

# O LIVRO DAS IDEIAS



A  
M  
O  
S  
T  
R  
A

AMOSTRA

# O LIVRO DAS IDEIAS



## INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO

AUGUSTO DIAS CARNEIRO



ACTUAL

Rio de Janeiro, 2025

# O Livro das Ideias

Copyright © 2025 STARLIN ALTA EDITORA E CONSULTORIA LTDA.

ALMEDINA é uma empresa do Grupo Editorial Alta Books (Starlin Alta Editora e Consultoria LTDA).

Copyright © 2025 Augusto Carneiro.

ISBN: 978-65-83400-15-4

Impresso no Brasil – 1ª Edição, 2025 – Edição revisada conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 2009.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
C2891  
1.ed. CARNEIRO, Augusto Leopoldo Dias.  
O livro das ideias: inovação e empreendedorismo /  
Augusto Dias Carneiro. – 1. ed. – Rio de Janeiro:  
Actual, 2025.  
128 p. ; 15,7 x 23 cm.  
ISBN 978-65-83400-15-4  
1. Criatividade nos negócios. 2. Inovação. 3.  
Empreendedorismo. 4. Inteligência artificial. 5.  
Desenvolvimento profissional. I. Título.  
CDD 658.4

#### Índice para catálogo sistemático:

1. Processos gerenciais – 658.4

Todos os direitos estão reservados e protegidos por Lei. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida. A violação dos Direitos Autorais é crime estabelecido na Lei nº 9.610/98 e com punição de acordo com o artigo 184 do Código Penal.

O conteúdo desta obra fora formulado exclusivamente pelo(s) autor(es).

**Marcas Registradas:** Todos os termos mencionados e reconhecidos como Marca Registrada e/ou Comercial são de responsabilidade de seus proprietários. A editora informa não estar associada a nenhum produto e/ou fornecedor apresentado no livro.

**Material de apoio e erratas:** Se parte integrante da obra e/ou por real necessidade, no site da editora o leitor encontrará os materiais de apoio (download), errata e/ou quaisquer outros conteúdos aplicáveis à obra. Acesse o site [www.altabooks.com.br](http://www.altabooks.com.br) e procure pelo título do livro desejado para ter acesso ao conteúdo..

**Suporte Técnico:** A obra é comercializada na forma em que está, sem direito a suporte técnico ou orientação pessoal/exclusiva ao leitor.

A editora não se responsabiliza pela manutenção, atualização e idioma dos sites, programas, materiais complementares ou similares referidos pelos autores nesta obra.

## Grupo Editorial Alta Books

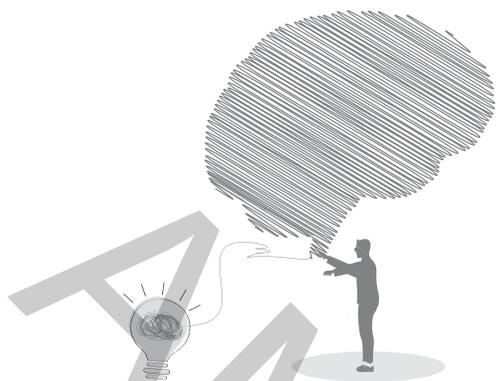
**Produção Editorial:** Grupo Editorial Alta Books  
**Diretor Editorial:** Anderson Vieira  
**Editor-Chefe:** Marco Pace  
**Vendas Governamentais:** Cristiane Mutüs

**Produtora Editorial:** Andreza Moraes  
**Diagramação:** IQ Design  
**Revisão:** Kamila Wozniak



Rua Viúva Cláudio, 291 – Bairro Industrial do Jacaré  
CEP: 20.970-031 – Rio de Janeiro (RJ)  
Tels.: (21) 3278-8069 / 3278-8419  
[www.altabooks.com.br](http://www.altabooks.com.br) – [altabooks@altabooks.com.br](mailto:altabooks@altabooks.com.br)  
**Ouvidoria:** [ouvidoria@altabooks.com.br](mailto:ouvidoria@altabooks.com.br)





## PREFÁCIO

DESDE AGOSTO DE 2019, EU PUBLICO UMA COLUNA MENSAL NO blog da revista *MIT Sloan Review Brasil*. Lá, minha missão é relatar em 3–4 minutos de leitura um tema mal resolvido no mundo do business e/ou subexplorado na literatura de business. E para aqueles leitores que querem mais detalhes, sempre termino com um ou mais links. Meus leitores regulares da coluna reconhecerão neste livro aproximadamente 5% do conteúdo trazido de lá (claro que a editora da revista me autorizou a fazer isso), com substancial edição/expansão.

Este meu *O Livro das Ideias* mostra as várias maneiras de transformar Ideias em Valor.

Valor, acima, é um termo mais geral que Lucro ou Retorno Sobre o Investimento. Isso porque cada um de nós tem sua própria Moeda, que pode ou não ser Dinheiro.

Escrevi imaginando que dentre os leitores haverá, mais ou menos nesta ordem:

- pessoas que querem aprender a disciplinar melhor as Ideias que têm;
- empreendedores, atuais e futuros;
- executivos que queiram trazer Inovação para as empresas onde trabalham, pela porta da frente. E não via subversão, como normalmente acontece;
- pessoas que tiveram uma Ideia que lhes parece conversível em Valor, mas que, sem nenhuma intenção de iniciar uma empresa, querem saber o melhor momento para negociar uma associação com/venda dos direitos para outra empresa;

- pessoas curiosas com Inovação, Empreendedorismo, e a arte de Convencer os outros, que preferem aprender sobre essas coisas em nível bem prático e em um só livro;
- pessoas que querem entender melhor como aproveitar IA no seu processo de ter/compartilhar/turbinar Ideias.

Nenhum conteúdo é original, mas me pareceu — em sondagem bibliográfica prévia — que essa maneira peculiar com que concatenei os assuntos, isto sim, é bastante original:

### **Começando com Ideia e desembocando em Valor**

Terei atingido o meu objetivo se você, ao ler este livro, puder disciplinar suas Ideias e transformá-las em Valor — seja criando uma empresa, seja dando um choque de inovação em empresa já existente, seja negociando sua Propriedade Intelectual.

É por essa razão que tentei dar o máximo de apoio a Ideias, individuais ou em grupo, e entro em mais detalhes em Cenários e Cynefin (itens 4.2 e 4.3 no Capítulo 4) porque são ferramentas poderosas para se pensar coletivamente sobre como as variáveis que não controlamos podem facilitar ou atrapalhar a operacionalização das suas Ideias. Se for uma startup, o passo a passo, com quatro possíveis estratégias — está na seção 2.9, no Capítulo 2. Este talvez seja um bom lugar para mencionar que as ferramentas que apresento aqui são o destilado de anos de investigação de dezenas de — alcinha minha — modelos de conversão de Ideias. Como a literatura de business muitas vezes curva-se à moda vigente, os que chegaram até aqui o fizeram em parte porque sobreviveram aos modismos. A exceção é o trabalho de Erin Scott *et al.* — tão novo que ainda não foi nem publicado, mas que entendo crítico para quem quer criar uma empresa nos dias de hoje.

Escrevi de forma a você poder fazer a trajetória inteira só com este livro. Apesar disso, as referências estão sempre em nota de rodapé, em vez de no final, caso sua curiosidade em aprofundar algum tema lhe impeça de continuar lendo.

Claro que de roldão vamos falar muito sobre Inovação, Empreendedorismo, e a arte de Convencer os outros.

Lido com Inteligência Artificial em diversos lugares. Como tenho perfeita consciência de que as pessoas se preocupam com IA *fora de controle* —

uma preocupação absolutamente legítima — tentei me ater às aplicações atuais de IA que 1) são bem comportadas e 2) lidam tão bem ou melhor que humanos com atividades que ou 2.A) são muito maçantes (escrever atas de reunião) ou 2.B) já está provado que IA funciona melhor que humanos (agregar sem viés enormes quantidades de dados).

Este livro lida com Ideias, Intuição, Criatividade. Pouco provável que IA ameace isso no futuro próximo<sup>1</sup>. Pelo contrário, menciono como a IA pode expandir nossa capacidade de fazer isso, em parte por cuidar sem viés das partes maçantes, conforme descrevo a seguir.

Amy Webb (devo muito a ela, neste livro) fez um comentário durante um podcast da Microsoft<sup>2</sup> que teve enorme ressonância para mim, porque, embora óbvio, mostrou o potencial que a IA tem de nos livrar de trabalho maçante para focalizar o verdadeiramente criativo. Nele, ela relatou que recentemente, prestando consultoria para um hospital que passava por grave crise financeira, alimentou uma IA com os demonstrativos financeiros do hospital. Em 27 segundos, este fez diversas recomendações, todas pertinentes, mas sem nenhuma criatividade. Ela apresentou isso para o cliente, que antes passaria 80% do tempo fazendo a mesma coisa, mas agora pode passar o que seriam os outros 20% do tempo com foco nas soluções mais criativas!

No momento desta publicação, Rita McGrath (outra autora muito citada aqui) está falando e escrevendo, com o coautor Ram Charan, sobre um futuro próximo em que as empresas graças à IA poderão tornar-se empresas onde todas as Permissões serão automatizadas e instantâneas<sup>3</sup>. Como sabemos que passar por Permissões é uma parte muito irritante — sem falar que inibidora de Inovação — de toda empresa (e as grandes são piores<sup>4</sup>), esse impacto da IA pode sozinho revolucionar todas as empresas.

---

1. Muita gente se surpreenderá em saber que a pesquisa de IA começou na década de 1960. Que o filósofo Daniel Dennett (que vocês conhecerão no Capítulo 1) escreveu um artigo em 1968 sobre IA. E que (hoje sabemos) na época ele conversava regular e intensamente com os pioneiros Marvin Minsky e Seymour Papert.

2. Disponível em: <https://open.spotify.com/episode/5cG7vjF5ygPb0cDgaZrrQk?si=EnftZo3uSu-U1mulCzxROw>.

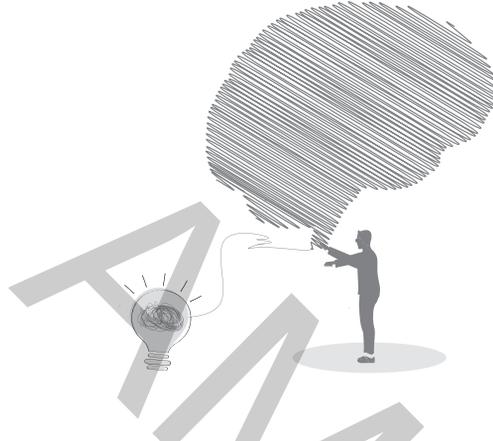
3. Disponível em: <https://hbr.org/2023/01/the-permissionless-corporation>.

4. O recém-empossado líder da divisão norte-americana da Bayer neste artigo <https://www.wsj.com/business/bayer-cuts-bosses-recovery-plan-f3c94865> pergunta retoricamente como que uma empresa que depende de inovação como a Bayer pode ter um manual de procedimentos e permissões com 1.328 páginas?

Eu deliberadamente não escrevi aqui sobre os impactos de IA na medicina e farmacêutica, nem na meteorologia. Disciplinas onde IA promete progresso gigantesco, pela sua capacidade de pacientemente encontrar significado em quantidades monumentais de dados. É — na minha humilde opinião — nessas áreas do conhecimento que a IA fará suas maiores contribuições no futuro próximo!

O que você não vai achar neste livro? Não pretendi escrever um manual de Gestão de Projetos! Então, embora haja algumas referências ao tema, você não vai achar nada detalhado aqui sobre PMBOK, SCRUM, KANBAN ou PRINCE2. Mas alerta nos momentos apropriados onde você pode lançar mão de um ou mais deles. Por outro lado, entrei em detalhes sobre as ferramentas Toyota (seção 2.8 no Capítulo 2) porque são de implantação transparente (embora não fácil) e eficácia comprovada há décadas.

Por último, mas não menos importante: se durante esta sua jornada de Inovação você tiver momentos em que não sabe muito bem o que está fazendo, não se preocupe: Inovação, como a própria palavra quer dizer, significa passar parte do tempo em território desconhecido!



## AGRADECIMENTOS

COMEÇO PELA MÔNICA LAMPREIA. NOS NOSSOS QUASE 40 ANOS de convivência, você me ajudou a encontrar energia — que eu às vezes não achava que tinha — para atingir meus objetivos.

Às autoras que inspiraram boa parte das ideias deste livro. Listo por ordem alfabética de sobrenome: Jennifer Garvey Berger, Neuza Chaves, Annie Duke, Amy Edmondson, Joy Leach, Rita McGrath, Erin Scott, Barbara Tversky e Amy Webb. Algumas delas permeiam tantas partes deste livro que acabam não sendo citadas de novo!

Um autor se sobressai aqui: Daniel Dennett. Um dia ele será mais conhecido pelo que contribuiu a *Como Pensamos* que a outras causas — algumas bem polêmicas — que abraçou. Assim como Daniel Kahneman, Dennett nos deixou poucos dias antes de os originais deste livro chegarem à editora. Devo muito também a Tony Buzan, Tiago Forte, Gerd Gigerenzer, Kaoru Ishikawa, Edward Tufte e Amos Tversky.

Adriana Salles Gomes, editora-chefe da *MIT Sloan Review Brasil*, que procurou um ex-aluno do MIT em 2019 para publicar uma coluna mensal no blog do site da revista dela. Aceitei sem pestanejar. E sem ter a mais remota ideia de como produzir um texto compreensível uma vez por mês.

Quem me conhece como Coach sabe que a maioria dos meus clientes são executivos que querem disciplinar suas Ideias e transformá-las em algo produtivo e memorável<sup>5</sup>. Colegas me contam que essa é uma atividade solitária

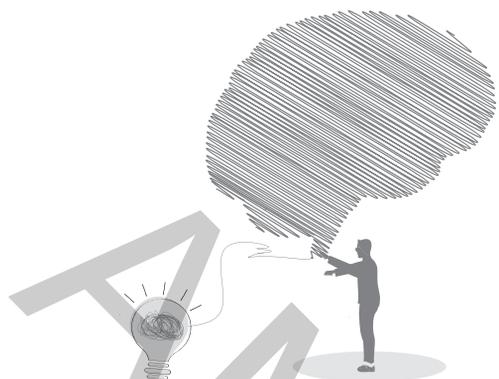
---

5. Por outro lado, meu trabalho pro bono lida com pessoas em ONGs enfrentando as encrências típicas de ONGs: Médicos Sem Fronteiras, Recode, Gastromotiva, Instituto da Criança, Recomeçar, e Teto.

em nicho empoeirado do Coaching. Não importa: prefiro ser sapo grande em lagoa pequena. E tenho uma dívida oblíqua com meus mestres de Coaching, que saldo aqui pelo menos em parte: Robert Biswas-Diener, Richard Boyatzis, Pamela McLean, Ellen van Oosten, Jonathan Passmore e Richard Strozzi-Heckler.

E por último, mas não menos importante, à Lorena Bittar que pacientemente acompanhou meus raciocínios tortuosos, os fez menos tortuosos, bem como lidou com galhardia com minha habitual dificuldade em produzir gráficos ao mesmo tempo elegantes e compreensíveis. E ao Marco Pace, e todos os seus colaboradores da Editora Almedina, por lidar com originais ainda bem distantes do acabamento necessário para publicação.

Claro que todas as falhas deste livro são de inteira responsabilidade minha!



# ÍNDICE

<b>PREFÁCIO</b> .....	v
<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	ix
<b>1. IDEIAS</b> .....	1
1.1 Organizar suas Ideias, 2	
1.2 Armazenar suas Ideias, 6	
1.3 Apresentar as suas Ideias, 9	
1.4 Pensar Coletivamente, 13	
<b>2. PROJETOS</b> .....	15
2.1 A Diferença Entre um Grupo e uma Equipe, 15	
2.2 Plano de Trabalho, 17	
2.3 Divisão de Responsabilidades, 18	
2.4 Planejamento do Projeto, 20	
2.5 Execução, Segurança Psicológica e Melhoria Contínua, 21	
2.6 Discussões Internas e o Modelo de Erin Scott <i>et al.</i> , 26	
2.7 Qualidade e Lições Aprendidas, 36	
2.8 Ferramentas Toyota, 40	
2.9 Expandindo sua Startup, 47	
Scaleups: A Adolescência da Startup, 54	
<b>3. ANÁLISES</b> .....	55
3.1 Pesquisas de Mercado, 55	

- 3.2 Análise da Concorrência, 56
- 3.3 Decisões do Tipo Comprar/Alugar/Leasing, 58
- 3.4 Avaliação de Empresas, 59
- 3.5 Decisões do Tipo Comprar/Vender/Fundir/Cindir sua Empresa, 63

**4. ESTRATÉGIA..... 65**

- 4.1 Que Tipo de Estrategista Você É?, 65
- 4.2 Enxergando Depois da Esquina: o Método de Cenários, 68
- 4.3 A Estrutura Cynefin, 75

**5. RELAÇÕES EXTERNAS..... 81**

- 5.1 Clientes e Fornecedores, 81
- 5.2 Investidores, 82
- 5.3 Governo, 84

**6. GENTE..... 86**

- 6.1 Recrutamento, 86
- 6.2 Diversidade e Inclusão, 88
- 6.3 Os Quatro Componentes de uma Carreira, 90
- 6.4 Cultura Corporativa, 93
- 6.5 Contar Histórias, 96
- 6.6 Escutar, 98

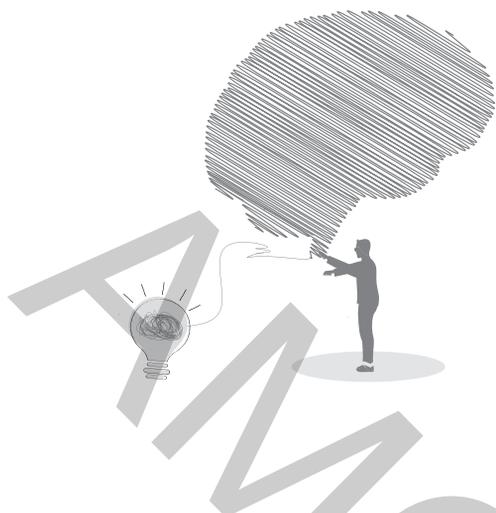
**7. GOVERNANÇA..... 100**

- 7.1 Boa Governança e ESG, 100
- 7.2 Conselho de Administração, 103

**8. OUTROS..... 107**

- 8.1 Como Mediar Discussões Internas sobre Alocação de Capital, 107
- 8.2 Litígio, Mediação ou Arbitragem?, 110
- 8.3 Não Confunda Protótipo com Produto!, 112
- 8.4 Por que a Maioria dos Projetos Excede Preço e Prazo?, 113

**SOBRE O AUTOR..... 116**



# IDEIAS

TUDO COMEÇA COM UMA IDEIA. OU IDEIAS QUE SE ENTRELAÇAM. Nós temos Ideias o tempo todo, mas só lembramos de 5% delas. O objetivo deste livro é ajudar você a aproveitar aquele 1% das suas Ideias que vale a pena transformar em algo concreto.

Este capítulo começa com Daniel Dennett, um filósofo norte-americano que dedicou a vida a entender como temos Ideias. Ele se apresentava como especializado em Mente, e se reconhecia mais ou menos sozinho nessa especialidade filosófica. Dennett achava que fomos inibidos na nossa habilidade de converter Intuição em Ideias, e ficou conhecido pelos mais de quarenta Propulsores de Intuição que publicou entre 1981 e 2017<sup>1</sup>. Descreverei quatro deles na seção 1.1.

Daniel Dennett não está sozinho em pensar assim. O psicólogo Gerd Gigerenzer professor do Max Planck Institute em Berlim já mapeou como nós humanos fomos gradativamente adestrados durante todo o século XX a ignorar a nossa Intuição<sup>2</sup>. Recomendo ouvir o podcast de Gigerenzer conversando com Martin Reeves da BCG<sup>3</sup>, em que Gigerenzer menciona que

---

1. Dennett deu uma deliciosamente longa entrevista à *New Yorker* em 2017: <https://www.newyorker.com/magazine/2017/03/27/daniel-dennetts-science-of-the-soul>

2. O livro de Gigerenzer é *O Poder da Intuição*.

3. O Boston Consulting Group tem uma subsidiária que é um think tank chamado Henderson Institute, cujo gestor Martin Reeves, um dos sócios do BCG, tem uma série de podcasts — como esse — com pessoas, a maioria aquém dos nossos radares, mas que estão tendo Ideias verdadeiramente transformadoras. Disponível em: [https://open.spotify.com/episode/5IQ0LE4rNeknchT-V1uD60P?si=3ymM4koWSwiLAe\\_59oTBDA](https://open.spotify.com/episode/5IQ0LE4rNeknchT-V1uD60P?si=3ymM4koWSwiLAe_59oTBDA)

a guerra cultural contra as nossas intuições passou por diversas etapas, em grande parte aquém do nível consciente. Quem não se lembra de ouvir de nossos pais/avós que intuição era coisa de diletantes e desocupados? E a tal da intuição feminina, muitas vezes mencionada como coisa menor?

Mais famosamente, Daniel Kahneman propôs pensarmos usando Intuição e Racionalidade, que ele rebatizou de Sistema 1 e Sistema 2<sup>4</sup>. Acho que para evitar a imensa bagagem de preconceito que o mundo passou a atribuir à palavra Intuição.

A seção 1.2 versa sobre como guardar suas ideias, seja para organizá-las para uso no futuro próximo, seja para retornar a elas no futuro mais distante, e poder encontrá-las facilmente. Aqui, meus autores favoritos são Tiago Forte e Sönke Ahrens.

A seção 1.3 versa sobre como expor suas ideias. Isso sempre inclui um trabalho de convencimento, em maior ou menor medida, o que necessariamente gera discussão.

E como hoje em dia a maioria das ideias acontece/amadurece em grupo, inclui uma seção sobre como pensar coletivamente (1.4).

## 1.1 Organizar suas Ideias<sup>5</sup>

Daniel Dennett<sup>6</sup> é a principal inspiração para esta seção por uma razão: na prática ele está sozinho em haver por décadas focalizado em Ideias. No entanto, meus objetivos aqui são mais limitados que os dele: Quero focalizar Ideias que são conversíveis em Resultado, ao passo que Dennett foi atrás de Ideias em geral. Compreensível para um filósofo!

Então vou explicar primeiro os diferentes tipos de Ideia conforme Dennett, e depois descrever a minha adaptação dele, com a influência explícita de Kahneman e Gigerenzer.

Dennett começou perguntando como a massa cinzenta dos nossos cérebros se torna funcional. E deduziu que pensamos de forma progressiva em um ou mais dos três Modos a seguir:

---

4. Rápido e Devagar: Duas formas de pensar.

5. Partes desta seção foram publicadas anteriormente, na minha coluna de dezembro de 2023 no blog da *MIT Sloan Review Brasil*: <https://www.mitsloanreview.com.br/post/quer-libertar-suas-ideias-organize-as-parte-1>.

6. João de Fernandes Teixeira é outro filósofo especializado em Mente. Ele escreveu o excelente *A Mente Segundo Dennett*.

- **Modo Físico:** olhamos para grandes quantidades de dados e desenvolvemos fórmulas matemáticas (hoje está na moda a palavra “algoritmos”) para descrever como se relacionam. Neste nível, focalizamos os Dados, sem questionar se têm Propósito. Fazemos isso quando tentamos prever o preço da ação da Vale daqui a um mês, ou a meteorologia semana que vem.
- **Modo Propósito:** o acima não basta quando atribuímos Propósito às coisas. Assim como folha captura a luz do sol, um parafuso e sua respectiva porca foram projetados para trabalhar juntos. Usamos o Modo Propósito, além do Físico, para saber a provável trajetória do furacão que previmos em Modo Físico.
- **Modo Intenção:** algumas coisas da vida materializam nossas Crenças e Desejos, ambos ausentes nos dois Modos acima. Em Modo Intenção, juntamos Crenças e Desejo aos dois Modos anteriores. Em IAs desenvolvidas por humanos pensando em Modo Intenção: 1) o computador que joga xadrez contra você tenta adivinhar qual é a sua estratégia, e 2) o automóvel autônomo se desvia do cachorro que entrou na estrada.

Os três Modos — níveis de enxergar a mesma realidade — convivem cumulativamente: O Modo 3 exige Modos 1 e 2: Quem desenvolveu o programa de xadrez e o IA do carro autônomo precisou dos três Modos. No mundo Dennett, com um pouco de prática, podemos deduzir rapidamente quais níveis utilizamos quando pensamos. E fazer o mesmo com os pensamentos dos outros.

Agora vem a minha classificação, que deve muito a Dennett, Kahneman e Gigerenzer, e que não é cumulativa. Proponho que a gente tem quatro maneiras de pensar:

- **Modo Devaneio:** aqui agrupamos crenças e anseios, e imaginamos cenários futuros de como realizar nossos anseios baseados em nossas crenças. A maioria das Ideias nasce aqui, assim como a vontade de aprender violão, ou de ir ao Louvre ver a *Mona Lisa*.
- **Modo Científico:** esse é o que na escola nos ensinaram ser o Método Científico, com hipóteses, testes, teses e resultados reprodutíveis<sup>7</sup>.

---

7. O mundo das últimas décadas ficou meio relapso com o Modo Científico. Enquanto escrevo isto, leio que a reitora de Harvard foi obrigada a demitir-se porque não documentou adequadamente as descobertas científicas que fez nos artigos que publicou.

Claro que pouca gente pensa assim, e no dia a dia das empresas quase ninguém pensa muito assim, mas o sistema educacional acabou incorporando isso a nossas mentes. E partes dele reaparecem nos dois modos abaixo.

- **Modo Problema:** estamos analisando uma situação e/ou tentando resolver um problema, e — com níveis variados de rigor — consideramos diferentes cenários de solução, muitas vezes dando ênfase desmedida a um determinado cenário, ou porque nos apaixonamos por ele, ou porque é muito assustador.
- **Modo Projeto:** estamos tentando construir algo, seja lançar um novo produto, fazer uma cirurgia cultural na nossa empresa, comprar um imóvel ou fazer uma viagem de férias. Nesse modo, a gente passa um tempo no futuro, tentando visualizar como as coisas serão se tivermos atingido tudo que quisemos, e depois a gente volta gradativamente para o presente para saber o que precisa acontecer para que aquele futuro aconteça.

Agora quero incluir três ferramentas de processamento de Ideias que são centrais na obra de Dennett:

1. A Navalha de Occam (atribuída a William de Ockam, 1285–1347): a explicação correta é a mais simples possível, desde que lide bem com toda a informação disponível.
2. A Vassoura de Occam (atribuída a Sydney Brenner): varrer para baixo do tapete tudo que pode invalidar o que você está pensando. Evitar isso exige grande honestidade intelectual<sup>8</sup>.
3. Nossa relação enroscada entre Compreensão e Competência: Enquanto toda competência exige substancial compreensão, a gente só compreende algo de verdade *depois* de haver adquirido grande competência naquilo. Então resista à tentação — bastante comum — de só querer adquirir competência *depois* de compreender algo. Melhor lidar com ambos em paralelo. E, nas suas discussões com sua equipe, prepare-se para, ao iniciar a resposta a uma pergunta, primeiro explicitar onde você está na curva da Compreensão, e no horizonte da Competência.

---

8. Considere pedir discretamente a um colega para denunciar (também discretamente) toda vez que você fizer isso.

Dennett acha que fomos treinados para usar a intuição para gostar ou não de uma pessoa, um filme, um livro, ou uma obra de arte. E que (mais um legado cruel do Método Científico) desde o século XX inibimos, sem querer e gradativamente, a nossa intuição quando estamos pensando sobre temas mais concretos de nosso trabalho. Propõe que nessas horas adotemos conscientemente um ou mais (termo dele) Propulsores de Intuição (“Intuition Pumps”). Listar todos os Propulsores de Dennett iria muito além do escopo deste livro<sup>9</sup>. Focalizei os quatro com o melhor custo-benefício para pessoas pensando os rumos de uma empresa, já existente ou não.

São eles:

- **Onde Estou:** imagine uma Linha do Tempo do que você está pensando e se localize no momento presente dela. Enxergue o que já aconteceu para trás, e imagine seus possíveis cenários futuros como bifurcações na estrada. Esse é o Propulsor mais simples de todos (e o mais antigo: Dennett safra 1981), e um bom lugar para você iniciar sua prática de Propulsores.<sup>10</sup>
- **Helicóptero:** altamente recomendado quando em Modo Problema. Você manda seu helicóptero parar no ar, a uma altura que lhe permita enxergar o assunto inteiro, inclusive as beiradas. Funciona muito bem também quando pensado coletivamente. Lá na Shell esse Propulsor é conhecido como “visão de helicóptero”.
- **Gire todos os botões:** espetacular em Modo Intencional. Comece identificando 3 a 6 variáveis mais importantes do que você está pensando. Uma você controla, outras não (são exógenas, i.e. acontecem independentemente da sua vontade). Imagine que cada variável é um botão, e “gire” cada botão para ver como se comporta sua tentativa de solução frente a variações extremas de cada variável<sup>11</sup>.

---

9. Conteí trinta propulsores, em pesquisa que sabidamente não foi exaustiva!

10. Amy Webb (professora da Stern, escola de Business da NYU) rejeita a mania de toda empresa de, na hora de fazer seu exercício anual de estratégia (o horizonte usual, conforme ela, é 2–3 anos) traçar uma reta horizontal no quadro começando no passado e projetando-se para o futuro, com o presente bem no meio da lousa. Ela propõe um cone que se abre para a direita a partir do momento presente. Vou lidar com isso na seção 4.2, no Capítulo 4.

11. Se você quer experimentar girar os botões de um modelo de verdade, en-roads simula cenários futuros do clima do planeta até o ano 2100. Reduza carvão, aumente eólica etc., e veja como fica o aumento de temperatura global em 2100. (Dica: o limite do acordo de Paris é 1,5°C). <https://www.climateinteractive.org/en-roads/>.

- **Mundo de Brinquedo** (sensacional quando você estiver em Modo Projeto): comece com um mundo simplificado (feito quem sabe de Legos, virtuais ou não) que você depois vai gradativamente substituindo por componentes do mundo real.

É fácil a gente se perder na enorme produção de Daniel Dennett. Até porque se apresentar como um filósofo especializado em *Mente* lhe permite, há mais de quarenta anos e sem a menor cerimônia, entrar em debates acalorados com médicos, psicólogos, biólogos, economistas, linguistas, teólogos e antropólogos.

Tem mais: ele publica diferentes Propulsores desde a década de 1980, e tem por princípio não se repetir. Então se você quiser conhecer outros Propulsores propostos por Dennett — são mais de quarenta — recomendo que comece com o mais recente (safra 2014): *Intuition Pumps and Other Tools for Thinking*. E no YouTube tem uma palestra genial que ele deu no Google sobre Propulsores<sup>12</sup>.

## 1.2 Armazenar suas Ideias<sup>13</sup>

Qual é a melhor maneira de armazenar as ideias que temos, mesmo se não sabemos de antemão como e por que vamos precisar acessá-las no futuro?

Aqui, minhas referências são o trabalho de Tiago Forte e, independentemente dele, de Sönke Ahrens.

Por que razão devemos sistematizar a captura de ideias, nossas e dos outros?

1. É importante que possamos dar substância às ideias que nos ocorrem.
2. Isso inclui sermos capazes de agrupar ideias semelhantes.
3. Algumas ideias exigem um período de incubação.
4. Temos um compromisso com nós mesmos de constantemente aguçar-mos nossas perspectivas, e
5. De podermos transmiti-las a terceiros de forma convincente.

Então qualquer sistema de captura e armazenagem idealmente precisa atender às cinco motivações acima. Incluí esse tema neste ponto do livro porque:

---

12. Disponível em: [https://youtu.be/4Q\\_mY54hjM0?si=nK4IGHKoVaWJ7Jp\\_](https://youtu.be/4Q_mY54hjM0?si=nK4IGHKoVaWJ7Jp_) (conteúdo em inglês).

13. Partes desta seção foram publicadas anteriormente, na minha coluna de janeiro de 2024 na *MIT Sloan Review Brasil*: <https://www.mitsloanreview.com.br/post/quer-libertar-suas-ideias-organize-as-parte-2>.

- enquanto você está tendo Sua Ideia, vai ter dezenas de Outras Ideias que vai querer guardar para — quem sabe? — utilizar no futuro;
- sua Ideia pode ficar tão Grande que exigirá um sistema caprichado de armazenagem de subIdeias para instruir todas as etapas do seu desenvolvimento.

Tiago identifica quatro tipos de armazenadores de ideias, em ordem decrescente:

- Os **Estudantes** são o tipo mais comum. Somos focados nas nossas necessidades imediatas, como tirar boa nota em uma prova, publicar um artigo ou fazer uma apresentação caprichada. Eu me enxergo aqui, assim como muitos de vocês, e quase todos os iniciantes na prática de guardar ideias.
- Os **Arquitetos** imaginaram previamente uma estrutura na cabeça deles, na qual eles vão inserindo as ideias que têm e depois guardam as informações que entram como subitens de uma ou mais ideias.
- Os **Jardineiros** estão mais interessados em plantar Ideias que em criar um sistema de arquivamento. Preferem observar depois quais delas germinam. Seu sistema de arquivamento, quando existe, é meio caótico, mas eles — talvez porque focalizem as Ideias que vingam — na maioria das vezes conseguem encontrar as coisas depois.
- Os **Bibliotecários** primeiro criam um sofisticado sistema de arquivamento, e já sabem de antemão sob que classificação vão arquivar ideias, dados e informações que chegam. A maioria deles tem a disciplina de periodicamente rever suas classificações. Não deveria surpreender que esse é o perfil menos comum.

Os quatro tipos anteriores procedem à captura e armazenamento das suas ideias com níveis variáveis de rigor, mas todos seguem mais ou menos estes quatro passos:

1. **Capturar:** guardar uma informação ou Ideia que você acha que vai querer/precisar visitar no futuro. Isso exige disciplina para, toda vez que tiver uma Ideia legal, ou ler sobre a Ideia legal de alguém, lembrar imediatamente de guardá-la.
2. **Organizar:** alguma forma de arquivamento fácil de fazer e — esperamos — fácil de encontrar depois. O site de Tiago inclui uma análise

comparativa dos aplicativos disponíveis no mercado. Fica no site, e não no livro, justamente para permitir atualização frequente.

3. **Destilar:** pense no seu eu futuro, e como você vai querer reencontrar essa informação. Este é certamente o passo mais difícil, porque exige uma viagem no tempo para imaginar com o que, e com quem, você estará trabalhando.
4. **Expressar:** compartilhar com alguém os itens recém-desarquivados. O ideal é que, uma vez você, tendo encontrado a informação de que precisava, possa transmiti-la para outras pessoas com pouca ou nenhuma mensagem adicional.

Se você se classificou como Arquiteto ou Bibliotecário, tenho uma recomendação muito especial para você: o livro de Sönke Ahrens, *Como Escrever Boas Notas*<sup>14</sup>, escrito para uma plateia de cientistas e pesquisadores que procuram algo que lhes ajude a tomar notas, escrever e publicar artigos em periódicos especializados. Fica meio nerd aqui e ali, mas tenho certeza que você vai apreciar o rigor científico que ele propõe para tomar notas e organizar seus arquivos!

O livro de Tiago Forte é *Criando um Segundo Cérebro: Um método comprovado para organizar sua vida digital e desbloquear seu potencial criativo*. Como a tradução deixa a desejar, sugiro também o original em inglês *Building a Second Brain*.

Se você prefere Ouvir a Ler, os podcasts estão em inglês no Spotify<sup>15</sup>. Os primeiros nove lidam com os principais mitos populares sobre armazenar informações. Então, se você não quer ler o livro dele, e consegue escutar em inglês, comece pelo podcast 10.

O site dele é o [fortelabs.com](http://fortelabs.com), em inglês apenas. Inclui uma seção — que compreensivelmente não consta do livro, porque muda o tempo todo — que compara e contrasta os diferentes softwares de organização das informações disponíveis no mercado. Nessa parte do site, há uma ênfase evidente em 1) Captura, o que é bom porque a maioria de nós não faz isso bem. E uma ênfase menor em 2) Aplicativos que facilitam a gente apresentar para outras

---

14. Como Escrever Boas Notas: Uma técnica simples para melhorar a escrita, o aprendizado e o raciocínio. E o site dele é <https://soenkeahrens.de>.

15. Disponível em: <https://open.spotify.com/episode/46BdDKMSBxYXKpjSoYtP2X?si=6zZUyHpATjSnLZo5N8eX9A>.

peessoas. Menos compreensível, porque hoje em dia quase ninguém pensa sozinho. Como nenhum deles atende bem a todos os quatro quesitos, recomendando que você considere a hipótese de adotar dois ou mais.

### 1.3 Apresentar as suas Ideias

Edward Tufte não criou a disciplina Representação do Conhecimento (o termo é da IBM, na década de 1980), mas tornou-se seu principal guru. Se você só vai ler um livro dele, o mais pertinente ao que estamos lidando aqui é *Seeing with Fresh Eyes: Meaning, Space, Data, Truth*. Ele é professor em três departamentos de Yale. Faz sentido: estatística, economia e design são três disciplinas que exigem enorme Representação do Conhecimento! Como os livros dele são todos no formato mesa de centro, toda vez que estou na dúvida como vou apresentar uma Ideia, folheio um deles e, entre cosmonautas russos tomando notas a bordo e como as tropas de Napoleão definharam na campanha da Rússia, acabo inspirado sobre a forma de maior impacto de ilustrar minha Ideia.

O PowerPoint é proibido em algumas empresas (Amazon é uma delas) e com boa razão: a técnica de reduzir tudo àquelas bolotinhas — que todo mundo chama de bullets — é reducionista. Reducionista quer dizer que entre uma bolotinha e a seguinte some um montão de significado! Se você ler a monografia de Tufte sobre o PowerPoint<sup>16</sup> é provável que nunca mais queira usar o programa também!

Se você adotar o método Amazon de reuniões, escreva um texto de não mais de seis páginas — inclua os gráficos que tornem mais eloquente sua posição — e reserve os primeiros trinta minutos da reunião para todos fazerem leitura silenciosa.

Se não quiser adotar o método Amazon, mas também não quer usar o PowerPoint, recomendo um dos aplicativos MindMaps<sup>17</sup>, para o qual você obrigatoriamente terá que aprender MindMaps primeiro<sup>18</sup>. O que no entanto é opcional para a sua plateia — sempre me encanta a reação entusiasmada de alguém que não conhece MindMaps assistir a uma apresentação feita em MindMap!

16. The Cognitive Style of PowerPoint: Pitching Out Corrupts Within, 2ª ed.

17. mindmaps.app

18. O livro de Tony Buzan é *Mapas Mentais: Métodos criativos para estimular o raciocínio e usar ao máximo o potencial do seu cérebro*.

Use à vontade as ferramentas Toyota (seção 2.8, no Capítulo 2), em particular as cinco perguntas. Eu já estive em uma apresentação — cujo objetivo era solucionar um problema — em que a apresentadora usou o método A3 só até o Passo 5, ou seja, descreveu o problema, mas não propôs solução. Ela usou também o diagrama de Ishikawa para explicar a causa raiz. Depois perguntei aos presentes o que lhes foi mais útil, e as respostas unânimes foram 1) o diagrama de Ishikawa e 2) a parte em que a apresentadora, em vez de dar a solução, relatou como tudo se comportará *após* a solução (item obrigatório do exercício A3).

A partir daqui, darei um passo a passo para um principiante montar uma apresentação persuasiva, sobre um assunto importante para você, para o público interno ou externo, sem precisar acessar nenhuma bibliografia adicional<sup>19</sup>:

### **Crie uma relação com a plateia antes mesmo de começar**

Informe-se previamente sobre seu público: por que vieram, em que a apresentação lhes será útil, quais são os conhecidos que estão na plateia e/ou que vocês têm em comum. Chegue cedo, cumprimente e conecte-se com o público antes da apresentação. Dê-lhes as boas-vindas e *aperte as mãos de alguns deles*. Isso também lhe ajudará a aumentar o seu nível de conforto, além de estabelecer uma relação inicial com a sua plateia.

### **Relaxe um pouco antes de começar**

Um pouco antes de começar, em vez de rever suas anotações, use o tempo para uma conversa positiva consigo mesmo. Lembre-se de que você é o palestrante porque conhece o assunto. *Respire*, descubra uma maneira de relaxar o corpo, sinta-se sorrir conforme vai liberando a tensão do rosto e dos ombros. Os rituais de relaxamento mental e físico lhe prestarão um serviço de muito mais valia do que tentar enfiar à força na cabeça informações, grande parte das quais você já sabe.

### **Dê à plateia um roteiro rápido de sua apresentação**

Dedique os primeiros 1–2 minutos a um resumo, oral ou visual, do que você vai falar. Isso permitirá à sua plateia criar categorias distintas dentro

---

19. Devo quase tudo a Joy Leach, minha supervisora de coaching em Santa Barbara. Para apresentações remotas, recomendo você ler também a minha seção 2.6, no Capítulo 2. E, se sua plateia for para um ou mais potenciais investidores, também a seção 5.2, no Capítulo 5.