A tomada de decisão por trás da inovação

Por Rique Nitzsche

Por trás do sucesso, existe um empreendedor que, mesmo diante de um risco considerável, acredita em uma hipótese criativa que fara a diferença.

O governo inglês estava diante de um evento histórico complicado que tinha tudo para dar errado. Empolgados por uma ideia inicial contagiante, os responsáveis começaram finalmente a perceber que realmente não haveria solução possível para tal complexidade inédita no mundo. O comitê responsável pelo andamento da empreitada acabara de rejeitar todos os 245 impraticáveis projetos recebidos em concurso público que pretendia resolver o problema. O desânimo do seleto grupo chegou ao máximo ao perceber que estavam tratando com uma visão ambiciosa inatingível.

Como eram políticos, fizeram o que a política sugere diante das situações constrangedoras: fugiram da responsabilidade e criaram outra comissão de especialistas com um título mais pomposo. Quatro homens foram escolhidos para enfrentar uma situação quase insustentável. Eles deveriam criar e desenvolver um projeto para a realização da maior exposição da história da humanidade a ser inaugurada em 10 meses, dentro de um orçamento já reduzido pelas anteriores tentativas frustradas.

Entre os especialistas que assumiram o desafio, estava um gênio criativo sem limites, um engenheiro capaz de visões grandiosas com a capacidade de realização inacreditável. Porém, o resultado do trabalho em conjunto resultou em uma nova frustração. A solução projetada era inadequada, não estética e com características inadequadas que ultrapassavam a verba e a tecnologia disponível.

No impasse, que beirava o desespero, surgiu um humilde jardineiro que resolveu a crise.

Pode parecer um roteiro de filme, mas não foi ficção, foi uma história real de sucesso. Paxton, o jardineiro, criou, detalhou e gerenciou a construção do maior edifício criado pelo homem, sem tijolos, totalmente pré-fabricado, em 35 semanas com um orçamento modesto de 80 mil libras que atendia a todas as especificações e expectativas do governo inglês. A mídia criou um clichê para os problemas insolúveis: «Pergunte ao Paxton». Depois desse feito tecnológico, foi reverenciado como arquiteto e nomeado para o Parlamento, transformado em Sir Joseph Paxton.

Essa é uma versão resumida e inacreditavelmente verdadeira sobre o Palácio de Cristal,[1] a maravilhosa edificação que encantou o mundo civilizado na Grande Exposição dos Trabalhos da Indústria de Todas as Nações de 1851, erigida no Hyde Park em Londres. Nunca antes a humanidade havia empreendido um evento como esse. A ideia inicial era maravilhar o mundo com as inovações do progresso da indústria. Mais ainda, fazia parte do evento,

demonstrar o poderio do império inglês, a maior potência econômica daquela época.

Se o edifício era uma inovação radical, a sua construção foi um exemplo de eficiência. Equipamentos, máquinas e plataformas foram inventadas somente para a instalação das 33 mil treliças de ferro e dos 90 mil m2 de painéis de vidro. A experiência de passear dentro do palácio, que incluía uma mini floresta, foi descrita na época como vertiginosa pelos usuários e confirmada pela imprensa boquiaberta.

A improvável história serve de introdução para inúmeras conclusões. Talvez que pessoas desesperadas também podem tomar decisões corretas. Ou que a cesta ou o gol decisivo podem acontecer nos últimos segundos do jogo. Que a vida real é mais surpreendente do que a arte. Enfim, podemos olhar a historia e recontá-la como quisermos.

Mas, o que aconteceu? Em primeiro lugar, a solução veio de quem não estava mergulhado dentro do problema. Todos os especialistas envolvidos só pensavam em erigir um enorme prédio tradicional que, depois da exposição, deveria ser demolido gerando um entulho incômodo. Paxton imaginou um palácio etéreo de vidro emoldurado de ferro, como uma esplendorosa estufa, que poderia ser desmontada e reciclada depois. Em segundo lugar, a iniciativa criativa surgiu de alguém que não se intimidava em projetar arquitetura ou engenharia mesmo fora da sua «caixa» de jardineiro. Finalmente, um mérito para os responsáveis, mesmo relutantes, que aceitaram uma inovação vinda de «fora», como um processo de *open innovation*, mais de um século e meio antes da expressão existir.

Através da minha experiência própria, com dezenas de anos envolvido em incontáveis projetos, entendo essa história dessa forma. Posso afirmar que atrás de todos os desafios bem sucedidos dos quais participei sempre existiu um empresário, um tomador de decisão admirável. Por trás de um sucesso, existe alguém que, mesmo diante de um risco considerável, resolve acreditar em uma hipótese criativa que faça a diferença. Mais do que tomar uma decisão, essas pessoas assumem a responsabilidade entre a falha e o sucesso. Mas, inovação é risco assumido. Reconheço que tomar decisões inovadoras pode assustar os homens de negócio, mesmo os mais ousados.

No caso do Palácio de Cristal, quem aprovou o plano mirabolante de Paxton, com alguma compreensiva hesitação, foi o Comitê de Edificação Real no qual estava o famoso engenheiro empreendedor Isambard Kingdom Brunel, herói declarado de Tim Brown da IDEO. Parabéns para a decisão de entregar «o edifício mais ousado e emblemático do século» nas mãos criativas de um jardineiro. Todos entraram para a história.

Aqui cabe o meu agradecimento aos empresários visionários que, durante a minha carreira, se arriscaram em aprovar planos nos quais nós não podíamos provar de antemão que iriam dar certo. Na metodologia do design thinking, usa-se a ferramenta da iteração científica que, de erro e acerto até o sucesso, diminui a incidência do fracasso. Paxton já havia tentado e conseguido projetar e implantar muitas estufas, algumas que aceitavam carruagens dentro de suas aléias e caminhos. Todas essas estufas anteriores serviram de protótipos para o grande projeto da sua vida. Errando e acertando, ele estava pronto quando a oportunidade surgiu. O primeiro esboço foi em um mata-borrão. Em duas semanas completou sua apresentação.

Em programa recente do jornalista e entrevistador Charlie Rose, Bill Gates falou sobre sua

admiração sobre Steve Jobs. Ele disse que a Microsoft havia desenvolvido muitos tablets antes da Apple. Mas foi Jobs que se arriscou e acreditou na inovação, centrado na experiência do usuário e no design diferenciado. «Foram eles [Apple] que conseguiram fazer do dispositivo um sucesso. O senso de design de Jobs mostrava que tudo deveria atender uma estética. E de fato ele, com sua pequena bagagem de engenharia, provou que o design pode conduzir um produto em uma direção certeira». Apesar do enorme e incômodo sucesso de Jobs, Gates sempre se referiu a ele como um profissional com poucos conhecimentos técnicos, como um «jardineiro» no meio de engenheiros e programadores. Já Jobs, em um documentário de 1996, dizia que «Eles [Microsoft] não colocam cultura em seus produtos».

No passado, inovações simplesmente eram acontecimentos não esperados. A evolução do conhecimento era uma construção linear, tijolo sobre tijolo. Hoje, a velocidade dos acontecimentos é exponencial, tornando os problemas complexos demais para serem resolvidos de forma linear. As variáveis não sao estáticas, as metas podem ser confusas e os processos não são mais lineares. Ao invés de continuar tentando resolver problemas da forma tradicional, deveríamos investir na construção de uma cultura de inovação aberta nas empresas, no governo, nas nossas vidas. Inovação não deve ser algo desconhecido, apenas para poucos ou um assombro, mas uma contínua forma de viver e melhorar o mundo. Posso afirmar que o processo do design thinking ajuda a entender e a organizar os negócios humanos. Através de uma cultura de inovação permanente, tanto o criador como o empresário tornam-se cúmplices na aventura da transformação do mundo para melhor.

Publicado em 24/06/2013

---

1. Bill Bryson, *Em casa. Uma breve história da vida doméstica*, a partir da página 21, capítulo Aquele Ano, editora Companhia da Letras, 2010.

FOROALFA

ISSN 1851-5606
https://foroalfa.org/pt/artigos/a-tomada-de-decisao-por-tras-da-inovacao