas — desde que seja o tipo certo de perguntas, feitas da forma correta. (Quando são feitas da forma errada, as perguntas podem tornar-se agressivas e mesmo irritantes.) Embora muitos de nós tendam a limitar-se a perguntas do tipo «Como está?», perguntas mais ponderadas e intencionais podem ser mais eficazes para quebrar o gelo com estranhos, ou para nos relacionarmos com clientes e colegas. Permitem também que construamos uma relação ainda mais forte e profunda com as pessoas mais próximas. E — o que será de sublinhar nestes tempos de polarização — as perguntas podem ajudar-nos a compreender e a começar a ligarmo-nos àqueles que veem o mundo de forma muito diferente.

Por último, a **liderança** não é normalmente associada à inter-rogação — parte-se do princípio de que os líderes têm as respostas todas — mas torna-se cada vez mais claro que os melhores líderes são aqueles que têm a confiança e a humildade para colocar perguntas ambiciosas e inesperadas que mais ninguém faz. Os líderes de hoje — e estou a referir-me não apenas aos gestores de topo, mas também aos líderes cívicos, aos ativistas sociais, aos «líderes do pensamento», aos líderes familiares e aos educadores — enfrentam desafios sem precedentes num mundo em mudança exponencial. Eles têm de fazer as perguntas que antecipam e dizem respeito às necessidades de uma organização e das suas pessoas, perguntas que determinam o tom da exploração curiosa e da inovação, e perguntas que enquadram um desafio mais alargado que possa reunir os outros. As declarações de missão já não são suficientes: os novos líderes têm de colocar «perguntas de missão».

Dentro de cada um dos quatro temas distintos, existem diferentes tipos de perguntas que tendem a ser mais eficazes. Muitas das perguntas acerca da tomada de decisão foram concebidas para ajudar a contornar os seus próprios enviesamentos. As perguntas de criatividade são mais exploratórias e inspiradoras. As de relacionamento tendem a ser empáticas. Já as perguntas de liderança são mais visionárias.

Mas o que as liga a todas entre si é o seguinte: a coisa mais simples e poderosa que acontece quando nos interrogamos é que nos obriga a pensar. Mais especificamente, quando estamos a trabalhar em perguntas no nosso espírito estamos empenhados em «pensar devagar», o termo usado pelo psicólogo vencedor do Prémio Nobel, Daniel Kahneman, para descrever o tipo de cognição deliberada e esforçada que tende a conduzir a melhores decisões, escolhas e ações.

Isto poderá envolver algo tão simples como parar antes de tomar uma decisão, ou seguir um curso de ação, para perguntar: «O que

estou eu realmente a tentar conseguir aqui?» Esta pergunta muito básica, em si e por si só, encoraja-o a pensar mais — e isso é um bom início. Mas há muito mais que poderá fazer, se estiver armado com perguntas mais sofisticadas e conjunturais. Poderá usá-las para o incitar a olhar para essa situação de múltiplas perspetivas, ou para pôr em causa as suas próprias suposições a esse respeito. Quando fazemos isto, tendemos a abrir-nos a mais possibilidades e opções — o que significa que não estamos apenas a pensar *mais* acerca de um desafio em particular, mas que estamos também a pensar nele de forma mais abrangente e equilibrada.

Embora uma das funções deste livro seja partilhar perguntas predeterminadas que possam ser usadas em situações específicas, o objetivo mais geral é encorajar o hábito da interrogação — para que não use apenas as perguntas contidas neste livro, mas desenvolva também algumas feitas à sua própria medida, descobrindo gradualmente outras novas, com base naquilo que funciona no seu caso.

A nossa capacidade de fazer boas perguntas é como um músculo. É preciso trabalhá-la continuamente para que se fortaleça. Mesmo que ache que já possui um certo jeito para as fazer, há muitas formas de o melhorar. Há abordagens que podem ser aprendidas, desde a «interrogação especulativa» até à «interrogação lisonjeira», que abordarei ao longo deste livro. Existem técnicas para construir melhor uma pergunta e para a partilhar com os outros — incluindo matizes que envolvem o tom e a expressão. E existem também formas de encorajar aqueles que estão à sua volta para que questionem mais (o que é particularmente importante no caso de serem, ou pretenderem ser, líderes).

Mas, para que qualquer destas coisas seja possível, teremos de ultrapassar aquilo que parece ser uma relutância generalizada em colocar perguntas ponderadas — sobre os outros e sobre nós. Embora o resto deste livro forneça sugestões específicas e ferramentas para uma melhor interrogação, gostaria de começar por

discutir, de forma mais geral, alguns dos obstáculos que se inter põem a uma boa interrogação — e a razão pela qual é tão importante, em particular no mundo de hoje, fazer o esforço necessário para os ultrapassar.

O que podemos aprender com uma menina de 4 anos?

Quando as pessoas perguntam *Como é que alguém se torna melhor a fazer perguntas?*, o meu conselho é que aprendam algumas lições com o «mestre da inquirição» — nem Einstein, nem Sócrates, mas sim uma típica criança de 4 anos. Há estudos que têm mostrado que as crianças dessa idade podem chegar a fazer entre cem e trezentas perguntas por dia (é interessante que algumas investigações mostrem que meninas de 4 anos colocam ainda mais perguntas do que rapazes da mesma idade. São elas a derradeira máquina de fazer perguntas.)

As perguntas, nesta idade, poderão parecer uma brincadeira, mas são na verdade um tipo de pensamento complexo e de elevado nível. Exige a consciência de *se saber aquilo que não se sabe* — e o engenho para começar a fazer algo para o remediar. Como o psicólogo infantil da Universidade de Harvard, Paul Harris, observa, as crianças pequenas descobrem cedo que a informação que procuram pode ser facilmente extraída dos outros seres humanos, usando meramente certas combinações de palavras e uma inflexão vocal que forma uma pergunta.

Se pudesse espreitar o interior da mente de uma criança que faz perguntas, teria um vislumbre da razão pela qual os miúdos gostam de perguntar «Porquê?». A investigação neurológica mostra que apenas o facto de nos interrogarmos sobre uma pergunta interessante ativa regiões do cérebro ligadas ao processamento de recompensa. A curiosidade — o ato da interrogação — sabe bem

em si e por si só e, assim, as perguntas geram mais perguntas. Devemos pensar na curiosidade como um padecimento — «como uma comichão», diz o neurocientista Charan Ranganath. E esse padecimento conduz muitas vezes à ação conhecida como perguntar, que é a forma de coçarmos onde temos comichão.

A criança de 4 anos continua sempre a coçar — até que, a certa altura, lhe seja dito para parar. Mas, durante algum tempo, ao longo dos anos de pico da interrogação, não terá qualquer relutância em perguntar sobre o que quer que seja — incluindo as questões mais fundamentais, aqueles «porquês» básicos, que muitos de nós receiam, com medo de parecermos estúpidos. A criança que pergunta não está pressionada nem por conhecimento acumulado, nem por preconceitos ou pressupostos acerca de como funciona o mundo, ou a razão pela qual as coisas são como são. A sua mente é, ao mesmo tempo, aberta e expansiva — condição ideal para perguntar, questionar e crescer.

Tal parece começar a mudar por volta dos 5 ou 6 anos. A colocação de perguntas (pelo menos, as que são verbalizadas pelos pequenos alunos na escola) tende a diminuir paulatinamente, ano após ano, segundo a investigação da organização sem fins lucrativos Right Question Institute, que estuda a interrogação e concebe exercícios de formulação de perguntas para as escolas. Aquele que fora um hábito de cem perguntas por dia entre as crianças de 4 anos atrofia-se, até chegar a algumas perguntas — ou nenhuma — entre os adolescentes.

Quais são os cinco inimigos da interrogação?

É cómodo culpar o nosso sistema educativo, o qual, na sua maior parte, é orientado para os testes e as respostas. E as nossas escolas poderiam fazer muito mais no sentido de encorajarem as perguntas

por parte dos alunos. Mas é claro que há um número de forças e pressões adicionais que atuam contra a interrogação.

Entre aqueles que considero serem os «cinco inimigos da interrogação» destaca-se o *medo*. Embora muitas crianças pequenas comecem por ser destemidas questionadoras, é-lhes transmitida gradualmente a mensagem — através dos professores, dos pais e das outras crianças — de que fazer uma pergunta comporta riscos, incluindo o risco de revelar aquilo que não sabem e que talvez deveriam saber. É um problema quase paralisante para os jovens alunos e parece piorar à medida que passam para os ambientes de extrema pressão entre pares dos últimos anos do ensino básico e do secundário. Os alunos têm medo de fazer a pergunta «errada» — que possa parecer deslocada ou óbvia — ou mesmo de, ao fazerem *qualquer* pergunta, poderem parecer pouco «fixes». Quando as crianças se tornam adolescentes, ser «fixe» está geralmente associado a já se saber tudo — ou a agir como se se estivesse nas tintas. Fazer uma pergunta é uma admissão de que (1) não sabemos e (2) nos importamos com isso — o que é, definitivamente, «pouco fixe».

À medida que passamos à idade adulta, o medo de revelarmos que «não sabemos» continua presente e, em alguns casos, é ainda mais forte. Os miúdos têm pelo menos a desculpa de serem novos, mas os adultos não têm justificação para não saberem algo que é importante. O medo de fazer perguntas poderá ser particularmente forte no local de trabalho, onde os funcionários se interrogam: *Será que se fizer perguntas vão pensar que não sei cumprir a minha tarefa? Irá aborrecer os meus colegas e supervisores? Ou, pior, sentir-se-ão de algum modo ameaçados?* Estas preocupações são legítimas — as perguntas podem ser, de facto, irritantes ou agressivas. Há formas de resolver estes problemas, como veremos mais adiante, mas a maioria das pessoas não as conhece — porque não ensinamos a «fazer perguntas» na escola (nem na universidade, nem na maior parte dos programas de formação profissional).

A relutância em fazer perguntas estende-se para além da sala de aula ou do local de trabalho, até à privacidade dos nossos lares. Muitos dos nossos relacionamentos mais pessoais poderiam beneficiar com mais perguntas, em particular com os tipos de questões que mostram um interesse genuíno e um desejo de compreensão. Contudo, estamos muito mais inclinados a oferecer opiniões e a providenciar conselhos, mais a afirmar do que a perguntar.

Mesmo na privacidade dos nossos próprios espíritos — quando nos debatemos mentalmente com problemas, ou tentamos dividir decisões difíceis — tendemos a preocupar-nos, afligir-nos ou resmungarmos (ou, simplesmente, evitar pensar sequer nisso). Aquilo que devíamos fazer era colocarmo-nos perguntas que nos ajudassem a decompor o problema, ou a chegar ao seu âmago. Mas podemos não ter a certeza de como formular essas perguntas. E podemos rezear não ter as respostas para elas.

Se o medo é o primeiro inimigo da interrogação, o *conhecimento* vem logo em segundo lugar. Quanto mais souber, menos sentirá a necessidade de perguntar. Mas aqui o problema é duplo. Em primeiro lugar, facilmente podemos cair na «armadilha do especialista», o caso em que as pessoas com conhecimentos começam a confiar em demasia naquilo que já sabem e deixam de continuar a expandir e a atualizar esse saber. Isto é particularmente perigoso em alturas de rápida mudança. E há outro problema quando dependemos em demasia do nosso conhecimento já existente: para dizê-lo com franqueza, não sabemos tanto como aquilo que pensamos que sabemos.

Isto faz surgir os terceiro e quarto inimigos da interrogação, ambos relacionados entre si: o *enviesamento* e a *arrogância*. Em termos de enviesamentos, alguns deles têm um carácter inato; outros poderão ter origem na limitação das nossas experiências. Mas, em ambos os casos, se estivermos predispostos a pensar determinada coisa, poderemos estar menos abertos a considerar

perguntas que ponham em causa essa perspetiva. A segunda secção deste livro, sobre a tomada de decisão, considera algumas das formas de podermos usar a autointerrogação para compreendermos melhor e pormos em causa os nossos próprios enviesamentos e preconceitos.

Mas, para o fazermos, teremos de enfrentar também a arrogância — a qual nos poderá levar a crer que os nossos enviesamentos estão corretos e que nem sequer são enviesamentos. («*Todos os outros* estão enganados!») A relação entre a humildade e a interrogação é interessante — se lhe faltar a primeira, provavelmente praticará menos a segunda. Poderá estar mais inclinado a pensar e a dizer coisas como «Se é uma coisa que ainda não sei, não deve ser assim tão importante», ou «Vou continuar a seguir o meu instinto — em geral, bate certo», ou «Não tenho de aturar relatórios de especialistas, porque já sou um tipo bastante esperto».

O último inimigo da interrogação é o *tempo* (ou a sua suposta falta). Parece que não há tempo para questionar — a começar pela escola. Pergunte a qualquer professor: há tanta matéria para «despejar», que pouco tempo resta para as perguntas dos alunos. E o tempo torna-se uma fonte de ainda maior pressão para as perguntas dos adultos. Para evidenciar este ponto às empresas que visito, partilho frequentemente uma citação atribuída ao falecido comediante George Carlin: «Algumas pessoas veem as coisas que existem e perguntam “porquê?”; algumas pessoas sonham com as coisas que nunca existiram e perguntam “porque não?”; algumas pessoas têm de ir trabalhar e não têm tempo para essas merdas.»

A piada de Carlin não refletia a sua própria opinião (ele era um crente apaixonado na importância de questionar *tudo*), mas capta de facto uma atitude que é bastante comum nas empresas e na vida quotidiana — talvez hoje mais do que nunca. À medida que as nossas vidas se movem mais rapidamente e se tornam mais

complicadas, pouco tempo é destinado à interrogação, à contemplação ou ao pensamento crítico. Estamos sob pressão para tomarmos decisões rápidas e apresentarmos soluções de rajada e *fazer, fazer, fazer* — sem necessariamente nos interrogarmos acerca da *razão* pela qual estamos a fazer aquilo que estamos a fazer, ou se devíamos sequer estar a fazê-lo.

O paradoxo é que, na ânsia de fazermos mais coisas com o nosso tempo limitado, poderemos acabar por usar esse tempo com *menos* eficiência — porque as decisões e as ações apressadas nos poderão enviar na direção errada. Foi isto que compreenderam algumas das pessoas mais bem-sucedidas — e mais atarefadas — hoje e nos tempos mais recentes.

Exemplo típico: o falecido fundador da Apple, Steve Jobs, era uma das pessoas mais atarefadas do planeta, contudo, fazia um esforço deliberado para colocar regularmente questões fundamentais enquanto visitava os diversos departamentos da empresa. A cada paragem, quer fosse no marketing ou na contabilidade, «perguntava sempre porque estávamos a fazer as coisas daquela maneira», dizia Jobs. Quando este assumia o papel da inquisitiva menina de 4 anos a percorrer a empresa, isso produzia um poderoso efeito nele e nos que estavam à sua volta — obrigando toda a gente a reanalisar os seus pressupostos.

Na minha investigação, encontrei um hábito de interrogação semelhante entre muitos dos líderes empresariais altamente produtivos, ou nos profissionais criativos que estudei. No meio de horários febris, pareciam ser sempre capazes de encontrar o tempo necessário para colocar questões pertinentes acerca de si próprios e dos outros, em particular quando confrontavam um novo desafio, iniciavam um empreendimento ou formavam uma nova relação. A capacidade e a inclinação para conservar essa destemida e aberta abordagem de um jovem questionador fazem parte daquilo que os torna bem-sucedidos.

Todos nós podemos fazer o mesmo; podemos libertar o questionador de 4 anos que existe dentro de nós. Em sessões de «tempestade de perguntas» que orientei em universidades, empresas e departamentos governamentais, verifiquei que, sob as condições adequadas, as pessoas rapidamente se sentem à vontade para colocar *imensas* perguntas, bem como para fazer perguntas *básicas*. Não demoram muito tempo até começarem a questionar como uma criança curiosa, quando são encorajadas e incitadas a fazê-lo. E esse incitamento poderá vir de nós mesmos — é nisso que consiste um dos principais pontos deste livro. Se quiser ver as coisas como uma criança de 4 anos, pode começar por perguntar: *Como é que uma criança de 4 anos veria esta situação?*

Como podemos fomentar um hábito de interrogação?

A parte mais difícil poderá ser convencer-se a fazê-lo habitualmente. É fácil tornar-se melhor questionador durante um exercício estruturado de interrogação, mas, para ter um verdadeiro impacto, esse comportamento terá de se transformar numa rotina: deverá fazer parte da forma como executamos as nossas tarefas, algo que fazemos de manhã a caminho do emprego, ou que incorporamos nas nossas interações quotidianas com os outros. E, para que isso aconteça, teremos de dominar as cinco forças que constituem os obstáculos à interrogação.

O medo de fazer perguntas perante outras pessoas apenas poderá ser ultrapassado fazendo uma pergunta de cada vez. Há exercícios de grupo que podem ajudar e apresentaremos alguns deles neste livro. Para alguns, o maior receio é o risco de parecerem ingénuos (em particular, quando se fazem perguntas fundamentais do tipo «Porquê?», ou perguntas imaginativas do tipo «E se?». No entanto, é um risco que vale a pena correr; estas chamadas perguntas

ingênuas poderão ser as mais poderosas, no sentido de produzirem perspectivas e provocarem mudanças. Por isso, tenha a ousadia de fazer perguntas e deixe que os que não as fazem pensem o que quiserem.

SABE QUESTIONAR? PERGUNTE-SE O SEGUINTE:

- *Estou disposto a ser visto como ingênuo?*
 - *Estou à vontade para fazer perguntas sem respostas imediatas?*
 - *Estou disposto a afastar-me daquilo que já sei?*
 - *Estou pronto para admitir que poderei estar errado?*
 - *Estou disposto a abrandar e refletir?*
-

Como mencionei antes, o medo de perguntar estende-se até à autointerrogação. Embora não haja ninguém a julgar, o receio é o seguinte: *E se descobrir que não tenho uma resposta pronta para as perguntas sérias que coloco a mim próprio?* A expectativa de que todas as perguntas devem ser rapidamente respondidas é alimentada na escola e reforçada, infelizmente, pelo Google, mas simplesmente não se aplica a muitas das mais desafiadoras e importantes perguntas.

Vale a pena colocar a si próprio perguntas desafiadoras mesmo quando — talvez *especialmente* quando — não tiver uma resposta pronta. Apenas pensar acerca de uma pergunta difícil — uma decisão dura, um problema criativo que precisa de solução, uma mudança que tem de fazer na sua vida — põe logo a sua mente a trabalhar nessa questão e depressa pode começar a produzir perspectivas e

uma maior clareza. Por isso, o truque consiste em ficar mais à vontade a viver com uma pergunta, a trabalhar nela, a aprender com ela — e saber que não precisa de ter uma resposta imediata.

Em relação a combater os «inimigos da interrogação» do segundo até ao quarto — conhecimento, enviesamento e arrogância —, a principal exigência é a disposição para nos afastarmos do que sabemos (ou do que pensamos que sabemos) e para nos abriremos a novas perspetivas, ideias e possibilidades. *Como nos treinamos para fazer isto?* Esta é uma bela pergunta e que faz parte integrante do discurso público atual, quando lemos artigos e ensaios acerca da necessidade de todos sermos mais mentalmente abertos e estarmos dispostos a «sair da nossa própria bolha».

Existem muitas perguntas neste livro que poderão servir de ferramentas para ajudar a deslocar a sua perspetiva e a sua maneira de pensar sob vários aspetos. Baseiam-se em teorias do pensamento crítico e do «desenviesamento», mas também no bom senso. Mas não serão de qualquer utilidade, a menos que (1) esteja disposto a desenvolver o hábito de fazer tais perguntas e (2) seja suficientemente humilde e flexível para ajustar a sua maneira de pensar àquilo que aprender ao colocar essas perguntas.

Quanto a lidar com o derradeiro (e temível) inimigo da interrogação, o tempo, consideraremos várias formas de reservar mais tempo para uma ponderada autointerrogação. Mas, para aplicar o poder da interrogação às suas tomadas de decisão, à sua criatividade e às suas relações, a interrogação terá de tornar-se parte integral dessas atividades — entretecida nos processos em que tome decisões, trabalhe em projetos criativos, ou se relacione com outras pessoas. Tal implica que tenhamos de abrandar algumas destas atividades e processos. Num mundo frenético, em que toda a gente está sob pressão para «apresentar resultados», pedir às pessoas que abrandem é pedir muito.

Mas acho que a maioria de nós consegue arranjar tempo para determinada coisa, se considerar que essa coisa é suficientemente importante. Portanto, no fim, o problema de arranjar tempo para fazer mais perguntas resume-se à seguinte questão: *Valerá mesmo a pena gastar tempo a questionar?*

Por que razão fazer perguntas é agora mais importante do que nunca?

Possuir capacidades de interrogação fortes sempre foi muito importante. Mas, numa era de mudança exponencial, é uma técnica de sobrevivência do século XXI. Do ponto de vista de uma carreira individual, o sucesso permanente dependerá de se ter a capacidade de continuar a aprender, ao mesmo tempo que se atualiza e se adapta aquilo que já se sabe. Temos de inventar ou de reinventar o trabalho que realizamos todos os dias. E nada disso é possível sem uma constante interrogação.

Tal como os indivíduos neste dinâmico ambiente de trabalho serão obrigados a continuar a questionar e a aprender para conseguirem sobreviver e prosperar, o mesmo deverão fazer as organizações. Mesmo as empresas mais ancoradas e bem-sucedidas encontram-se presentemente num estado de ebulição — provocado pela mudança tecnológica, pela globalização e por outras forças que reformulam praticamente todas as áreas de atividade do moderno mundo empresarial, e que têm um impacto semelhante em organizações não lucrativas, em departamentos públicos e em todos os níveis académicos.

Se falar com executivos que lideram operações com centenas de anos, alguns deles confessarão que não sabem o que virá a seguir — e que as suas abordagens e metodologias empresariais nascidas da experiência continuada já não funcionam tão bem

como outrora. «Temos de repensar praticamente tudo aquilo que fazemos», disse-me uma CEO.

E acrescentou que muitas pessoas, a todos os níveis da empresa, se encontram agora sob pressão para mudarem as suas formas estabelecidas de trabalhar — e que algumas delas se sentem muito pouco à vontade para o fazerem. Tendo-se habituado a pensar em si próprias como especialistas nas suas áreas, é-lhes agora pedido que adotem abordagens inovadoras e novas formas de pensar. Em vez de apenas gerirem e conservarem, espera-se que inovem e criem.

Não se trata de um ajustamento fácil de efetuar, mas todos nós (quer acreditemos ou não) somos criativos. No entanto, poderemos precisar de ajuda para sustentar a nossa confiança criativa e desenvolver novas formas de ver potenciais oportunidades criativas — e, depois, trabalhar nelas.

Uma qualidade subvalorizada das perguntas é que as certas podem ser *propulsoras* — em vez de terem o efeito esperado de atrasar as coisas ou de nos paralisarem com dúvidas. Se não me sentir inspirado, a questão certa poderá abrir uma nova via para pensar. Se me sentir «emperrado» e pronto para desistir de um projeto criativo, a interrogação poderá ser usada para me afastar da beira do precipício. Se estiver a ter dificuldade em determinar se a minha ideia é boa e se poderei precisar de ajuda, a interrogação poderá conduzir a uma análise necessária, ou ser usada para solicitar apoio de terceiros.

Hoje em dia, a procura de criatividade é enorme — tanto no mundo empresarial como fora dele — e existem imensas oportunidades e locais para concretizar as suas ideias. Ao fazê-lo, poderá fazer progredir a sua carreira e melhorar a qualidade da sua vida (realizar um trabalho criativo faz com que fique mais feliz e saudável, como mostra a investigação). Mais importante, poderá ser capaz de levar soluções criativas ou uma visão inspiradora a um mundo que precisa imenso de ambas as coisas.

Poderão as perguntas fazer a ponte sobre o fosso que nos separa?

Elie Wiesel observou certa vez: «As pessoas são unidas pelas perguntas. As respostas é que as dividem.»

Essas «respostas» — frequentemente, meras opiniões mascaradas de certezas — parecem dividir-nos hoje mais do que nunca. E, contudo, continuamos a ter uma profunda e poderosa necessidade de nos ligarmos aos outros. Um crescente corpo de investigação mostra que a vinculação humana é crucial para que se tenha uma vida mais feliz e significativa.

Cada vez mais, voltamo-nos para a tecnologia como um meio de gerar mais ligações. No entanto, *mais* não significa necessariamente *mais profundas* — e, quando se trata de ligações que deveriam enriquecer as nossas vidas, «mais profundo» quer dizer «melhor». Nesse esforço para forjar ligações humanas mais profundas e significativas, uma das melhores e mais subvalorizadas ferramentas ao nosso dispor é de baixa tecnologia: a pergunta.

Ao nível mais básico, as perguntas ajudam-nos a compreender, e a empatizar, com as outras pessoas. Quando faz uma pergunta a alguém, está a mostrar interesse e a fornecer uma oportunidade para que essa pessoa partilhe pensamentos, sentimentos e histórias. Quanto melhor for a pergunta, mais convidará a essa partilha.

Quando somos próximos de uma pessoa e a conhecemos bem (um cônjuge, um membro da família, um parceiro de negócios, um velho amigo), tendemos a *não* lhe fazer perguntas. Poderá ocorrer uma poderosa mudança nestas relações quando evitamos aconselhar, criticar, opinar, e preferimos perguntar e escutar. Esta mudança para o «modo pergunta» poderá até transformar as relações antagónicas — daquele tipo que fragmenta grande parte da nossa sociedade hoje em dia em reuniões públicas e jantares de família.

O desafio consiste em dirigir perguntas que abram caminho para a conversa, em vez de provocarem gritaria. Para citar a entrevistadora radiofónica e especialista em fazer perguntas, Krista Tippett: «É difícil transcender uma pergunta combativa. Mas é difícil resistir a uma pergunta generosa. Todos temos dentro de nós a capacidade de formular perguntas que suscitam honestidade, dignidade e revelação.»

Na medida em que a interrogação é uma ferramenta tão eficaz para a ligação com os outros, a capacidade de questionar *devia* ser entendida como uma capacidade de liderança crucial. Mas tal levanta uma questão muito discutida hoje: *Pode um líder assumir a incerteza, fazer perguntas, admitir a vulnerabilidade — e continuar a ser visto como um líder forte e confiante?*

Uma coisa é certa: o desafio da liderança, em quase todas as áreas, é cada vez mais complexo e exigente. No passado, ser líder significava que se alcançara um certo nível de competência e de autoridade em determinada área, ou no interior de uma organização. Assim, era-se visto como alguém que podia dizer com segurança o que os outros deviam fazer. Mas, numa época de rápida mudança, o líder que pretender deter todas as respostas irá conduzir os outros por uma ribanceira abaixo.

Os líderes mais visionários e proativos de hoje e amanhã terão de ser capazes de identificar e, em seguida, pôr em causa, os pressupostos que podem limitar o potencial de uma equipa, de uma organização e, talvez, de toda uma área de atividade. As perguntas e as técnicas de interrogação na secção sobre liderança deste livro poderão ajudá-lo a tornar-se «líder da interrogação» no seu próprio domínio.

Ao mesmo tempo, a interrogação é um aspeto essencial de se conseguir identificar e escolher as pessoas apropriadas para nos liderarem. Se não fizermos as perguntas certas, poderemos não saber em quem havemos de acreditar, quais as fontes de informação em que devemos confiar e como fazer escolhas sensatas num mundo desnorteante.

E se o futuro da democracia dependesse das perguntas?

Numa das suas últimas entrevistas, apenas meses antes da sua morte em 1996, o astrónomo (e grande paladino da interrogação) Carl Sagan disse ao entrevistador Charlie Rose: «Se não conseguirmos colocar perguntas céticas [...] para interrogar aqueles que nos dizem que algo é verdade, para sermos céticos em relação a quem ocupa cargos de autoridade [...], então estaremos à mercê do próximo charlatão, político ou religioso que por aí apareça.»

Duas décadas depois, as palavras de Sagan soam mais verdadeiras do que nunca. Mas, nesta era de «factos alternativos», a questão é: *Saberemos sequer fazer essas perguntas inquisitivas e céticas de que Sagan falava? E, se fizermos essas perguntas, estaremos dispostos a aceitar informação que poderá entrar em conflito com as nossas presentes opiniões?*

Fazer estas duas coisas juntas é praticar o pensamento crítico. O psicólogo e especialista em pensamento crítico Daniel J. Levitin acha que atravessamos tempos difíceis para fazermos juízos sólidos, porque a inacreditável quantidade de informação que nos chega põe em xeque a nossa capacidade para a avaliarmos. «Tornámo-nos menos críticos face à sobrecarga informativa», diz Levitin. «Erguemos as mãos e dizemos: “São demasiadas coisas para conseguir pensar nelas.”»

Quando isso acontece, podemos acabar a tomar decisões importantes com base em emoções ou «instintos» e não em provas ou lógica. Para melhorarmos as nossas capacidades de tomada de decisão, precisamos de aguçar o nosso pensamento crítico. E, para o fazermos, devemos equipar-nos com um conjunto de perguntas críticas — e estarmos dispostos a perguntar consistentemente e a considerar de forma ponderada essas questões antes de produzirmos um juízo.

Ao empregar este tipo de interrogação, poderemos fazer aquilo a que Carl Sagan chamou «detecção de tretas» — o desmantelamento de falsas afirmações e argumentos falaciosos de políticos, publicitários, ou fontes noticiosas tendenciosas (uma capacidade mais necessária do que nunca num mundo em que as «tretas» são abundantes e, frequentemente, bem disfarçadas). Apesar das nossas melhores tentativas para evitarmos e filtrarmos a informação duvidosa, provavelmente ficaremos atolados nela mais vezes — por isso temos de recorrer aos nossos detetores de tretas existentes, que se alimentam de perguntas.

**CINCO PERGUNTAS MULTIUSOS
PARA PENSAR MELHOR:**

- *Como posso ver as coisas com um novo olhar?*
 - *De que pressupostos poderei estar a partir?*
 - *Estarei a precipitar-me no meu juízo?*
 - *O que está a escapar-me?*
 - *O que importa mais?*
-

Devemos pensar criticamente sobre muitas das decisões que tomamos, não apenas acerca de escolhas políticas e de consumo. Quer se trate de aceitar um novo emprego, correr o risco de um novo empreendimento, ou optar por abraçar uma nova profissão, é necessário o mesmo tipo de pensamento e interrogação rigorosa. E, embora a maior parte das decisões pessoais quotidianas possa não estar sujeita a uma manipulação por parte de influências externas — as «fake news» não estão a tentar influir na sua opção

profissional, por exemplo —, essas decisões estão sujeitas a uma influência distorcida que vem do interior: os nossos enviesamentos cognitivos. Para tomarmos melhores decisões sobre todos os aspectos das nossas vidas, temos de ter consciência desses enviesamentos e sujeitá-los a uma interrogação rigorosa.

A secção seguinte estabelece uma estratégia e apresenta questões para esse fim. Através da interrogação, podemos avaliar mais corretamente os riscos, suplantar medos irracionais e perceber quais serão os nossos melhores interesses a longo prazo. Conseguiremos detetar as tretas e desmascarar os intrujões. Podemos começar a distinguir aquilo que mais nos importa e identificar as paixões que queremos perseguir. Podemos fazer tudo isso tomando melhores decisões e podemos fazê-lo, antes de mais, ao colocarmos melhores perguntas acerca dessas decisões.

PARTE I

Perguntas para uma Melhor *TOMADA DE DECISÃO*

Porquê questionar as minhas próprias decisões?

Todos os dias somos confrontados com perguntas que clamam por uma decisão. Algumas dessas perguntas são relativamente insignificantes: *O que hei de comer ao pequeno-almoço? Vou ler este artigo ou salto já para o próximo?* Outras são mais importantes: *Vou aceitar este novo projeto? Vou falar com o meu chefe sobre um problema que surgiu no trabalho? Será a altura de a minha família começar a procurar uma casa nova?*

É perfeitamente natural, e sensato, querer responder a estas perguntas o mais rapidamente possível. Porquê gastar tempo com indecisões? Quer se trate de decidir aquilo que se vai vestir, ou de aceitar uma nova oferta de trabalho, o tempo está a passar. Frequentemente, não há uma resposta «certa» — ou, mesmo que haja, quem sabe qual será? E assim, achamos que não vale a pena pensar demais — mais vale escolher aquilo que parece estar certo naquele momento ou, para dizer de outra maneira, «seguir o instinto».

Esta abordagem poderá ser justificada argumentando que muitos líderes empresariais de topo são conhecidos por tomarem decisões críticas confiando nos seus «fantásticos instintos» — ou,

pelo menos, é o que nos dizem continuamente os resplandecentes perfis das revistas de negócios. O «instinto visceral» tornou-se verdadeiramente uma moda depois do popular livro de 2005 de Malcolm Gladwell, *Blink*, que contava histórias de decisões instintivas, tomadas em segundos, que resultavam espantosamente bem.

Mas um crescente corpo de pesquisa concluiu que os nossos instintos — as nossas tendências naturais para pensar ou reagir de determinadas formas quando somos confrontados com uma decisão — não são tão dignos de confiança quanto poderíamos pensar. Estamos sujeitos a enviesamentos intrínsecos, a falsa confiança, a uma irracional aversão ao risco e a imensas armadilhas na tomada de decisão. Katherine Milkman, da Wharton School da Universidade da Pensilvânia, que pesquisou e escreveu abundantemente sobre tomada de decisão, diz: «A ciência simplesmente não corrobora o valor de se seguir os instintos — de facto, apoia exatamente a abordagem oposta na tomada de decisão.» O psicólogo e especialista em tomada de decisão, Daniel Levitin, concorda: se tomar decisões baseadas no instinto, diz ele, «vai errar mais vezes do que acertar».

Então, o que podemos fazer a esse respeito? Quando se trata de decisões importantes, podemos colocar menos confiança no instinto e mais na evidência. Podemos procurar informação de fontes externas e perspectivas diferentes, para tentarmos perceber os nossos próprios enviesamentos e visões limitadas. Podemos gerar um maior número de opções para escolhermos quando tomamos uma decisão (o que os especialistas dizem ser um elemento essencial para chegar a melhores decisões). Podemos também considerar as nossas tendências inatas para sermos exageradamente cautelosos, ou demasiado focados em benefícios a curto prazo, e esforçarmo-nos por tomar decisões mais ousadas e mais voltadas para o futuro.

Mas não poderemos fazer nada disso a menos que estejamos dispostos a pensar sobre — e a questionar — as decisões que

tomamos, no momento em que as tomamos. Nesta secção, veremos a razão pela qual devemos questionar as nossas decisões (ou, pelo menos, algumas delas) e quais as estratégias de interrogação que parecem ser mais eficazes. Consideraremos como podemos usar a autointerrogação para tomar decisões mais equilibradas, e também mais ousadas, que nos ajudem a superar o medo do fracasso. E veremos que fazer as perguntas certas poderá ajudar mesmo nas maiores decisões — como perceber onde residem as suas paixões, para poder decidir quais os objetivos e sonhos que há de perseguir.

Quanto às decisões menos importantes — escolher o casaco mais apropriado ou o melhor caminho para o trabalho nesta manhã —, nem todas as escolhas feitas ao longo do dia terão de estar sujeitas a um rigoroso escrutínio. Afinal de contas, as pessoas têm mesmo de fazer as coisas. Mike Whitaker, autor de *The Decision Makeover*, aconselha a que, em vez de perdermos tempo a analisar pequenas decisões, possamos «divertir-nos com elas». Use-as como uma oportunidade para ser espontâneo ou criativo. *Gelado ao pequeno-almoço?* Siga o seu instinto.

Mas as decisões que importam — na sua empresa ou na sua carreira, na cabina de voto, nas relações pessoais ou nos investimentos financeiros — merecem ser mais pensadas. Isto leva-nos rapidamente a um dos problemas da tomada de decisão: muitos de nós não *gostamos* particularmente de pensar sobre decisões difíceis. O processo pode ser desconfortável e perturbador.

As decisões difíceis exigem que façamos uma escolha no meio da incerteza; obrigam-nos a confrontar o desconhecido. Felizmente, a pergunta é uma ferramenta concebida para esta precisa situação. As perguntas permitem-nos «organizar o pensamento em torno daquilo que não sabemos», diz Steve Quatrano, do Right Question Institute, um grupo de investigação sobre a interrogação.

Pense na sua capacidade inata de interrogação como uma lanterna e na decisão à sua frente como uma sala às escuras. Cada

pergunta ilumina uma nova área (e, quanto melhor for a pergunta, maior o foco de luz que produz). À medida que confrontamos as várias áreas desconhecidas em torno de uma decisão difícil, cada pergunta — *O que estou eu realmente a tentar decidir? O que é mais importante? Que informação crucial possuo e qual não possuo?* — permite ver um pouco mais claramente e ajuda-nos a dar um passo em frente perante a incerteza.

As perguntas podem também tornar mais fácil, às vezes até mais divertido, o árduo trabalho de pensar acerca de uma decisão. Uma pergunta é um convite a pensar. Pode ser quase irresistível: coloque a si próprio uma pergunta interessante e estará a dar à sua mente um enigma para resolver. E, quando se trata de tomar decisões importantes, quantos mais convites oferecermos a nós próprios para pensar, melhor — uma vez que existem forças poderosas que nos *afastam* de querer pensar.

Ao que parece, é inato tomarmos decisões rápidas e instintivas. A culpa é dos nossos antepassados da selva. Daniel Levitin observa que os nossos conjuntos de capacidades foram desenvolvidos para fazermos juízos rápidos com base em informação limitada — como um restolhar nas folhas. E, quando seguimos esses instintos para tomar decisões, tal poderá fazer com que reajamos mais depressa do que o necessário.

Não é fácil convencer as pessoas a abrandar, a pensar mais e a empregar o seu tempo a reunir e a pesar evidências antes de decidir. «Vai contra a evolução», diz Levitin. «Desenvolvemos os nossos instrumentos cognitivos para lidar com um mundo que era muito mais simples», em termos da quantidade de nova informação e do ritmo da mudança. Isto resultou numa «fixidez no cérebro», acrescenta, «que não nos serve convenientemente hoje, quando tomamos decisões».

Somos também um bocado preguiçosos, cognitivamente falando. Na sua pesquisa sobre os hábitos de tomada de decisão, os

professores Katherine Milkman, Jack Soll e John Payne concluíram que os seres humanos recorrem a juízos repentinos porque «somos avaros cognitivos — não gostamos de gastar a nossa energia mental à volta de incertezas».

Qualquer que seja a razão, chegou a altura de perguntar: *Por que razão continuamos a tomar decisões como se ainda estivéssemos na savana?* Poderemos ter prazos a cumprir, mas não há leões atrás de nós. Em geral há tempo, em particular relativamente a decisões importantes, para pensar. Na vida moderna, estamos mais aptos a enfrentar decisões que dizem menos respeito a sobreviver a perigos imediatos e mais a singrar num mundo complexo, ao mesmo tempo que procuramos ser mais produtivos e felizes nas nossas vidas. E, ao contrário dos nossos antepassados que tinham muitas vezes de confiar em *palpites*, temos toda uma riqueza de informação (às vezes demasiada, ao que parece) ao alcance da ponta dos dedos que pode ajudar a tomar decisões informadas.

Se não usarmos o tempo disponível e as ferramentas para tomar melhores decisões — se optarmos por *não* pensar profundamente ou questionar vigorosamente — isso, em si mesmo, constitui uma decisão. E não é boa.

Quando tomamos decisões, estamos sujeitos a cair numa «jangada de armadilhas», de acordo com os investigadores John Hammond, Ralph Keeney e Howard Raiffa. Nos seus artigos sobre tomada de decisão, citam uma série dessas armadilhas, incluindo:

- Medo do desconhecido, que pode inclinar as decisões para o lado da segurança (é por isto que os investigadores dizem que poderá ser difícil resistir «à atração magnética do *statu quo*» quando se toma uma decisão acerca de uma possível mudança).
- Tendência para nos focarmos na informação errada (esse artigo que leu de manhã no jornal poderá ter uma influência excessiva numa decisão que tomará esta tarde).

- Confiança exagerada nas suas próprias previsões.
- Inclinação para favorecer informação que confirme os seus pressupostos e enviesamentos.

Considere a forma como estas tendências poderão ter impacto numa decisão: digamos que a minha empresa me oferece uma posição mais bem remunerada se eu me deslocar de Nova Iorque para o novo escritório em Seattle. Imediatamente, o meu «enviesamento do *statu quo*» faz com que sinta uma desagradável impressão instintiva. (*A mudança é perigosa; quem sabe, pode haver predadores letais à espreita entre os arbustos de Seattle.*) Além disso, um amigo disse-me recentemente que tinha passado alguns dias em Seattle e que não tinha gostado muito. E também tenho quase a certeza (ninguém o disse, mas *sinto-o*) de que não demorará muito até que seja eu a dirigir o escritório de Nova Iorque. Só para me certificar da minha decisão, faço 10 minutos de pesquisa sobre Seattle através de uma busca rápida no Google — surgem montes de artigos, mas acabo por ler uma crítica de um escritor de viagens que diz que a cidade é demasiado cheia de gente e obcecada com o café. Eu nem sequer gosto de café. Questão encerrada.

Neste cenário, caio em todas as quatro armadilhas descritas por Hammond, Keeney e Raiffa. Embora possa acabar por sentir que tenho boas razões para a minha decisão acerca de Seattle, na verdade esta baseia-se no medo irracional, numa previsão excessivamente confiante e num par de opiniões pessoais aleatórias, que nem sequer são minhas. Tudo isso somado não é grande coisa — embora esses resultados possam *parecer* suficientes na altura de tomarmos decisões.

Quando fazemos juízos repentinos, estamos a confiar numa perspetiva limitada ou distorcida de uma situação, embora pensemos que estamos a ter uma visão mais completa e exata. Com base na sua investigação sobre este fenómeno, o psicólogo Daniel Kahneman atribui-lhe uma expressão (e um acrónimo): «O que vê

é tudo o que há», WYSIATI («What You See Is All There Is»). Formamos uma história nas nossas cabeças com base no pouco que sabemos, sem deixarmos espaço para tudo o que *não* sabemos, explica Kahneman.

É interessante o facto de a investigação de Kahneman ter verificado que algumas pessoas *são* capazes de fazer bons juízos repentinos em certas situações, mas apenas porque sabem mais do que a maioria acerca dessa situação em particular (geralmente com base em experiências passadas). Como Kahneman observa, um mestre de xadrez, por exemplo, poderá ter um instinto visceral fiável quando decide um movimento — uma vez que tem imensa experiência de decisões passadas semelhantes a que recorrer. Assim, quanto à pergunta «Devo confiar no meu instinto quando tomo decisões?», a perspetiva científica é que deverá fazê-lo apenas se for mestre de xadrez, ou alguém com uma experiência igualmente prolongada e específica a tomar repetidamente decisões numa situação particular.

A maioria de nós não é mestre de xadrez — embora possamos achar que somos. «A confiança excessiva surge por as pessoas serem frequentemente cegas à sua própria cegueira», escreve Kahneman. «Acreditam sinceramente que são especialistas, agem como especialistas e parecem ser especialistas.» Mas «poderão estar a ser vítimas de uma ilusão».

Em vez de perguntar *Devo confiar nos meus instintos viscerais?*, uma pergunta melhor será: *Como posso superar esses instintos?*

E isto conduz-nos a uma premissa central deste livro e, em especial, desta secção: quando toma decisões, pode superar os instintos, evitar essa «jangada de armadilhas» e tornar-se menos «cego à sua própria cegueira» simplesmente fazendo mais perguntas. Se, como Kahneman sugere, tomamos más decisões devido ao nosso limitado campo de visão, então *o que aconteceria se conseguíssemos obter uma visão mais alargada — usando a nossa lanterna de perguntas?*

**Do autor *bestseller* de *A Arte de Fazer Perguntas*,
centenas de perguntas que potenciam o poder
da inquirição para lidar com todos os desafios.**

Perante uma situação exigente, o ato de questionar pode ajudar a guiar-nos no caminho certo para tomar as decisões adequadas. No entanto, como fazer as perguntas corretas?

Warren Berger, «questiólogo» assumido, apresenta-nos o poder do questionamento. Com base nos pensamentos e conhecimentos de psicólogos, inovadores, líderes e alguns dos principais pensadores criativos do mundo, revela-nos as centenas de questões essenciais para fazer as melhores escolhas quando realmente importa, com foco particular em quatro áreas: decisão, criatividade, liderança e relacionamentos.

As poderosas perguntas deste livro podem ajudá-lo a:

- Identificar oportunidades de carreira;
- Gerir novas ideias nos negócios ou nas suas atividades criativas;
- Verificar os seus preconceitos para poder tomar as melhores decisões;
- Melhorar as capacidades de comunicação e conexão com as pessoas ao seu redor.

Pensativas, provocadoras e práticas, estas são as perguntas para alcançar as mudanças, para melhor, no seu trabalho e na sua vida quotidiana.

«Como podemos fazer perguntas importantes que nos tornam melhores a liderar, decidir, conectar e criar? Mais do que um livro instigante, *A Arte de Fazer Mais Perguntas* revela-nos, também, as respostas instantaneamente úteis.»

ADAM GRANT, autor *bestseller*



Penguin
Random House
Grupo Editorial

www.penguinlivros.pt
penguinlivros

ISBN 9789895831371



9 789895 831371 >