

## Os últimos serão...

### #INSTIGAR:

sempre um texto autoral nosso, um convite provocativo à reflexão

**Ça va?** Pela primeira vez realizada fora de um estádio convencional, tendo sido aberta ao público em alguns de seus trechos, a cerimônia de abertura dos Jogos Olímpicos de Paris foi sexta passada, dia 26 de julho, e contou com um inédito desfile das delegações pelo Rio Sena. Tem meme com os barcos, com as roupas, com a chuva... **Tendo a cidade como cenário, a cerimônia mostrou que é possível inovar muito mesmo em algo já consolidado, que dá para fazer bem diferente do que todo mundo espera.** Foi disruptiva, inovadora, emocionante... (des)controlada. **Calma, respira, a polêmica aqui é outra.**

**Calendário em mãos, diversos canais e meios de transmissão disponíveis e a postos, basta incluir os horários nas diversas agendas, se dividir em dezenas de "micro-eus" e acompanhar tudo, conciliando com o restante da vida que já estava em curso.** Só tem um detalhe: não pode se distrair do trabalho, porque distração atrapalha a concentração, que por sua vez impacta na produtividade. **Uma vibe meio "Tudo em Todo Lugar ao Mesmo Tempo", só que com relatórios e prestação de contas.** Mas se distração é a questão central de quem não produz, o que dizer de quem está focado, mas com resultados pouco expressivos quando o assunto é inovação?

**Em tese, quando as atividades são monitoradas ao nível do gerenciamento, há poucas intercorrências e quando elas ocorrem, são de baixo impacto e fácil solução.** Isso porque o gerenciamento, em sentido amplo, é a coordenação intencional das funções de planejamento, organização, direção e controle das atividades desempenhadas. **Em tese.**

Quando esse nível de controle extrapola o aceitável, o que deveria ajudar as coisas a acontecerem passa a ser empecilho para que aconteçam, **uma vez que não se consegue dar um passo sem uma validação, um autorizo, um controle.**



**E aquele ou aquela que (ainda) se entende na posição/obrigação de controlar tudo, sinto informar, vai morrer tentando, não vai conseguir e ainda vai atrapalhar que muita coisa nova possa surgir.**

**Esse sistema de microgerenciamento pode ser entendido com o traje de gala de uma cultura de baixa (ou nenhuma) segurança psicológica em uma organização.** E segue por aí, cheio de pompa e circunstância, ocupando espaço e se travestindo de relevância, em muitos lugares. Vai dizer que não conhece nenhum controle inútil? Quantas planilhas só pra fazer de conta você já viu ou preencheu esse mês, esse semestre? **Quantas atividades absolutamente sem sentido, sem porque, nem para quê, seu superior imediato já lhe passou (ou você passou pra alguém) só para “ter o que fazer”?**

Vencer ou abandonar o microgerenciamento é bem difícil, pois ele funciona como uma via de mão dupla garantidora tanto para quem executa quanto para quem microgerencia. **Afinal, em última análise, produz muitos mecanismos de comprovação que podem ser utilizados conforme o que se queira estabelecer.** Mas não se engane, microcontrole deixa as pessoas estagnadas, presas; microcontrole acomoda e adoece equipes; microcontrole é inimigo direto da serendipidade (nada pode acontecer fora do alcance de quem manda); **logo, no dia a dia, e a longo prazo, ele mina a criatividade e a inovação.**

Tarefas “mortas”, vazias, nos desviam do que realmente importa, tornando nossa dedicação improdutiva, ainda que nos esforcemos. **Quando parte dessas tarefas além de obrigatórias, prescritas, ainda são objeto e parâmetros de mensuração de produtividade, via utilização de ferramentas, estamos criando uma espécie de contracultura de inovação.** É claro que precisamos melhorar a produtividade no serviço público, mas quando o termo é usado para medir o que não precisava mais ser feito, todo mundo aprende logo que a intenção passa longe da ação e “reequilibra” o sistema de forças para o mais do mesmo, rapidinho. **Todo microgerenciador se acha muito produtivo, porque não está dando conta de tudo; mas no fundo, no fundo, é um ser humano inseguro, com medo de ser pego nas suas deficiências e limitações: melhor (tentar) controlar e preencher, do que (se) questionar, buscar aprender e ensinar.**

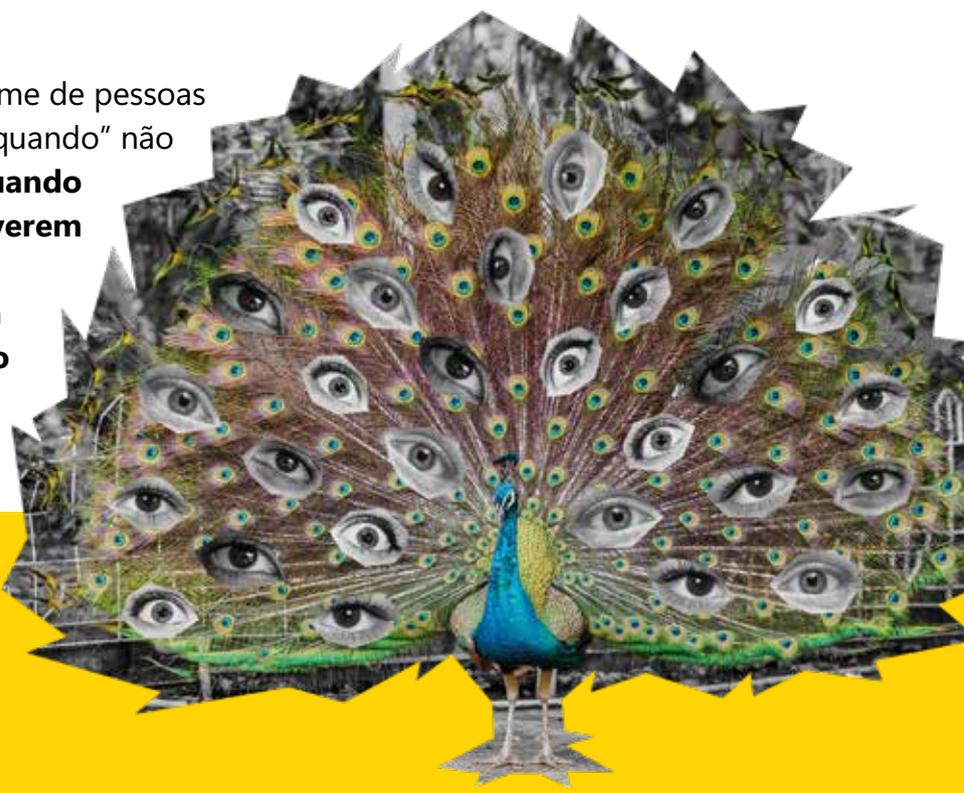


**Isso porque “a receita e modo de fazer” criados pelas instituições é chamado de trabalho prescrito, e o microgerenciamento aplicado a ele funciona como uma lente monocular com efeito retrovisor.** Assim, só espelhará o passado, ao passo que o trabalho executado é o trabalho real, vivo, aquele que resulta do prescrito acrescido da inteligência e adaptabilidade daqueles que o executam. **Daí a importância de, atualmente, sabermos diferenciar não apenas o tipo, como também a necessidade de se destinar capital intelectual humano a atividades que seguem precisando dessa inteligência,** sobretudo se assumirmos que o meramente repetitivo pode ser facilmente automatizado e substituído por outras inteligências.

**Outro equívoco muito comum: a ideia de que o microgerenciamento está sempre atrelado ao exercício de hierarquia, o que não é necessariamente verdade,** pois em diversos ambientes ele não se manifesta ou se evidencia na liderança e ainda sim está presente pois, impregnadas da cultura de comando, controle e fiscalização, **as pessoas são microgerenciadoras, de si e dos outros. Em se tratando de inovação, não há caminhos viáveis onde o microgerenciamento se sinta à mesa, seja em qual nível for.** Lançar sempre na conta de níveis hierárquicos todas as causas (e consequências) de uma inércia operacional é, em algum nível, exonerar-se da parcela de contribuição na permanência do status quo. **Inovação é ação, e não um fenômeno que acontece por geração espontânea e se propaga no tempo e espaço sem necessidade de qualquer tipo de intervenção, a despeito da cultura e das pessoas.** Inovação pressupõe metodologia ativas, o que não é possível com pessoas passivas.

**Em um ambiente colaborativo e com cultura inovadora forte, o trabalho pre-dispõe confiança coletiva para assumir riscos, gerir incertezas, construir acordos, normas e valores que se estabilizam sob a forma de regras, visíveis ou não.** É da experiência dividida do real, do dia a dia do trabalho que se formarão pilares coletivos de equipes de alta performance, as quais são capazes de combinar competências e habilidades específicas e complementares entre seus componentes **a partir da integração do autoconhecimento e autoconsciência nos níveis individual, coletivo e organizacional.**

Outro desafio gigantesco é o volume de pessoas ancoradas na narrativa de “se” e “quando” não houver microgerenciamento... **“Quando todas as condições perfeitas estiverem estabelecidas, poderia deixar de microgerenciar...” eis a desculpa pronta para seguir um protocolo para não inovar!**



O infinitos olhares vaidosos, orgulhosos, inseguros e controladores do microgerenciador

**Microgerenciamento é o protocolo da mesmice, a negação da inovação.** Do ponto de vista meramente burocrático, até que não teria problema algum, não fossemos nós servidores, e ter como premissa o agir em prol da coletividade. **E para isso precisamos pensar, questionar, entender, elaborar, criar – sair das linhas, romper o óbvio, encontrar novas formas de ser, estar e cuidar.**

**Quem está sobrecarregado com tarefas meramente repetitivas, descritivas ou que se destinam apenas a ser objeto de microgerenciamento, por certo, assim como nos jogos das Olimpíadas que estão ocorrendo simultaneamente, no mínimo, estão em disputas diferentes. O mesmo vale para quem está microgerenciando.**

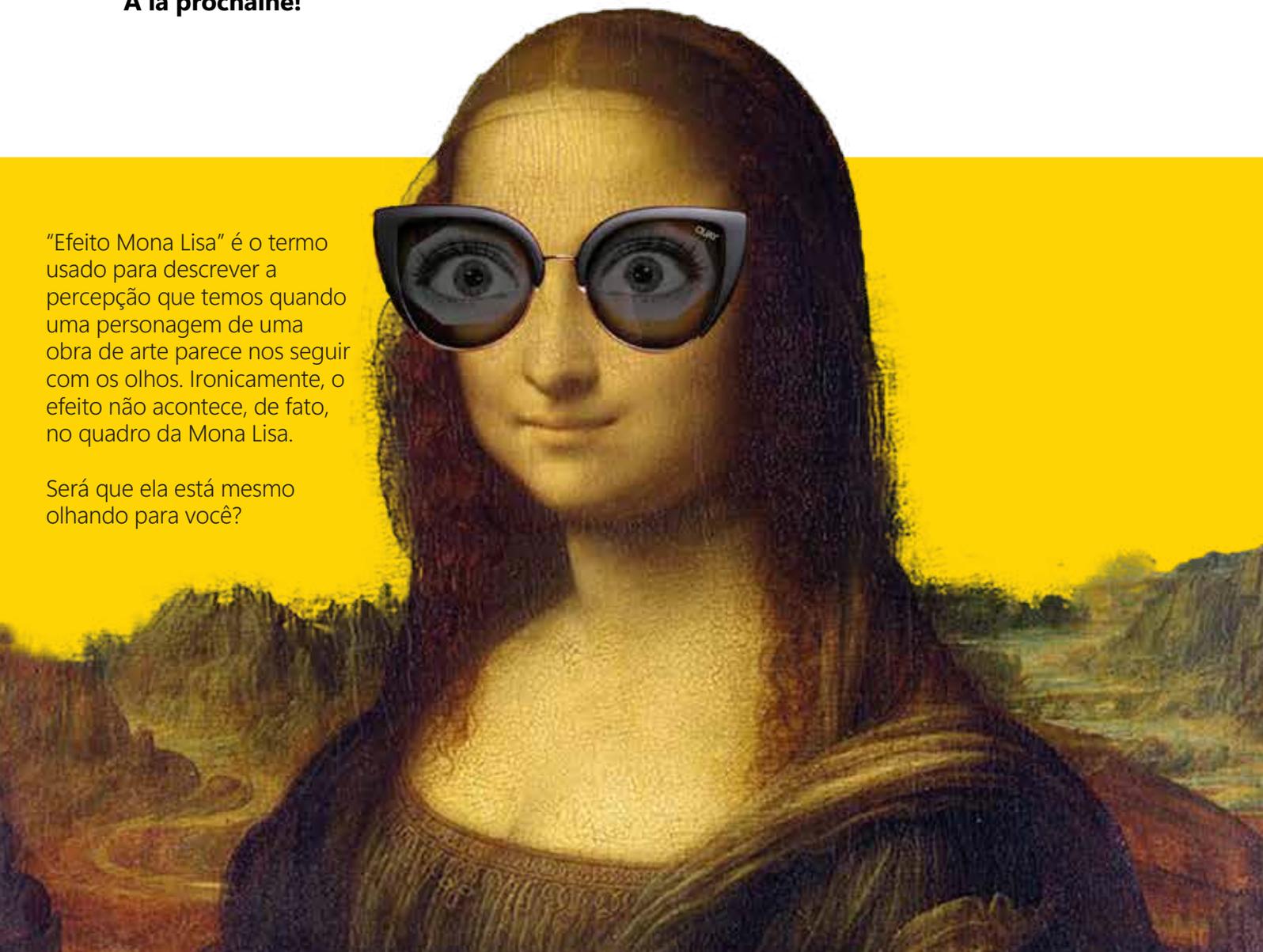
**No final das contas, todos saem perdendo.** Onde é preciso colaborar, competir deveria ser um verbo ligado só aos jogos. O que fica é o aprendizado: do ponto de vista do microgerenciamento, os últimos serão os últimos mesmo, sem clichês e reviravoltas, porque em um ambiente sem segurança psicológica, tanto faz se perto, se longe, se forte ou fraco; **onde o foco é controle, não há relatórios e ferramentas que compensem a insegurança e limitações de um microgerenciador, seja ele de si ou dos outros.**

**Mais do mesmo em primeiro é fácil; difícil é ser original.**

**À la prochaine!**

“Efeito Mona Lisa” é o termo usado para descrever a percepção que temos quando uma personagem de uma obra de arte parece nos seguir com os olhos. Ironicamente, o efeito não acontece, de fato, no quadro da Mona Lisa.

Será que ela está mesmo olhando para você?



# #IR ALÉM:

curadoria de conteúdo selecionado para você expandir seus horizontes

# 1

## VÍDEO:

### **Parar de controlar, deixar fluir...**

Para facilitar a gestão da resistência à mudança, é crucial priorizar algumas etapas estratégicas, começando com o princípio do Lean chamado Nemawashi, o processo de se estabelecer as bases de alguma proposta de mudança ou projeto.



# 2

## ARTIGO:

### **Quem concentra toda a sua atenção nos outros evita o mais importante: controlar a si mesmo**

As pessoas com pouca ou nenhuma capacidade para controlar seus medos, vazios e frustrações muitas vezes têm a necessidade de controlar os outros para construir uma imagem positiva de si.



# 3

## ARTIGO:

### **Microgerenciamento: vilão silencioso**

Quando há uma busca excessiva por detalhes, há insegurança. Microgerenciamento é a busca insaciável do inseguro em preencher o vazio que a falta de confiança causa, gerando uma pressão desnecessária na equipe e estimulando um ambiente propício para burnout.



# 4

## VÍDEO:

### **Hierarquia - seria cômico se não fosse trágico**

E aí, dá pra saber quem manda em quem? Aliás, é pra alguém mandar no outro? É muito cacique pra pouco índio.



# #PRA INSPIRAR:

aquela citação classuda para fazer pensar, curtir, gravar e compartilhar

**O líder de hoje precisa olhar pra dentro, pra frente e para as pessoas. E sempre que lhe faltar autoconhecimento, perspectivas e repertório, restará a ilusão do microcontrole, as planilhas e o cuidado com o inútil.**

• *Wesley Vaz* •

Secretário de Controle Externo de Governança, Inovação e Transformação Digital do Estado - TCU

# #PRA DESOPILAR:

uns respiros, uns risos, uns encantos...

**PODE UMA CRIANÇA REGER UMA ORQUESTRA?**

João Filipe veio te mostrar o que é trabalho vivo! Pegue seu lencinho.



**TEMPOS MODERNOS**  
Charles Chaplin, 1936

**PeQuiLAB**

Escola de Governo | SEAD  
Laboratório de Inovação e Desenvolvimento de Pessoas  
Telefone: (62) 3201-4525