



CANVA

PERFORMANCE ORGANIZACIONAL

O DESAFIO NÃO É FAZER MAIS, É ESCOLHER MELHOR

Antes, quando uma empresa ficava abaixo das metas, a resposta parecia relativamente óbvia: aumentar o ritmo de trabalho, ampliar a equipe ou incorporar novas ferramentas. A lógica era simples. Se a capacidade de entrega não era suficiente, seria necessário colocar mais recursos em campo.

Pedro Signorelli (*)

Esse raciocínio perdeu força. A tecnologia ampliou de maneira impressionante a capacidade de execução. A automação assumiu tarefas repetitivas, a inteligência artificial acelerou análises e produção de conteúdo e ferramentas digitais encurtaram etapas que antes consumiam horas ou até dias. Mesmo assim, existe uma contradição cada vez mais evidente: as organizações conseguem fazer mais, mas continuam com dificuldade para avançar no que realmente importa.

O gargalo, portanto, não está necessariamente na execução. Está na definição do que merece atenção. A inteligência artificial tornou ainda mais fácil transformar uma ideia em projeto. É possível criar uma apresentação em minutos, analisar grandes volumes de informação, elaborar um plano de ação ou iniciar uma nova frente de trabalho com poucos recursos. O problema é que a mesma tecnologia que aumenta a capacidade de fazer também pode ampliar a quantidade de coisas que decidimos fazer.

E quando tudo parece prioritário, nenhuma prioridade está protegida

Os números ajudam a dimensionar esse cenário. O Work Trend Index 2025, da Microsoft, mostra que 80% da força de trabalho global afirma não ter tempo ou energia suficientes para realizar seu trabalho, enquanto 53% dos líderes consideram necessário elevar a produtividade. No Brasil, a diferença também chama atenção: 72% dos profissionais relatam falta de tempo ou energia para dar conta do trabalho, enquanto 40% dos líderes dizem que a produtividade precisa aumentar.

Há ainda outro dado relevante. Segundo a Microsoft, os profissionais são interrompidos, em média, a cada dois minutos por reuniões, e-mails ou mensagens. O problema, portanto, não é apenas a quantidade de tarefas. É a fragmentação da atenção.

Nesse ambiente, surge uma armadilha bastante comum. A empresa acumula projetos, iniciativas, reuniões e planos sem necessariamente encerrar aquilo que deixou de fazer sentido. Uma nova demanda entra, outra permanece, uma terceira é adicionada e, pouco a pouco, a agenda das equipes fica ocupada por uma coleção de prioridades concorrentes.

A atividade aumenta, mas o resultado não acompanha na mesma proporção. É a diferença entre estar ocupado e estar produzindo



Galeanu, Mihal, CANVA

valor. Uma pesquisa da Asana, empresa americana de tecnologia que oferece uma plataforma de gestão do trabalho e de projetos, reforça essa percepção. O levantamento aponta que 88% dos profissionais do conhecimento afirmam que projetos urgentes e iniciativas importantes acabam perdendo ritmo ou ficando para trás por causa do volume de tarefas sob sua responsabilidade. O estudo também mostra uma fragilidade de alinhamento: apenas 43% dos entrevistados dizem saber exatamente quais são os objetivos da empresa para o ano e 46% entendem claramente como seu trabalho contribui para a organização.

Não basta perguntar quanto uma equipe entregou. É preciso entender quanto daquilo que foi entregue efetivamente contribuiu para os objetivos estratégicos. Essa diferença deveria estar no radar da liderança e também do RH. Indicadores tradicionais, como turnover, absenteísmo, engajamento e clima, continuam importantes. Mas existem sinais anteriores que podem revelar um problema de gestão antes que ele apareça nas métricas de pessoas.

O volume de iniciativas simultâneas é um deles. A quantidade de reuniões destinadas a alinhar outras reuniões é outro. Também vale observar quanto tempo as pessoas gastam mudando de contexto,

procurando informações, respondendo mensagens e acompanhando projetos que não estão diretamente relacionados às suas prioridades.

Quando a maior parte da energia é consumida pela coordenação do trabalho, sobra menos espaço para realizar o trabalho que realmente produz impacto. A própria Microsoft chama atenção para esse fenômeno ao identificar o que denomina de “coordination tax”, o custo provocado pelo excesso de atividades de coordenação, como reuniões, e-mails e tarefas administrativas. A IA pode ajudar a reduzir esse desperdício, mas tecnologia nenhuma resolve sozinha uma organização que não sabe definir o que deve ser priorizado.

Existe ainda uma consequência humana que não pode ser ignorada

Quando um profissional está envolvido em muitas frentes ao mesmo tempo, fica mais difícil enxergar a relação entre esforço e resultado. A sensação passa a ser de reação permanente às demandas. O trabalho se transforma em uma sucessão de urgências, e não em uma trajetória orientada por objetivos.

Esse cenário pode contribuir para estresse e esgotamento. Dados recentes da Gallup mostram que 40% dos trabalhadores relataram ter experimentado estresse significativo no dia anterior em 2025, enquanto apenas 20% dos profissionais estavam engajados globalmente. A mesma organização aponta que carga de trabalho administrável, clareza sobre expectativas e autonomia estão entre os fatores relacionados ao risco de burnout.

Por isso, uma das funções mais importantes da liderança contemporânea é proteger a capacidade de concentração das equipes.

Isso começa por uma pergunta que deveria acompanhar toda nova iniciativa: o que vamos deixar de fazer para abrir espaço para isso?

Se ninguém consegue responder, talvez não exista uma nova prioridade. Existe apenas uma nova demanda. Essa lógica ficou clara em um processo de implementação de OKRs que conduzi na Nextel. Ao colocar lado a lado as iniciativas em andamento e os objetivos estratégicos da organização, percebemos que aproximadamente 80% das frentes tinham pouca contribuição para aquilo que realmente precisava avançar. A decisão foi interromper uma parcela significativa desses trabalhos.

O efeito não foi uma queda na produtividade. O contrário aconteceu. Com menos dispersão, as equipes conseguiram concentrar energia nas iniciativas que tinham maior potencial de impacto, elevando significativamente o throughput.

A experiência reforçou uma convicção que considero cada vez mais importante: produtividade não é simplesmente aumentar a quantidade de trabalho realizada. É aumentar a proporção de esforço que se transforma em resultado relevante.

Nesse contexto, o RH ganha uma responsabilidade estratégica. Mais do que acompanhar o volume de trabalho ou implementar novas metodologias, precisa ajudar a organização a construir critérios para escolher, priorizar e também abandonar iniciativas.

Isso significa estabelecer poucas prioridades realmente importantes, conectar o trabalho cotidiano aos objetivos do negócio, revisar regularmente o portfólio de iniciativas e criar segurança para que projetos sem relevância possam ser encerrados.

Parar também é uma decisão de gestão

Em um cenário de inteligência artificial, automação e capacidade de execução cada vez maior, essa disciplina se torna ainda mais necessária. A tecnologia continuará reduzindo o tempo necessário para fazer as coisas. O desafio será decidir quais coisas merecem ser feitas.

O diferencial das organizações não estará apenas na velocidade com que executam. Estará na qualidade das escolhas que fazem. Porque o maior desperdício corporativo talvez não seja uma equipe trabalhando pouco. É uma equipe inteira trabalhando muito naquilo que não deveria estar fazendo.

(*) Especialista em gestão, com ênfase em OKRs (<http://www.gestaopragmatica.com.br/>).

