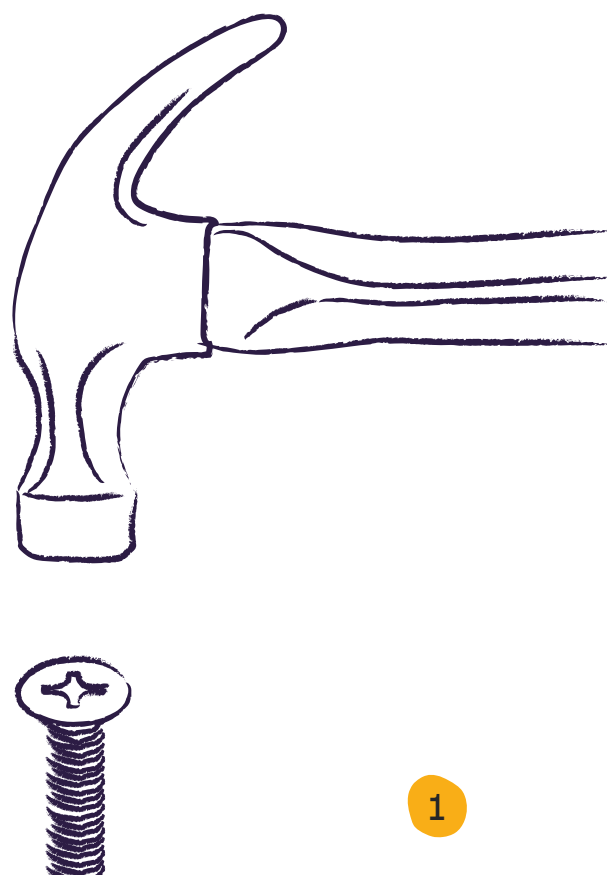


SOBRE FRASES E EFEITOS



Estamos tentando resolver os desafios do século XXI usando métodos do século XX e instituições do século XIX.

É bem provável que você já tenha lido ou ouvido essa frase, ou alguma variação dela, por aí nos últimos anos. Seja num evento ou conteúdo sobre inovação em governo, essa máxima tem sido citada, adaptada e replicada.



E ela é mesmo muito poderosa para explicitar o quanto precisamos de mudanças estruturais importantíssimas e difíceis de serem implementadas:

- aceitar que não temos respostas adequadas para os desafios (problemas), até porque ainda estamos tratando esses desafios como se fossem os de sempre;
- reconhecer que os métodos tradicionais (validados, aprendidos e preferidos) não servem mais para dar respostas suficientes para tais desafios, seja em efetividade, seja em qualidade, em tempo ou em alcance;
- assumir que modelos organizacionais tradicionais bem estabelecidos e padronizados que já funcionaram muito bem por anos, hoje, não têm sido mais capazes de (re)agir e entregar serviços que respondam aos anseios e expectativas da sociedade como antes.



Vivemos em ambiente de alta incerteza e continuar tentando seguir com práticas, modelos e mentalidade de baixa incerteza, só aumenta a sensação de fragilidade e percepção de risco aumentado diante da tomada de decisões.

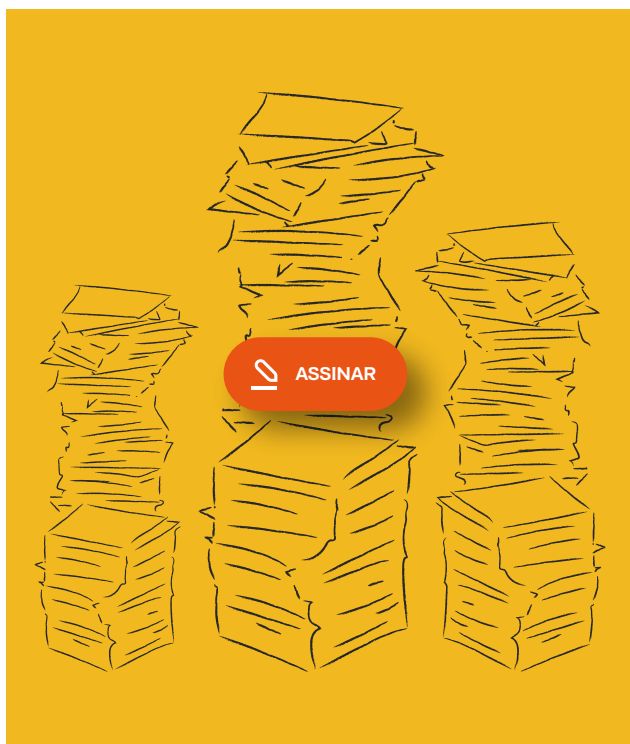
Isso porque, ao cercar-nos de símbolos, frequentando eventos descolados, colecionando crachás, brindes, posts e likes, estamos nada mais que alimentando convicções. Juramos por tudo que é mais sagrado que isso é adotar métodos ágeis, mas na prática, em vez de experimentação iterativa (agilidade, abertura ao erro como aprendizado e adaptação rápida), seguimos com execução linear buscando resolver problemas complexos com mais planejamento, previsibilidade e sem errar.

Ao invés de aprender a navegar na incerteza e lidar com os desafios que ela apresenta, adotando metodologias ágeis, de fato, seguimos scripts e mais scripts, com dezenas de “check points” e um sem-número de validações, apostando que fulano/a e/ou beltrana(o), ocupante do cargo há tempos, é que continua sabendo o que fazer... uma hora dá certo; se não deu, vai dar.

Não adianta frequentar evento, curso, workshop, missão internacional, e na hora “H”, seguir tomando as mesmas decisões, com base nas mesmas informações (erradas ou incompletas) e percepções (limitadas ou preconceituosas).

As ideias realmente inovadoras e disruptivas, muitas vezes, sequer chegam às mesas importantes para consideração e deliberação; elas morrem – ou são mortas – nas tantas instâncias intermediárias repletas de chefias orientadas pelo medo de errar, pela pressão do imediatismo e pela aversão à incerteza.

Toda decisão tomada, fundamentada e ancorada no sentimento de “prefiro o que acho que já sei a assumir que não sei” costuma ser uma péssima escolha em tempos tão voláteis. Incerteza pede coragem e abertura ao não saber, à curiosidade, experimentação e descoberta. Ninguém vai descobrir, aprender ou fazer nada diferente, ou novo, repetindo mais do mesmo com um nome engraçadinho. Trocar a cor do ícone não é UX, digitalizar o formulário não é automatizar processo, disponível on line é diferente de serviço digital.



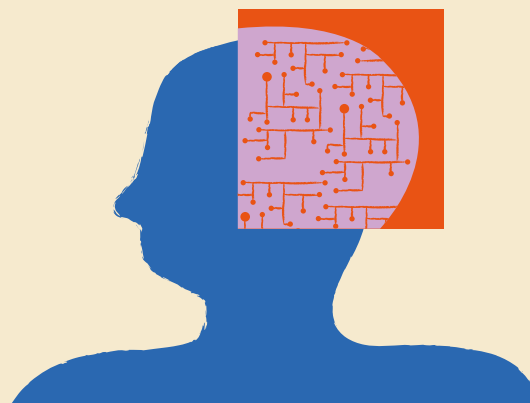
A administração pública não mudou, nem vai, porque agora burocratas escrevem mais despachos, os mesmos despachos, em menos tempo, usando IA. Ganho de escala em procedimentos, processos e dinâmicas que carecem de mudança, não é inovação, é desespero para adotar uma tecnologia do séc. XXI em instituições do séc. XIX, do nada, de uma hora para outra, só porque está na moda. Toda adoção às pressas, baseada no medo de “não podemos ficar para trás”, ou na promessa simplista de “vai aumentar a eficiência e reduzir os custos”, é miopia institucional.

É preciso coragem, abertura e humildade para se perguntar: o que estou ignorando nessa decisão e quais consequências ela pode trazer?

O ganho de eficiência em se escrever email, despacho, ofício, com alguns segundos a menos, é inversamente proporcional ao ganho da capacidade de análise e pensamento crítico, quando há terceirização integral da escrita para a IA. O valor não está no ato de escrever, está no processo cognitivo necessário para entender, escolher, estruturar e refinar informações para produzir o texto final.

“Não há nada mais inútil do que fazer de forma eficiente algo que não deveria ser feito.”

A IA é excelente na automatização de etapas de processos meramente repetitivos, mas antes de adotá-la, a administração precisa fazer o trabalho duro de pensar: quais processos realmente precisam existir, quais podem ser eliminados, quais poderão ser automatizados, quais precisam continuar sob ação, intervenção ou revisão de pessoas.



Claro que dá para usar IA na análise e busca por padrões de repetição, possíveis pontos de entroncamento, candidatos a automatização ou redesenho, mas o que ela vai trazer são possibilidades para análise e decisão de quem realmente entende do negócio. Uma imagem ruim mal gerada, com dedos tortos ou mãos desproporcionais, pode até passar batido ou gerar umas risadas, mas uma decisão baseada em alucinação pode acarretar retrabalho, enormes prejuízos e até crimes. A qualidade dos dados para alimentar e treinar sistemas baseados em IA é diretamente proporcional à qualidade do que esses sistemas podem oferecer de suporte ou resposta.



Não é porque “tudo agora é baseado em agentes”, que sua área ou processo está pronta, ou minimamente preparada, para adotá-los em algum processo. Há um caminho longo a ser percorrido para sair de uma gestão baseada em planilhas e sistemas isolados, para uma adoção clara e estratégica de IA.

Mesmo com as melhores intenções, riscos e variados repertórios (conhecimento técnico, acadêmico, empírico e experiential), nossas decisões carregam vieses. Isso acontece porque o que notamos (prestamos atenção e consideramos) é uma parte muito pequena do que vemos. Mas só decidimos com base no que notamos, claro. Não seria óbvio, então, que precisamos ampliar nossas perspectivas para decidir melhor? Em qualquer nível, (ainda mais num mundo com tanta informação) não é possível absorver e considerar tudo o tempo todo em cada decisão, mas é preciso muita atenção e intenção, pois

“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”,

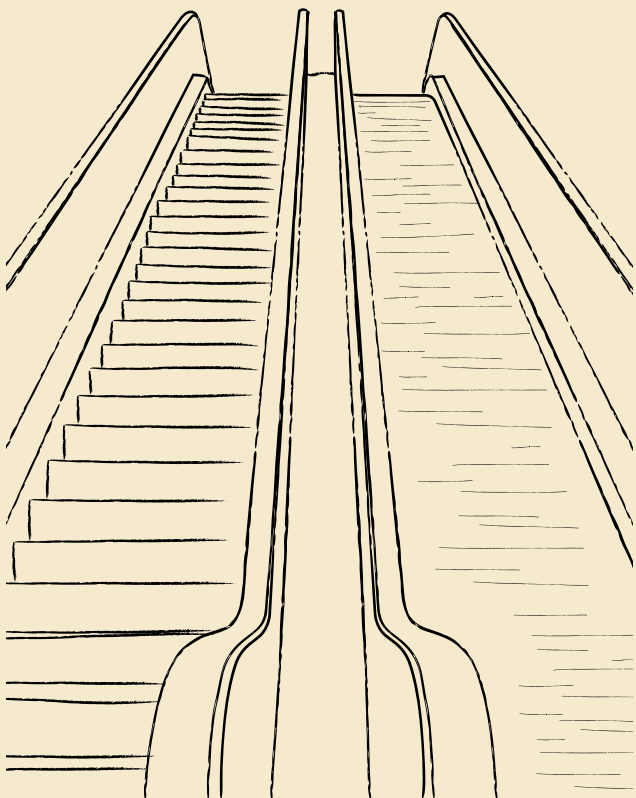
nos lembra o inspirador Wesley Vaz, diretor de inovação do TCU.



É preciso entender como essa perspectiva de liderança é chave essencial para promover as mudanças estruturais desafiadoras elencadas lá no início desse texto. Um modelo mental de liderança que consiga entender quando está caindo na armadilha descrita por John Keynes em sua provocação de que:

“a sabedoria popular ensina que é melhor para a reputação fracassar convencionalmente do que ter sucesso de forma não convencional”.

Não adianta pedir para pensar fora da caixa, ser criativo, usar IA, inovar, se na prática o que se espera, se patrocina e se banca é o que não gera atrito, não tensiona e não cria o tal desconforto positivo, fagulha essencial para a chama da inovação. Uma pessoa capaz de tomar decisões inteligentes e contextuais vale mais do que mil algoritmos.



Os benefícios do pertencimento e um comportamento intraempreendedor aparecem, e possibilitam mudanças reais, quando as pessoas sentem que o ambiente e a cultura organizacionais permitem e incentivam cada um a responder: o que eu posso, preciso e quero fazer, de diferente, nessa situação?

Quando uma pergunta corajosa e desafiadora é respondida com um argumento de autoridade, com uma resposta evasiva ou, pior, quando é simplesmente ignorada, o recado é claro: aqui não é permitido pensar diferente.



Não importa qual seja o discurso bonito pró-inovação ou quão inspirador seja o moonshot do OKR se a cultura reforça o comportamento anti-inovação que, em tese, se procura combater.

Promover mudança de cultura é desafio de pessoas, não de gestão ou de método.

Método ágil nenhum sobrevive (muito menos gera resultado) tendo que cumprir infundáveis instâncias de “para seu conhecimento, decisão e deliberação”, antes da próxima sprint, meeting, check point... escolha o nome da reunião rápida do seu método ágil preferido.

A frase de senso comum “essa pessoa é uma máquina”, que ainda é muito usada como sinônimo de produtividade, eficiência e elogio, deixa de fazer sentido e se torna sintoma de cultura organizacional que ainda não enxerga exploração, teste, experimentação como forma de evolução e aprendizado contínuo. Onde opera a lógica de pessoas tendo que aprender a usar IA para trabalhar mais, como máquinas, ao mesmo tempo em que máquinas estejam programadas o suficiente para repetir padrões de pessoas que não exercem pensamento crítico, a saída para uma solução será a entrada para um próximo problema.

“Nada acontece sem as pessoas”

É uma verdade difícil de ser compreendida para além do discurso, e mais difícil ainda de ser adotada como orientação estratégica. Muitas pessoas estão cansadas, sobrecarregadas, ansiosas, assustadas e com medo – indicadores evidenciam e a obrigatoriedade da NR1 reforça isso. Pessoas assim não conseguem inovar, estão preocupados só em sobreviver.

“É impossível falar em metodologia ativa com gente passiva”, nos alerta Guto Niche. Inovação e criatividade são da ordem do pensar e precisam de pessoas inteiras, saudáveis, interessadas e comprometidas. Para criar e inovar de verdade é necessário que haja espaço mental para surgir a partir da fricção entre o que se sabe, o que se procura saber e o que se reconhece não saber; nada disso surge com um prompt, um decreto ou um discurso. Pensar a administração pública do século XXI, a partir de lógicas e ferramentas atuais segue sendo ordem do dia, para o desespero de quem acha que já sabe tudo. Pensar não é mais trabalho, pensar é o trabalho. Nunca é tarde para desafinar o coro dos contentes.

“É necessário se espantar, se indignar e se contagiar, só assim é possível mudar a realidade.”

Nise da Silveira



SÓ BELAS FRASES DE EFEITO NÃO MUDAM CULTURAS

PORQUE...

E NTENDER

É O PRIMEIRO PASSO
PARA MUDAR A FORMA
DE PENSAR



ARTIGO: O uso de IA parece ter um efeito de 'sapo cozido' na cognição humana, alerta novo estudo. por Maggle Dupré

"Descobrimos que a assistência da IA melhora o desempenho imediato, mas vem acompanhada de um alto custo cognitivo."

Q UERER

É COMPONENTE
ESSENCIAL
DA MUDANÇA



VIDEO: Rory Sutherland Alquimia: o surpreendente poder das ideias que não fazem sentido

Rory Sutherland revela oportunidades invisíveis no comportamento, mostrando como pequenas mudanças podem influenciar enormemente nossas decisões de consumo

U NIR

É A MELHOR FORMA
DE ENFRENTAR
GRANDES DESAFIOS



MATÉRIA: Ninguém pediu demissão. Mas a liderança já foi embora por Bruno Loiselet na Startse

Como gestores podem identificar e corrigir a crise silenciosa que está corroendo empresas por dentro.

I NSPIRAR

É PLANTAR SEMENTES
DE FUTUROS POSSÍVEIS



POST: Pensar virou luxo por Michel Alcoforado no instagram

"Respostas entregues de mão beijada pela IA são um conforto, mas, em excesso, nos emburrecem."

LAB

ER

É ABRIR ESPAÇO PARA NOVAS PERGUNTAS



ARTIGO: Cultura não se comunica, se revela - mas só quando o sistema permite

“A IA não muda a cultura. Ela desloca o papel da liderança para a arquitetura das decisões que moldam o comportamento real.”

PRENDER

É REVISAR CERTEZAS E MUDAR A FORMA DE FAZER

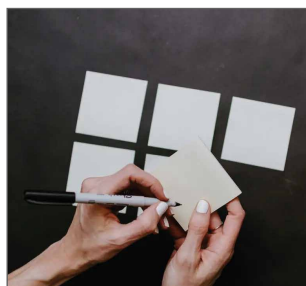


PODCAST: Você não é importante. E isso é ótimo por The Summer Hunter

Neste episódio, Daniel Barros e Nataly Neri refletem sobre a liberdade trazida pela consciência da própria insignificância.

ORA PRATICAR

É LEVAR NOVAS FERRAMENTAS PARA A ROTINA.



FERRAMENTA: OKRs, mais que uma ferramenta, uma filosofia de gestão por Pedro Signorelli na VC S/A.

“Entenda como as OKRs melhoram a gestão quando deixam de ser apenas uma ferramenta e passam a orientar cultura, foco e colaboração.”

ACREDITAMOS QUE SE É POSSÍVEL, DÁ PRA FAZER; SE É IMPOSSÍVEL, DÁ PRA TENTAR...

PODEMOS FAZER MUITO JUNTOS.


AUTOR
PAULO HENRIQUE SOUZA

DESIGN GRÁFICO
YURI HENRICK

peQuiLAB

ESCOLA DE GOVERNO | SEAD

 @escolagovgoias

 pequi.lab@goias.gov.br

 (62) 3201-4525