Será que damos a atenção devida, e com a “ciência” adequada, aos pequenos detalhes que impactam nossa produtividade pessoal no dia a dia? Mais ainda, será que avaliamos com o mesmo cuidado como esses pequenos detalhes se acumulam e acabam afetando a produtividade das nossas equipes, principalmente em ambientes corporativos cada vez mais digitais, distribuídos, conectados e repletos de estímulos concorrentes?

Deixo aqui a recomendação de leitura deste artigo da Harvard Business Review, que apresenta cinco reflexões bastante interessantes sobre erros mentais aparentemente simples que podem comprometer de maneira significativa nossa capacidade de produzir:

https://hbr.org/2019/11/5-mental-mistakes-that-kill-your-productivity

Embora o artigo tenha sido publicado há alguns anos, considero que sua mensagem talvez seja ainda mais relevante no contexto atual, porque o ambiente de trabalho se tornou progressivamente mais fragmentado e porque novas ferramentas que prometem aumentar nossa produtividade também ampliaram dramaticamente a quantidade de informações, interações e decisões que disputam nossa atenção ao longo do dia. O problema deixou de ser apenas possuir tempo suficiente para realizar as atividades e passou a envolver nossa capacidade de preservar atenção, energia cognitiva e clareza sobre aquilo que realmente deveria ocupar esse tempo.

Artificial Intelligence adiciona agora uma nova camada a essa discussão, pois estamos começando a delegar parte relevante das atividades cognitivas para copilots, modelos generativos e AI Agents, o que pode liberar capacidade humana para tarefas de maior valor, mas também pode simplesmente aumentar ainda mais o volume de trabalho produzido e consumido se os processos continuarem desenhados da mesma maneira. Trabalhar mais rápido não significa necessariamente produzir melhor, da mesma forma que automatizar atividades desnecessárias não transforma essas atividades em algo valioso.

Essa distinção me parece fundamental, principalmente para quem exerce posições de liderança, porque produtividade não deveria ser tratada apenas como uma característica individual, baseada em disciplina pessoal, capacidade de concentração ou domínio de ferramentas. Existe também uma dimensão organizacional, pois reuniões, processos, canais de comunicação, estruturas decisórias, prioridades concorrentes e a própria cultura empresarial podem favorecer ou destruir produtividade independentemente da disciplina de cada pessoa.

É justamente por isso que prefiro pensar produtividade como um sistema e não simplesmente como uma característica pessoal. Nossas rotinas individuais importam, mas também importam o ambiente no qual trabalhamos, as regras explícitas e implícitas que definem como interagimos e a quantidade de fricção que a própria organização adiciona à execução de atividades que deveriam ser relativamente simples.

O artigo da HBR

A Harvard Business Review identifica cinco erros mentais principais que afetam nossa capacidade de sermos produtivos no trabalho e, apesar de cada um deles parecer relativamente simples quando analisado isoladamente, o verdadeiro impacto aparece quando essas pequenas ineficiências se repetem diariamente e passam a fazer parte

da nossa rotina.

Primeiramente, existe a tendência de superestimar o tempo focado disponível durante o dia, imaginando que teremos grandes blocos de concentração para atividades estratégicas quando, na prática, reuniões, mensagens, e-mails, chamadas e pequenas solicitações fragmentam esse tempo em intervalos muito menores.

O segundo erro está em desconsiderar métodos comprovados e sustentáveis simplesmente porque parecem simples demais, previsíveis ou até tediosos, fazendo com que muitas pessoas procurem continuamente por novas ferramentas ou metodologias enquanto ignoram hábitos básicos que já demonstraram funcionar.

O terceiro ponto está relacionado à mentalidade de tudo ou nada, na qual mudanças só parecem válidas quando são suficientemente grandes ou transformacionais, ignorando que pequenos ajustes consistentes frequentemente produzem resultados muito mais sustentáveis ao longo do tempo.

O quarto erro envolve reaprender continuamente tarefas recorrentes, mas pouco frequentes, desperdiçando energia cognitiva porque procedimentos, instruções ou decisões anteriores não foram adequadamente registrados e transformados em conhecimento reutilizável.

Por fim, existe a tendência de subestimar pequenos vazamentos de tempo e energia, justamente porque cada ocorrência parece irrelevante isoladamente, quando na realidade sua repetição contínua pode consumir uma parcela surpreendentemente significativa da capacidade de trabalho.

O que acho particularmente interessante é perceber que esses cinco elementos continuam extremamente atuais mesmo em um ambiente de trabalho que mudou profundamente. Se antes falávamos principalmente sobre e-mails, reuniões e interrupções humanas, hoje precisamos adicionar notificações permanentes, plataformas colaborativas, múltiplos canais digitais, dashboards, copilots, agentes, mensagens assíncronas e uma quantidade crescente de informação produzida automaticamente.

Superestimar o tempo disponível no dia a dia

A superestimação do tempo disponível para tarefas focadas representa um erro significativo que afeta profundamente nossa produtividade, principalmente porque profissionais de todas as áreas tendem a planejar seus compromissos imaginando um dia muito mais contínuo do que aquele que efetivamente existe.

É bastante comum olhar para uma agenda e identificar algumas horas aparentemente livres, concluir que existe espaço suficiente para avançar naquele projeto estratégico e descobrir no fim do dia que praticamente nenhum desses blocos sobreviveu intacto. Uma reunião se estendeu, alguém pediu ajuda, chegou uma mensagem considerada urgente, surgiu uma decisão rápida ou apareceu simplesmente a tentação de resolver pequenas pendências antes de iniciar a tarefa importante.

Essa fragmentação produz uma sensação bastante peculiar, pois o profissional pode passar o dia inteiro ocupado e ainda assim terminar com a percepção de que pouco avançou naquilo que realmente importava. O problema não está necessariamente na quantidade de horas trabalhadas, mas no grau de fragmentação cognitiva dessas horas.

Ambientes digitais intensificaram essa realidade porque praticamente todas as ferramentas foram desenhadas para conquistar alguma parcela da nossa atenção. E-mail, Teams, Slack, WhatsApp, plataformas de projetos, sistemas corporativos e agora aplicações de AI competem continuamente pela próxima interação, fazendo com que a atenção tenha se transformado em um dos recursos mais escassos do trabalho moderno.

O verdadeiro recurso escasso é a atenção

Durante muito tempo falamos em Time Management como se o principal problema fosse simplesmente alocar adequadamente as horas disponíveis, mas talvez Attention Management descreva melhor a realidade atual. Duas horas livres na agenda não significam necessariamente duas horas produtivas se esse intervalo for interrompido continuamente ou se o profissional precisar alternar entre contextos completamente diferentes.

Essa alternância possui um custo que normalmente não aparece em nenhum relatório, pois cada mudança exige que a mente abandone um conjunto de informações, recupere outro e reconstrua o contexto necessário para trabalhar de maneira efetiva. Em atividades altamente cognitivas, como escrever, analisar dados, desenhar arquiteturas, desenvolver software ou resolver problemas complexos, esse custo pode ser particularmente relevante.

Por isso, proteger blocos de trabalho focado continua sendo uma prática extremamente útil, mas talvez precise ser encarada com muito mais rigor do que no passado. Se determinada atividade exige concentração real, aquele tempo precisa ser tratado com o mesmo respeito que reservamos para uma reunião importante.

Agenda cheia não é sinônimo de produtividade

Existe também uma questão cultural, pois organizações frequentemente associam

disponibilidade permanente a comprometimento e uma agenda completamente ocupada a produtividade, quando na realidade ambas podem indicar exatamente o contrário. Um executivo que passa o dia inteiro participando de reuniões talvez esteja extremamente ocupado, mas isso não significa que esteja utilizando seu tempo nas atividades que mais dependem de sua contribuição específica.

Essa reflexão se torna ainda mais importante em posições de liderança, porque existe sempre a possibilidade de transformar o próprio calendário em gargalo para toda a organização. Quando qualquer decisão precisa envolver determinado executivo, dezenas ou centenas de pessoas podem ficar aguardando disponibilidade para avançar.

A questão não está simplesmente em diminuir reuniões, mas em identificar quais decisões realmente precisam de determinada pessoa e quais deveriam ser delegadas ou resolvidas através de outros mecanismos.

Separar trabalho profundo de trabalho operacional

Outra prática que considero particularmente útil consiste em reconhecer que atividades diferentes exigem estados mentais diferentes, em vez de tentar executar todas elas dentro dos mesmos intervalos.

Projetos complexos, planejamento estratégico, escrita, desenho de soluções e análise de problemas precisam de períodos relativamente longos de concentração. Respostas rápidas, aprovações, tarefas administrativas e pequenas pendências podem ser agrupadas em períodos nos quais interrupções causam impacto muito menor.

Quando tudo é misturado indiscriminadamente, tarefas triviais acabam consumindo exatamente o tempo de melhor qualidade cognitiva, enquanto atividades estratégicas são empurradas para algum momento futuro que raramente chega.

Subestimar metodologias comprovadas

Um dos equívocos mais sutis na busca pela produtividade está na tendência de desvalorizar métodos comprovados simplesmente porque parecem excessivamente simples, conhecidos ou pouco sofisticados. Existe uma espécie de viés em favor da novidade, especialmente no universo de tecnologia, no qual frequentemente presumimos que uma solução mais moderna necessariamente produzirá resultados melhores.

Isso cria uma situação paradoxal, pois podemos experimentar continuamente novas aplicações, metodologias e frameworks enquanto continuamos ignorando princípios extremamente básicos, como preparar previamente aquilo que será necessário, reduzir

decisões repetitivas, organizar prioridades de forma clara ou simplesmente remover etapas desnecessárias.

Muitos princípios de psicologia comportamental e gestão de tempo continuam funcionando justamente porque atacam limitações humanas relativamente estáveis. Planejar antecipadamente quando e onde uma atividade será realizada, por exemplo, reduz a quantidade de decisões necessárias no momento da execução e aumenta significativamente a probabilidade de que aquela ação realmente aconteça.

Simplicidade não significa falta de sofisticação

Existe uma diferença importante entre uma solução ser simples e ser simplista, principalmente porque métodos maduros normalmente parecem fáceis depois que foram suficientemente refinados. Muitas vezes, o processo mais eficiente é justamente aquele que removeu toda a complexidade desnecessária.

Em tecnologia, convivemos constantemente com essa tensão, pois existe uma tendência natural de adicionar ferramentas para resolver problemas que eventualmente poderiam ser tratados através de melhor disciplina operacional, revisão de processo ou simples eliminação de uma atividade.

Automatizar um processo ruim continua produzindo um processo ruim, apenas de maneira mais rápida, e aplicar AI a uma atividade que não deveria existir pode ampliar sua escala sem aumentar qualquer valor real.

AI não elimina a necessidade de fundamentos

Artificial Intelligence oferece possibilidades extraordinárias de produtividade pessoal, principalmente para pesquisa, síntese, análise, escrita, programação, documentação e inúmeras atividades cognitivas, mas seu valor depende profundamente da qualidade daquilo que estamos tentando realizar.

Um profissional que possui objetivos claros, processos organizados e boa capacidade de julgamento tende a utilizar AI para ampliar sua produtividade. Alguém que já trabalha em um ambiente completamente desorganizado pode simplesmente utilizar essas ferramentas para produzir mais conteúdo, mais mensagens e mais atividades sem necessariamente gerar resultados melhores.

Isso talvez explique por que os ganhos organizacionais com AI dependem tanto da forma como o trabalho é estruturado e não apenas da quantidade de licenças disponibilizadas. A tecnologia pode ampliar capacidades individuais, mas a organização precisa transformar processos, responsabilidades, métricas e incentivos para capturar efetivamente esse potencial.

Desprezar os estágios intermediários

A abordagem tudo ou nada é outro erro comum que frequentemente mina produtividade individual e coletiva, pois segmenta as possibilidades de mudança entre dois extremos e cria a impressão de que qualquer iniciativa que não resolva completamente determinado problema possui pouco valor.

No contexto corporativo, especialmente em ambientes que demandam transformação constante como TI, essa mentalidade pode criar uma barreira psicológica relevante, porque projetos de mudança começam a parecer tão grandes e complexos que acabam sendo continuamente adiados.

Uma transformação de Operating Model pode parecer enorme, uma modernização tecnológica pode parecer interminável e uma revisão de processos pode exigir dezenas de decisões, mas isso não significa que benefícios só apareçam quando todo o programa estiver concluído.

A força das pequenas melhorias

Pequenos ajustes possuem uma característica extremamente poderosa porque reduzem a resistência inicial e permitem que a organização aprenda durante a própria execução, acumulando benefícios antes mesmo de alcançar uma transformação completa.

Isso pode significar automatizar uma atividade específica antes de redesenhar todo o processo, reduzir uma reunião semanal antes de revisar toda a governança, documentar uma tarefa crítica antes de implantar uma plataforma completa de Knowledge Management ou adotar AI primeiro nos workflows em que o benefício parece mais evidente.

Esse tipo de abordagem também reduz risco, porque cada passo produz aprendizado que pode ser utilizado na etapa seguinte.

Produtividade é composta por efeitos acumulados

Existe uma tendência de procurar grandes intervenções porque seus resultados parecem mais visíveis, mas a produtividade de uma equipe é frequentemente determinada pela soma de dezenas de pequenos elementos. Cinco minutos economizados em uma atividade executada cem vezes por dia podem ser mais importantes do que uma grande iniciativa realizada uma única vez por ano.

O mesmo vale para pequenas interrupções, dificuldades de acesso, processos de aprovação, sistemas lentos, reuniões desnecessárias ou informações difíceis de localizar. Cada item isoladamente parece irrelevante, mas o resultado agregado pode

representar milhares de horas ao longo de uma organização inteira.

Na minha experiência, essa perspectiva ajuda bastante porque transforma produtividade em um processo contínuo de remoção de atritos, e não em uma busca periódica por alguma grande iniciativa capaz de resolver todos os problemas.

Reaprender recorrentemente

O esquecimento de como executar tarefas recorrentes, porém infrequentes, representa outro desperdício bastante comum, principalmente em ambientes nos quais profissionais precisam lidar com dezenas de sistemas, procedimentos e exceções diferentes.

Quando uma atividade ocorre apenas algumas vezes por ano, é perfeitamente natural que ninguém se lembre de todos os detalhes necessários para realizá-la. O problema começa quando a organização aceita que toda execução precise começar novamente pela descoberta do procedimento.

Esse desperdício se torna ainda mais evidente em TI, onde determinadas atividades podem depender de configurações específicas, comandos, procedimentos de segurança, sequências de aprovação ou conhecimentos técnicos que não fazem parte da rotina diária.

Documentação é memória organizacional

A solução passa pela construção de mecanismos simples de memória organizacional, nos quais conhecimento operacional relevante seja registrado de maneira suficientemente clara para poder ser recuperado posteriormente.

Isso pode envolver bases de conhecimento, runbooks, playbooks, FAQs, checklists, documentação técnica ou qualquer outra estrutura adequada ao contexto. O formato importa menos do que a capacidade de encontrar a informação certa no momento em que ela é necessária.

O maior desafio normalmente não está em criar documentação, mas em mantê-la atualizada e integrada ao próprio trabalho, porque documentos elaborados como atividade isolada rapidamente se tornam obsoletos.

AI transforma a forma de acessar conhecimento

Artificial Intelligence começa a modificar profundamente essa dinâmica porque bases extensas de documentação podem ser consultadas através de interfaces conversacionais e mecanismos de busca semântica, reduzindo drasticamente a necessidade de conhecer previamente onde determinada informação está armazenada.

Isso não elimina a necessidade de documentação, muito pelo contrário, porque modelos e agentes precisam de fontes confiáveis para fornecer respostas adequadas. Uma organização que possui conhecimento mal documentado continuará enfrentando exatamente o mesmo problema, apenas agora através de uma interface mais sofisticada.

Talvez uma das grandes oportunidades esteja justamente na combinação entre documentação estruturada e AI, permitindo transformar conhecimento disperso em uma espécie de memória operacional acessível sob demanda.

O conhecimento deveria melhorar após cada execução

Também considero importante tratar cada execução de uma tarefa pouco frequente como uma oportunidade para melhorar o próprio procedimento, incorporando imediatamente aquilo que foi aprendido, corrigindo instruções inadequadas e registrando decisões que poderiam gerar dúvidas no futuro.

Dessa maneira, o conhecimento deixa de ser apenas armazenado e passa a evoluir continuamente, reduzindo tempo de execução, erros e dependência de indivíduos específicos.

Esse comportamento também melhora onboarding e continuidade operacional, porque profissionais novos conseguem se tornar produtivos mais rapidamente quando não precisam reconstruir conhecimento que já existia dentro da organização.

Subestimar os pequenos consumidores de tempo

Subestimar o custo de pequenos consumidores de tempo e energia é um erro especialmente insidioso porque cada ocorrência parece irrelevante isoladamente, enquanto seu impacto acumulado pode ser enorme.

Minutos perdidos procurando um documento, localizando uma senha, tentando entender qual versão de um arquivo é a correta, respondendo mensagens que poderiam ter sido assíncronas ou participando de uma reunião pouco útil raramente despertam qualquer preocupação individualmente, mas quando esses comportamentos se repetem dezenas de vezes por semana deixam de ser pequenas inconveniências e se transformam em desperdício estrutural.

Também existe uma dimensão cognitiva que frequentemente ignoramos, pois pequenos atritos produzem frustração e interrompem o fluxo mental mesmo quando consomem poucos minutos diretamente. Um sistema que demora para responder ou

um processo que exige múltiplas autenticações pode parecer uma perda trivial de tempo, mas repetido continuamente ao longo do dia contribui para uma experiência muito mais desgastante.

Friction Mapping como instrumento de produtividade

Uma abordagem que considero particularmente interessante consiste em mapear deliberadamente os pequenos pontos de fricção encontrados durante uma jornada de trabalho e tratá-los como oportunidades de melhoria.

Em vez de perguntar apenas quais grandes processos deveriam ser transformados, podemos perguntar onde as pessoas estão perdendo poucos minutos repetidamente, quais informações são difíceis de encontrar, onde existem decisões redundantes e quais passos poderiam simplesmente desaparecer.

Esse olhar costuma revelar oportunidades extremamente pragmáticas porque pequenas melhorias podem ser implementadas rapidamente e, quando aplicadas em grande escala, produzir ganhos bastante relevantes.

Automation e AI precisam eliminar fricção

Automação deveria ser utilizada justamente para remover atividades repetitivas, previsíveis e pouco valiosas, enquanto AI pode ampliar esse conceito para tarefas cognitivas que anteriormente exigiam intervenção humana em praticamente todas as etapas.

O cuidado necessário está em garantir que essas tecnologias estejam eliminando trabalho e não simplesmente adicionando novas camadas ao processo, pois existe sempre o risco de criarmos ferramentas, copilots e agentes adicionais sem retirar nenhuma das atividades anteriores.

A verdadeira produtividade aparece quando aquilo que deixou de ser necessário efetivamente desaparece.

Definição de Produtividade

Produtividade, em sua essência, é uma medida de eficiência que relaciona a quantidade de recursos utilizados com os outputs gerados, mas no contexto de trabalho do conhecimento essa definição exige alguma sofisticação adicional porque quantidade nem sempre representa valor.

Em TI, produtividade pode ser observada através de software desenvolvido, problemas resolvidos, serviços entregues, disponibilidade proporcionada ou inúmeras outras métricas, mas nenhuma delas isoladamente consegue representar adequadamente o

resultado se aquilo que foi produzido não possuir qualidade suficiente ou não contribuir para objetivos empresariais relevantes.

Isso significa que produtividade não deveria ser interpretada como simplesmente fazer mais em menos tempo, mas como maximizar valor produzido através dos recursos disponíveis e reduzir desperdícios sem comprometer sustentabilidade, qualidade ou capacidade futura.

Output não é Outcome

Essa distinção se torna especialmente importante em ambientes digitais porque ferramentas modernas conseguem aumentar dramaticamente a quantidade de output produzido, principalmente agora com Generative AI. É possível escrever mais documentos, gerar mais código, criar mais apresentações e responder mais mensagens sem necessariamente melhorar os outcomes da organização.

Uma equipe pode dobrar sua quantidade de entregas e ainda assim produzir pouco impacto se estiver trabalhando nas prioridades erradas. Da mesma maneira, uma equipe aparentemente menos ocupada pode gerar enorme valor se concentrar seus recursos em poucos problemas realmente importantes.

Produtividade, portanto, precisa estar vinculada a propósito.

A Relação entre Qualidade e Produtividade

Historicamente, TI demonstra preocupação significativa com qualidade e produtividade porque seus outputs costumam possuir consequências operacionais bastante visíveis, e software desenvolvido rapidamente pode parecer produtivo até que bugs, incidentes, Technical Debt e retrabalho revelem o verdadeiro custo daquela velocidade.

Qualidade em TI pode ser entendida como a adequação de software, sistemas e serviços às necessidades dos usuários e à robustez necessária para operar sem falhas relevantes, enquanto produtividade determina com que eficiência esses resultados são alcançados.

As duas dimensões precisam caminhar juntas porque qualquer ganho de velocidade que produza aumento significativo de retrabalho representa apenas produtividade aparente.

AI torna essa relação ainda mais crítica

Generative AI consegue acelerar dramaticamente algumas atividades de desenvolvimento, documentação e análise, mas a facilidade de produzir conteúdo também aumenta a necessidade de mecanismos de validação e julgamento humano.

Código pode ser criado mais rapidamente, documentos podem ser redigidos em segundos e análises podem ser iniciadas com muito menos esforço, mas a organização precisa continuar respondendo pela qualidade do resultado final.

Nesse contexto, produtividade deixa de significar simplesmente quantidade produzida e passa a envolver a capacidade de utilizar AI para ampliar performance sem ampliar proporcionalmente erros, risco ou retrabalho.

O Valor como Diferencial Competitivo

Enquanto qualidade e produtividade são fundamentais, o valor oferecido por um produto ou serviço define sua relevância para quem o utiliza e sua contribuição para os objetivos da organização.

Em um ambiente empresarial, esse valor é essencial para justificar investimentos em tecnologia e para priorizar iniciativas, pois recursos são sempre limitados e praticamente toda organização possui mais demandas do que capacidade disponível para executá-las.

Product Owners, Product Managers, Project Managers e líderes de tecnologia exercem um papel importante justamente por transformar essa escassez em escolhas, direcionando recursos para aquilo que apresenta melhor relação entre impacto esperado, esforço, risco e alinhamento estratégico.

Produtividade começa pela escolha do trabalho certo

Existe pouco sentido em executar com extrema eficiência uma atividade que não deveria estar sendo feita, e essa talvez seja uma das reflexões mais importantes quando falamos sobre produtividade em escala organizacional.

Antes de melhorar um processo, deveríamos perguntar se ele precisa existir. Antes de automatizar uma tarefa, deveríamos entender se ela gera valor. Antes de aumentar capacidade de uma equipe, deveríamos confirmar se essa capacidade está direcionada

às prioridades corretas.

Essa disciplina de priorização pode produzir ganhos muito maiores do que qualquer ferramenta individual de produtividade.

Desafios na Priorização de Demandas

Priorizar aquilo que deve ser realizado em função do valor versus o esforço necessário é um desafio que as empresas enfrentam há décadas, mas ele se tornou ainda mais complexo porque a quantidade de possibilidades tecnológicas cresceu dramaticamente.

Cloud, Data, Automation, Cybersecurity, Digital Experience e AI disputam continuamente recursos enquanto demandas operacionais permanecem presentes, fazendo com que praticamente qualquer organização possua um backlog muito maior do que sua capacidade de execução.

Metodologias ágeis ajudaram a tornar a priorização mais frequente e adaptativa, mas também existe o risco de confundir flexibilidade com instabilidade permanente, fazendo com que equipes sofram mudanças constantes de direção antes de conseguirem concluir aquilo que iniciaram.

Prioridade que muda todos os dias não é prioridade

Agilidade não deveria significar redefinir tudo continuamente, pois equipes precisam de estabilidade suficiente para executar aquilo que foi decidido.

Quando todas as demandas são apresentadas como urgentes, a organização elimina exatamente o conceito de prioridade e cria um ambiente no qual pessoas passam grande parte do tempo reagindo à próxima solicitação.

Uma boa governança de prioridades precisa permitir mudanças quando fatos relevantes surgem, mas também proteger as equipes contra alterações simplesmente causadas pela preferência momentânea de determinado stakeholder.

Cultura de Reuniões, um drama cada vez

maior

A cultura de reuniões dentro de uma organização impacta diretamente produtividade, experiência dos profissionais e capacidade de execução, principalmente porque uma reunião não consome apenas o tempo de quem a organiza, mas multiplica seu custo pela quantidade de participantes envolvidos.

Muitas organizações continuam convivendo com um volume excessivo de reuniões, parte das quais poderia ser substituída por comunicação assíncrona, documentação adequada ou simplesmente maior autonomia decisória.

A avaliação crítica da necessidade, frequência, duração e composição das reuniões é essencial para garantir que elas adicionem valor real ao processo e não se transformem apenas em mecanismos de sincronização criados porque ninguém confia suficientemente na informação disponível fora delas.

Organizações que trabalham de maneira ágil normalmente procuram favorecer interações rápidas e objetivas, mas até práticas originadas com o objetivo de reduzir burocracia podem se transformar em novas rotinas burocráticas quando são aplicadas sem reflexão.

Reuniões precisam possuir uma razão para existir

Uma reunião deveria existir porque determinada interação síncrona produz valor que seria difícil alcançar de outra forma, seja para tomar uma decisão, resolver um problema complexo, criar algo de maneira colaborativa ou lidar com uma situação que realmente exige diálogo em tempo real.

Utilizar uma reunião apenas para transmitir informação é normalmente uma escolha bastante cara, principalmente quando existem inúmeras alternativas assíncronas capazes de cumprir essa função.

Da mesma maneira, convidar pessoas apenas para que “estejam informadas” pode consumir horas de trabalho sem adicionar qualquer contribuição real ao encontro.

O custo invisível antes e depois da reunião

Também considero importante lembrar que uma reunião de uma hora raramente custa apenas uma hora, pois existe preparação, deslocamento cognitivo da atividade anterior e algum tempo necessário para retomar o contexto depois que ela termina.

Quando a agenda possui reuniões consecutivas, praticamente todo o espaço disponível entre elas perde utilidade para atividades que exigem concentração profunda.

É exatamente essa fragmentação que transforma calendários extremamente ocupados

em ambientes nos quais todos parecem trabalhar muito e ainda assim existe dificuldade para executar aquilo que exige verdadeiro pensamento.

Alguns números interessantes que li em outra matéria da própria HBR reforçam justamente essa dificuldade:

https://hbr.org/2023/01/7-ways-managers-can-help-their-team-focus

Os dados citados naquele artigo indicavam que uma parcela significativa dos profissionais raramente conseguia trabalhar uma ou duas horas de maneira realmente focada e sem distrações ao longo do dia, enquanto muitos relatavam perder concentração poucos minutos depois de iniciar determinada atividade.

Mesmo que os percentuais variem ao longo do tempo e entre diferentes organizações, a questão central continua bastante atual: como podemos esperar qualidade, criatividade e produtividade sustentável se estruturamos a jornada de trabalho de maneira que a concentração se torne uma exceção?

AI pode melhorar ou piorar a cultura de reuniões

Artificial Intelligence cria possibilidades bastante interessantes nesse contexto, principalmente através de transcrição automática, síntese, identificação de decisões, acompanhamento de ações e recuperação de informações discutidas anteriormente.

Isso pode permitir que menos pessoas participem de determinados encontros, já que profissionais podem posteriormente consultar aquilo que realmente importa, mas existe também o risco oposto de utilizar AI apenas para administrar uma quantidade excessiva de reuniões sem questionar se elas deveriam existir.

Resumir uma reunião ruim não transforma automaticamente aquela reunião em algo útil.

A produtividade de equipes é um problema de sistema

Uma das conclusões que considero mais importantes ao analisar produtividade em escala organizacional é perceber que não podemos transferir toda a responsabilidade para os indivíduos.

É relativamente fácil dizer que as pessoas deveriam se concentrar melhor, organizar suas prioridades, reduzir distrações ou utilizar AI de maneira mais eficiente, mas pouco disso funcionará se a própria organização continuar produzindo interrupções, prioridades contraditórias, reuniões permanentes e processos excessivamente

complexos.

Produtividade individual depende de disciplina, mas produtividade coletiva depende de design organizacional.

Managers possuem enorme influência

Gestores influenciam produtividade através da maneira como definem prioridades, organizam reuniões, distribuem autonomia, respondem a erros, estruturam comunicação e estabelecem expectativas sobre disponibilidade.

Uma equipe pode possuir excelentes ferramentas e profissionais altamente capacitados e ainda assim apresentar baixa produtividade se o manager constantemente alterar prioridades ou exigir participação em todos os detalhes.

Da mesma maneira, boas práticas de liderança podem criar espaço para concentração, reduzir fricção e permitir que pessoas utilizem melhor suas próprias capacidades.

AI aumenta a importância do Operating Model

Essa dimensão organizacional se torna ainda mais importante conforme AI assume maior parcela da execução, porque ganhos individuais obtidos através de copilots e agentes podem desaparecer caso os workflows permaneçam desenhados para um mundo no qual todo trabalho era realizado manualmente.

Se uma atividade que anteriormente levava três horas passa a levar trinta minutos, a organização precisa decidir o que fazer com as duas horas e meia liberadas, quais etapas ainda são necessárias e como aquele ganho pode ser convertido em capacidade adicional.

Sem esse redesenho, existe o risco de simplesmente preencher o tempo economizado com mais tarefas, mais reuniões e mais produção de baixo valor.

Formas para se alavancar a produtividade

A produtividade empresarial é um dos pilares centrais para competitividade e sustentabilidade, mas organizações mais produtivas não são necessariamente aquelas que exigem maior intensidade de trabalho de seus profissionais. Muitas vezes, são justamente aquelas que possuem processos mais simples, melhor tecnologia, prioridades mais claras e maior capacidade de eliminar atividades desnecessárias.

Existem diferentes caminhos para aumentar essa capacidade e cada organização precisa adaptá-los ao próprio contexto, mas algumas estratégias aparecem de maneira recorrente quando analisamos empresas capazes de transformar tecnologia e talento em resultados de maneira consistente.

Digitalização como Base da Produtividade

A digitalização continua sendo uma das principais alavancas para o aumento da produtividade porque permite remover atividades manuais, reduzir tempo de processamento, ampliar visibilidade e executar determinados processos em escala.

Entretanto, digitalização não deveria significar simplesmente transportar o mesmo processo para uma interface eletrônica, pois existe enorme diferença entre digitalizar burocracia e efetivamente redesenhar o trabalho.

A transformação mais relevante ocorre quando a empresa utiliza tecnologia para eliminar etapas, reduzir decisões manuais, integrar informações e automatizar aquilo que não exige intervenção humana.

AI amplia a fronteira da automação

Automation tradicionalmente funcionava melhor sobre tarefas altamente estruturadas, enquanto AI amplia significativamente o universo de atividades passíveis de automação ao permitir lidar com linguagem natural, documentos, contexto e decisões menos determinísticas.

Isso abre uma nova oportunidade de produtividade, mas também aumenta a necessidade de redesenhar workflows de ponta a ponta, porque automatizar apenas uma etapa cognitiva dentro de um processo ruim raramente captura todo o potencial disponível.

Investimento em Ativos Intangíveis

Empresas produtivas investem significativamente em Pesquisa e Desenvolvimento, propriedade intelectual, dados, software, conhecimento organizacional e capacidades de sua força de trabalho, reconhecendo que uma parcela crescente do valor empresarial reside justamente em ativos que não possuem manifestação física tradicional.

Esses investimentos sustentam inovação e competitividade de longo prazo, mas também exigem disciplina porque seu retorno pode ser menos evidente do que a aquisição de um ativo tangível.

Uma organização precisa compreender quais capabilities realmente pretende desenvolver e como esse conhecimento poderá ser reutilizado ao longo do tempo.

Preparando a Força de Trabalho para o Futuro

A capacitação e o desenvolvimento contínuo dos profissionais se tornaram ainda mais importantes em um ambiente no qual tecnologia e modelos de trabalho evoluem rapidamente.

Artificial Intelligence cria aqui uma situação particularmente interessante, pois determinadas atividades serão automatizadas enquanto outras exigirão níveis muito maiores de julgamento, capacidade analítica, criatividade, comunicação e domínio do negócio.

O desafio não está apenas em ensinar pessoas a utilizar novas ferramentas, mas ajudá-las a compreender como seu próprio papel precisa evoluir quando parte da execução passa a ser realizada em colaboração com AI.

Produtividade futura dependerá de Human + AI

A discussão mais interessante talvez não seja simplesmente se AI aumenta produtividade, mas quais profissionais e organizações conseguem redesenhar sua forma de trabalhar para transformar essa capacidade em resultados reais.

Os melhores usuários provavelmente não serão aqueles que delegam todo pensamento para a tecnologia, mas os que sabem combinar contexto, julgamento e experiência humana com a velocidade de análise e execução proporcionada por modelos e agentes.

Isso exige novas skills e, principalmente, uma compreensão muito clara de quais decisões permanecem essencialmente humanas.

Integração com Ecossistemas

Manter integração eficaz com clientes, fornecedores, parceiros e demais participantes do ecossistema empresarial é fundamental para explorar novas oportunidades e executar atividades de maneira mais eficiente.

Quanto maior a fluidez na troca de informações e na colaboração entre organizações, menor tende a ser a quantidade de retrabalho causada por processos desconectados.

APIs, plataformas digitais, Data Sharing e modelos colaborativos de inovação permitem que produtividade deixe de ser analisada apenas dentro das fronteiras da empresa e passe a considerar toda a cadeia de valor.

Cada caso é um caso

A adaptação das estratégias de produtividade utilizadas por organizações líderes precisa considerar as particularidades e especificidades de cada empresa, porque aquilo que elimina fricção em determinado ambiente pode simplesmente criar outra camada de complexidade em outro.

Esse cuidado se torna particularmente relevante quando surgem novas tecnologias, pois existe sempre a tentação de replicar práticas observadas no mercado sem compreender se os mesmos pressupostos estão presentes.

Não existe ferramenta capaz de compensar permanentemente prioridades confusas, processos ruins ou cultura de reunião excessiva, da mesma maneira que uma organização disciplinada pode obter enormes ganhos com soluções relativamente simples.

A implementação bem-sucedida dessas estratégias exige análise cuidadosa do ambiente, entendimento das principais fontes de desperdício e participação ativa das pessoas que realmente executam o trabalho.

Mais do que copiar práticas consideradas exemplares, o objetivo deveria ser descobrir quais elementos estão limitando a produtividade naquele contexto específico e remover progressivamente essas restrições.

CIO Codex Framework – IT Productivity Management Capability

A capability de IT Productivity Management, situada na macro capability IT Governance e na camada IT Transformation do CIO Codex Capability Framework, é crucial para o aprimoramento e otimização da produtividade no ambiente de TI.

Esta capability não se limita a elevar a eficiência operacional, ela é uma peça-chave na maximização do valor entregue pela TI à organização, equilibrando habilmente a redução de custos com a manutenção da qualidade dos serviços de TI.

Entre os conceitos centrais estão Produtividade, que enfoca a maximização da eficiência com os recursos disponíveis, Eficiência Operacional, que visa a execução de tarefas de maneira mais rápida e com menos recursos, mantendo ou melhorando a qualidade, Otimização de Processos, para eliminar desperdícios e gargalos, Ferramentas de Automação, que reduzem o tempo e o esforço manual em tarefas repetitivas, e o Balanceamento entre Qualidade e Produtividade, que busca um ponto ideal entre alta qualidade de entrega e eficiência operacional.

As características principais desta capability incluem Avaliação de Processos, Implementação de Ferramentas, Treinamento e Desenvolvimento, Métricas de Produtividade e a promoção de uma Cultura de Eficiência, incentivando a inovação e a melhoria contínua.

O propósito da IT Productivity Management é aumentar a eficiência operacional da equipe de TI e dos recursos tecnológicos, otimizando processos, implementando ferramentas e técnicas que impulsionem a produtividade.

Seus objetivos principais, dentro do CIO Codex Capability Framework, são a

otimização de processos para identificar áreas de ineficiência, promover a eficiência operacional, avaliar e implementar ferramentas e técnicas de produtividade, e trabalhar em sinergia com a IT Quality Management para equilibrar qualidade e produtividade.

O impacto da IT Productivity Management na tecnologia abrange diversas dimensões, como Infraestrutura, Arquitetura, Sistemas, Cybersecurity e Modelo Operacional.

A busca por eficiência operacional afeta diretamente a infraestrutura de TI, exigindo alocação eficiente de recursos e automação.

A otimização da produtividade impacta a arquitetura de TI, necessitando de soluções eficientes e escaláveis.

A implementação de ferramentas de produtividade influencia o desenvolvimento e manutenção de sistemas, tornando-os mais eficientes e ágeis.

A eficiência na segurança cibernética é abordada, implementando medidas de forma eficaz e rápida.

Por fim, a IT Productivity Management molda o modelo operacional da equipe de TI, direcionando esforços para atividades de maior valor agregado.

Em suma, a IT Productivity Management é uma capability vital, promovendo a eficiência e otimização da produtividade em todos os aspectos das operações de TI.

Esta abordagem não só melhora a entrega dos serviços de TI, mas também reforça a posição da TI como um contribuinte essencial para os objetivos globais da organização.

A constante busca por eficiência e produtividade, equilibrada com a qualidade, é fundamental para enfrentar os desafios de um mercado dinâmico, garantindo que a TI continue a ser um motor de inovação e sucesso empresarial.

Concluindo

Revisitar os fundamentos da gestão do tempo e da produtividade continua sendo extremamente relevante em um mundo no qual as distrações não apenas permanecem presentes, mas ganharam novas formas e passaram a acompanhar praticamente todos os momentos da jornada profissional.

O artigo da HBR parte de cinco erros mentais relativamente simples, mas talvez a principal conclusão esteja justamente em perceber que produtividade raramente é destruída por um único grande problema. Na maioria das vezes, ela é gradualmente corroída por pequenas interrupções, decisões repetidas, prioridades instáveis, conhecimento difícil de recuperar, processos burocráticos e reuniões cujo valor nunca

foi suficientemente questionado.

Artificial Intelligence modifica profundamente esse cenário, mas não elimina nenhuma dessas questões fundamentais. Pelo contrário, quanto maior nossa capacidade tecnológica de produzir conteúdo, executar atividades e automatizar decisões, mais importante se torna garantir que essa capacidade esteja direcionada àquilo que realmente importa.

AI pode liberar tempo para trabalhos de maior valor, acelerar análises e permitir que profissionais realizem atividades que anteriormente exigiriam muito mais esforço, mas esses ganhos não surgem automaticamente. Eles dependem da maneira como workflows, equipes, prioridades e Operating Models são redesenhados para capturar aquilo que a tecnologia tornou possível.

Essa talvez seja uma das mudanças mais importantes na discussão sobre produtividade em 2026, pois o tema deixa progressivamente de ser apenas “como eu consigo fazer mais?” e passa a envolver uma pergunta muito mais relevante sobre como pessoas, tecnologia e organização podem trabalhar juntas para produzir resultados melhores.

Em minha experiência profissional, especialmente na gestão de TI e liderança, aplicar técnicas simples de organização, proteger tempo de concentração, reduzir atividades desnecessárias e documentar conhecimento continua produzindo resultados extremamente relevantes, mesmo diante de toda a evolução tecnológica que aconteceu ao nosso redor.

A diferença é que agora temos ferramentas capazes de ampliar dramaticamente esses efeitos, permitindo automatizar tarefas, recuperar conhecimento, sintetizar informações e delegar parte da execução para sistemas inteligentes.

Isso torna ainda mais importante distinguir produtividade de simples velocidade.

Uma organização que utiliza AI para gerar dez vezes mais documentos não se tornou necessariamente dez vezes mais produtiva. Uma equipe que responde mensagens mais rapidamente não necessariamente produz mais valor. Um executivo que participa de dezenas de reuniões não necessariamente está tomando decisões melhores.

Produtividade sustentável continua dependendo da capacidade de concentrar recursos limitados sobre aquilo que efetivamente importa, combinando qualidade, eficiência e valor em vez de maximizar apenas quantidade de atividades.

Também acredito que existe uma responsabilidade particularmente importante para líderes, porque muitas das maiores barreiras à produtividade não podem ser resolvidas individualmente. É o líder que pode questionar reuniões, simplificar governança,

delegar decisões, proteger tempo de trabalho profundo, eliminar processos redundantes e criar espaço para que novas tecnologias sejam utilizadas de maneira realmente transformadora.

Se a cultura da organização recompensa disponibilidade permanente, quantidade de reuniões e produção visível de atividades, dificilmente ferramentas de produtividade conseguirão resolver o problema. Se, por outro lado, a cultura valoriza outcomes, autonomia, clareza e melhoria contínua, até mudanças relativamente simples podem produzir efeitos extraordinários.

Talvez seja justamente essa a grande reflexão que permanece por trás daqueles cinco erros mentais originalmente apresentados pela HBR: produtividade não costuma desaparecer de uma só vez, mas através de pequenos vazamentos que aprendemos a considerar normais.

Recuperá-la exige o movimento oposto.

Precisamos observar esses pequenos atritos, questionar sua necessidade, criar melhores sistemas, utilizar tecnologia de maneira inteligente e construir ambientes nos quais atenção seja tratada como um recurso valioso.

Quando conseguimos fazer isso de maneira consistente, produtividade deixa de ser uma corrida para executar cada vez mais atividades e passa a representar algo muito mais importante: a capacidade de utilizar nosso tempo, nossa energia, nossas pessoas e nossa tecnologia naquilo que realmente merece ser feito.