



PRODUTIVIDADE ANTIFRÁGIL

com Luciano Pires



ProdutividadeAntifragil.com.br

6.As doenças da Produtividade

ProdutividadeAntifragil.com.br



Bom dia, boa tarde, boa noite, mais um módulo aqui. Hoje é o sexto módulo aqui do nosso curso Produtividade antifrágil. Hoje nós vamos falar das doenças da produtividade. Vai ser uma provocação só.



ProdutividadeAntifragil.com.br



Busca sistemática, organizada e contínua por novas oportunidades para aumentar a produtividade com qualidade.

ProdutividadeAntifragil.com.br

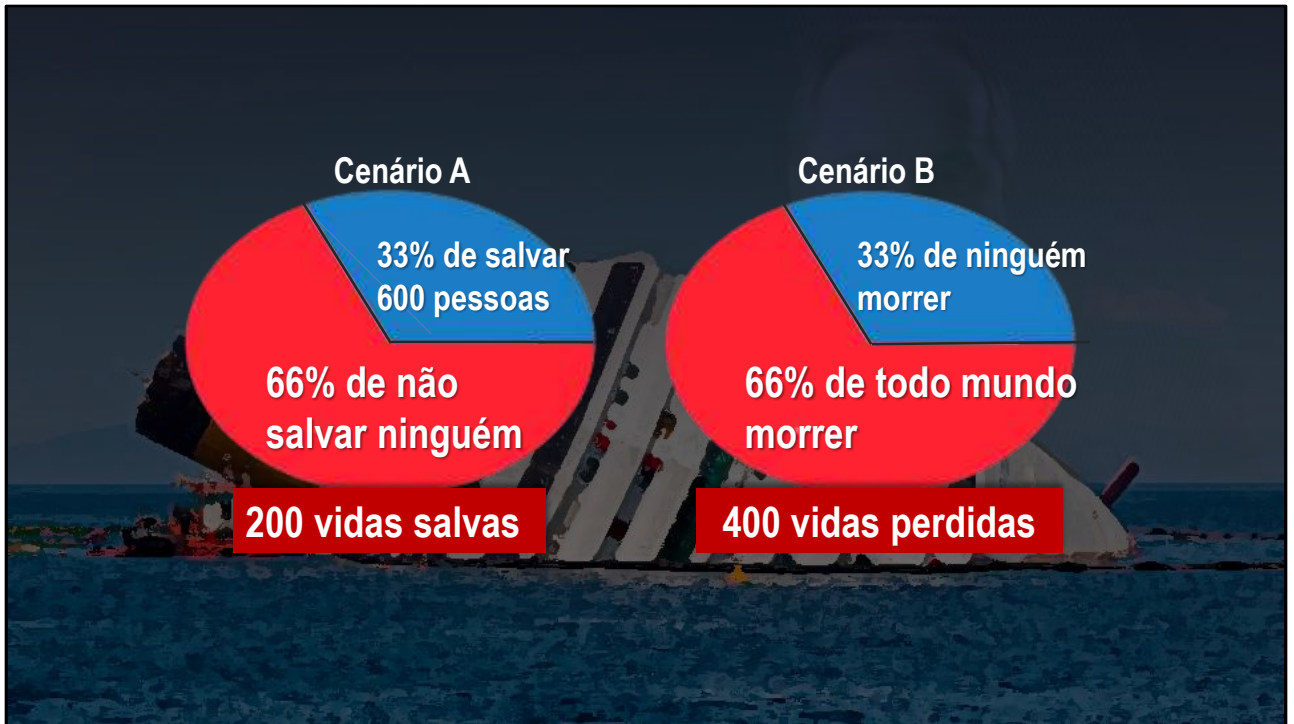
E ele para mim é muito importante, porque para você entender o que é olhar produtivo, tem uma definição dele que eu gosto muito, que é a mesma que eu uso para inovação, que é essa aqui: o olhar produtivo é a busca sistemática, organizada e contínua por novas oportunidades para aumentar a produtividade com qualidade. Produtividade com qualidade. Ou seja, não é a produtividade pela produtividade. Mas você reparou ali que o busca está em vermelho ali, o busca fica em vermelho ali, ele fica vibrando, porque a coisa mais importante dessa definição aqui é exatamente a palavrinha busca. Quando eu coloco busca ali eu mudo o conceito, a produtividade é uma ideia, não é algo que eu implemento aqui, é um processo. Eu tenho que estar o tempo todo incomodado em tentar encontrar uma maneira mais rápida, mais fácil, mais barata de fazer aquilo que eu tenho que fazer. E esse olhar funciona para tudo, eu tenho que acordar de manhã e já saber como é que eu levanto da cama, mais rápido, mais barato e fácil. Então, se você conseguir contaminar o teu olhar com essa busca, cara você automaticamente é uma pessoa produtiva, em todos os aspectos da sua vida.



E o começo dessa definição do olhar tem a ver com um conceito muito legal que eu vou contar para você a partir de uma história, é uma experiência interessante aqui. Você imagina que estamos diante de um naufrágio. O naufrágio, uma grande tragédia e existem dois cenários que podem ser utilizados pelas pessoas que vão lá salvar as pessoas que estão sendo vítimas do naufrágio.



Vamos ver aqui o cenário número um, que eu chamei de cenário “A”, é o seguinte: 33% são as chances de salvar 600 pessoas, que é o povo que está dentro do navio, 66% de chance de não salvar ninguém. Nesse cenário aqui o resultado são 200 vidas salvas, cenário “A”.



E aí pinta o cenário “B”, que é o cenário onde 33% de chance nós temos de ninguém morrer, e 66% de chance de todo mundo morrer. Nesse cenário, aqui 400 vidas são perdidas. Dois cenários e nós temos que decidir qual dos dois nós vamos adotar. Qual cenário você prefere, o “A” ou o “B”? Bom, 200 vidas salvas em 600 significa que têm 400 perdidas, 400 perdidas em 600 significa que têm 200 salvas. É a mesma coisa. Cenário “A” e cenário “B” tem exatamente o mesmo resultado, não muda nada aqui, mas a hora que eu apresento para vocês as duas opções, eu tenho certeza absoluta que você imediatamente escolheu o cenário “A”. Cara eu quero o cenário onde 200 vidas são salvas, eu não quero o cenário onde 400 vidas são perdidas, mas é a mesma coisa, é a mesma coisa. E eu aposto que você foi direto ao “A”. Por quê?

O efeito de enquadramento

Khanenman e Tversky



Essa é a grande dica, isso aqui tem a ver com uma coisa chamada “o efeito enquadramento”, isso aqui é uma experiência famosa de dois técnicos é o Kahneman e Verski, Verski é o nome dele, fizeram essa experiência há muito tempo atrás, para mostrar como dependendo da forma como você apresenta as escolhas, a gente muda a nossa opção, a gente muda o julgamento e muda a tomada de decisão. Esse enquadramento é um viés cognitivo, é um dos mais comuns, e é muito usado no marketing. Ele influencia a forma como as pessoas fazem uma escolha dependendo da forma como o problema é apresentado, é redigido, é enquadrado. O pessoal pega um cenário, pega um problema e depende do jeito que mostra para a gente eles influenciam a nossa escolha, pela forma com que é mostrado. No caso aqui, vocês estão vendo “A” e “B”, as duas escolhas têm resultados absolutamente semelhantes, mas elas foram enquadradas de maneiras diferentes, uma é positiva, a outra é negativa. E a grande maioria das pessoas sempre escolhe o “A”, que é aquele positivo, onde eu vou salvar vidas.

O efeito de enquadramento

Khaneman e Tversky

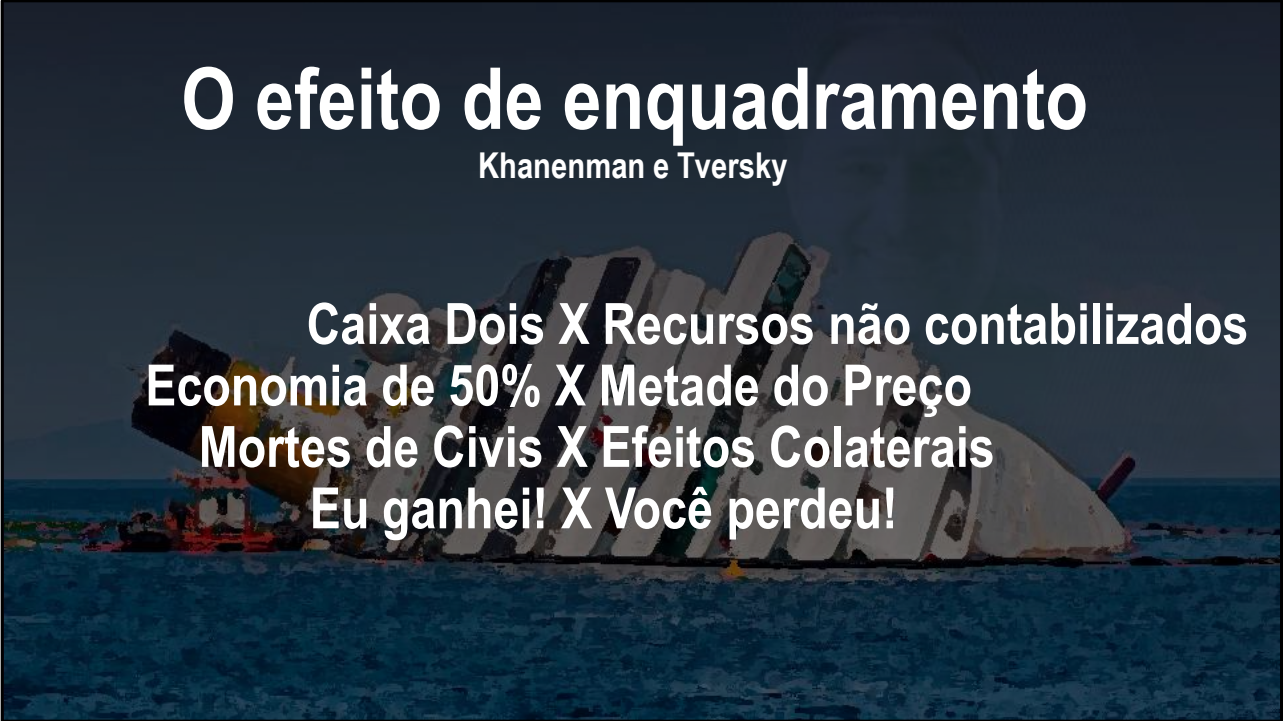
Covid19

3% mortos X 97% salvos

Olha, a gente vê isso aqui no nosso dia a dia, dá uma olhada no problema aqui da Covid-19. São 3% de mortos ou são 97% de pessoas salvas? Como é que você tem visto essa abordagem? Têm duas maneiras de olhar, está-se salvando muito mais gente do que está morrendo. Então, depende da forma como você mostra o problema, ou ele é uma imensa tragédia, ou ele é uma coisa que preocupa, mas que pode ter saída. E nenhuma das duas opções aqui está errada, as duas estão certíssimas, só que você escolhe a maneira como mostrar. É só assistir os jornais da televisão e você vê qual é a forma escolhida. É cova de defunto, é o gráfico de mortos acumulados, é somando no dia todas as mortes da semana anterior, é tudo para criar aquele conceito de que é o pânico total. Alguém escolheu o enquadramento, e ao escolher o enquadramento ele está buscando alguma solução, alguma saída, ele está buscando que você tome providências que sejam do interesse dele. Então, se você não reparar como o problema é enquadrado, você pode ser vaquinha de presépio, pode ser levado a tomar decisões que não são do teu melhor interesse.

O efeito de enquadramento

Khanenman e Tversky



Caixa Dois X Recursos não contabilizados
Economia de 50% X Metade do Preço
Mortes de Civis X Efeitos Colaterais
Eu ganhei! X Você perdeu!

Então vamos adiante aqui, isso aqui tem mais, acontece mais, olha só: caixa dois e recursos não contabilizados. É a mesma coisa, um dói quando a gente ouve o outro não. Economia de 50% ou metade do preço? Qual é que tem mais impacto? Mortes de civis ou efeitos colaterais? Um deixa a gente indignado, o outro, cara é efeito de guerra. Eu ganhei e você perdeu. Você está percebendo como muda tudo quando você apresenta o problema. Então, por que eu estou trazendo isso daqui agora? Porque quando eu vou falar de produtividade eu tenho que fazer a mesma coisa, eu tenho que enquadrar o problema onde é que ele está. Ele é só ruim ou ele também tem um lado bom? Como é que eu estou olhando? Eu estou olhando pela ineficiência ou pela busca da eficiência? Eu estou olhando pela incapacidade de fazer ou pela oportunidade de aprender? Se você não mudar esse enquadramento você vai entrar pelo negativo e aí já começa perdendo.



Eu tenho um exemplo muito legal que eu gosto de usar sobre essa questão do enquadramento, qualquer pessoa que já foi na Disney já viu o que acontece lá, na Disney, aqueles brinquedos maravilhosos têm milhares, têm milhões de pessoas que querem ir ver os brinquedos e formam-se filas que são intermináveis. Aqui tem uma foto interessante, 300 minutos de fila significa cinco horas esperando para ir ver um brinquedo. Agora você imagina, eu saio com a família, vou para lá, faço uma viagem e não vou entrar no brinquedo, eu fico na fila. E durante um bom tempo ficar na fila foi um negócio terrível, até o momento em que os caras da Disney vão conversar sobre esse assunto e decidem reenquadrar o problema. Vem cá, a fila o que é? A fila é um momento em que está todo mundo parado, esperando chegar a sua vez? Ou é um momento de criação de expectativa? Será que eu não posso aproveitar o momento da fila para ampliar a expectativa sobre o que é que vai acontecer quando chegar no brinquedo? Então, se você reparar, quando você entra hoje numa fila na Disney, têm sons tocando ali, têm coisas acontecendo na fila, você vai caminhando e vai passando por cenários, a fila nunca é num lugar monótono, só lá longe, do lado de fora ela pode até ser, mas mesmo lá o pessoal coloca as telas e você vai vendo o que é que está acontecendo. E conforme você vai chegando no local da atração, começam uns sons, tem história sendo contada, tem um locutor, tem barulhos, você ouve o grito. Então aquilo vai criando na gente uma expectativa, que estar na fila é parte de estar visitando o brinquedo. E eles criam um momento tal, que você quando entra no brinquedo você está enlouquecido para ver aquilo lá. Então eles reenquadraram, o que era um problema de gente parada esperando a sua vez se transformou num momento oportuno para se criar expectativa. Se bobear até para vender alguma coisa. Os personagens estão passando por ali, tem uma lojinha ali perto, tudo isso foi construído para que o momento da fila não seja fila burra de espera, mas é uma fila de construção de uma expectativa. Isso é um baita de um exemplo de reenquadramento do problema.

O efeito de enquadramento

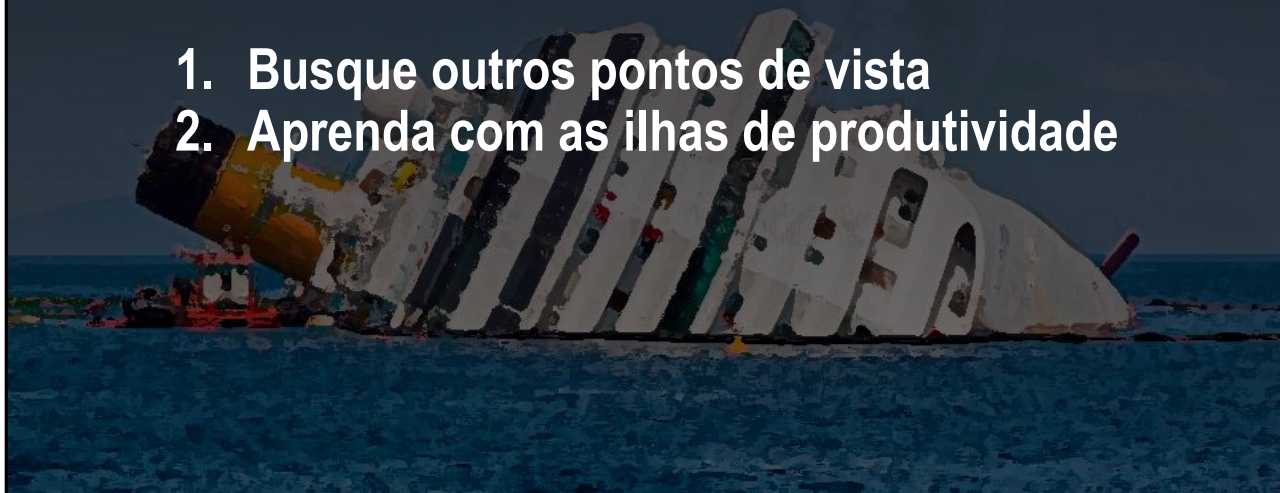
1. Busque outros pontos de vista



E aí vem a questão: o que eu preciso fazer então? Como é que é o truque do reenquadramento? A primeira coisa é você entender que existem outros ângulos para você enxergar um problema, e às vezes você está tão envolvido com aquilo que você não consegue ver de outro ângulo. Você vai bater onde sempre bateu, vai tentar as velhas soluções de sempre e não vai conseguir o resultado que você busca. Então, as dicas, que são como sempre muito óbvias. E a gente não faz. São as seguintes: primeira dica: peça para que outras pessoas analisem o problema. Pode ser gente que está do teu lado, pode ser gente que está longe de você, pode ser gente que tem experiência no assunto, pode ser gente que não tem experiência nenhuma no assunto, leva o problema lá e fala: cara eu estou com uma encrenca aqui. O que você acha? E essa pessoa ao tentar dar a opinião dela ela vai te dar de outra janela, e de repente a partir de outra janela vem a grande sacada que você não conseguia enxergar. Não é porque você é burro, não é porque você é ignorante. É porque você estava amarrado a um ponto de vista. Desapegue-se dele e tente olhar por outra janela, e para isso é fundamental buscar o olhar de outras pessoas.

O efeito de enquadramento

1. Busque outros pontos de vista
2. Aprenda com as ilhas de produtividade



Outro ponto importante: aprenda com quem está fazendo funcionar. Então você tem um problema de produtividade enrolado. Onde é que tem gente que faz e que dá certo? Onde é que estão as pessoas que, se não resolveram o problema, conseguiram ampliar a sua capacidade de solução? Onde é que elas estão? Deixa eu ir lá ver. Deixa eu ir lá olhar. E talvez essa resolução não esteja nem na tua área, pode estar numa outra área que não tem nada a ver com o teu trabalho, o teu dia a dia, ela é de outra área, lida com outro tipo de coisa, mas ali tem a solução para o problema que você tinha aqui. De novo o exemplo de sempre, quando eu estava com a questão aqui das gravações de vídeo e tudo mais, do estúdio aqui. O que eu fiz? Eu fui fazer um benchmark com a molecada de game. Com os meninos que jogam game. Eu não fui fazer benchmark com as produtoras de vídeo, que gravam vídeo para publicação, não fui aos youtubers. Eu fui aos moleques de game. O que eu falei ali? Falei: esses moleques são muito objetivos. O que eles querem? Eles não querem altas iluminações, nada, eles querem projetar e curtir um assunto, e ali talvez eu consiga ter o equipamento do tamanho que eu preciso. Então, cara eu não preciso ter uma câmera DSLR, uma Canon [inint 00:11:59] mil reais, eu posso ter uma baita de uma Webcam. E ali eu achei a Webcam. O sistema, qual é o sistema que eu uso? Talvez possa ser... e eu achei o XSPlit Stream, que foi ali que eu peguei, com os meninos de game, eles me deram as dicas sobre produtividade. E eles não são produtores de conteúdo como eu sou aqui. Mas eles produzem o conteúdo deles, e ali eu achei a solução quando eu fui buscar com quem já tinha resolvido a questão da produtividade.

O efeito de enquadramento

1. Busque outros pontos de vista
2. Aprenda com as ilhas de produtividade
3. Expanda o enquadramento

O item três, que também é muito interessante, é sobre você expandir o teu enquadramento. E aqui o exemplo é o seguinte: estou no meu trabalho, estou insatisfeito, isso aqui está um saco e chega o momento da minha escolha. Peço demissão ou não peço demissão? Pronto, você reduziu o problema a dois caminhos, ou sim, ou não. E quando você faz isso, você perde a chance de encontrar soluções que estão no meio. Então, se ao invés de você falar o seguinte: devo pedir demissão ou não devo pedir demissão, você pensar o seguinte: o que eu podia fazer para o meu trabalho ficar mais legal? Eu estou insatisfeito. Dá para melhorar sem ter que escolher sim ou não? E quando você expande esse enquadramento teu para alguma... olha de outro ângulo um pouco mais de cima, talvez você olhe e: opa, espera um pouquinho. Se de repente eu conseguir mexer para cá, talvez eu consiga uma promoção que me leve mais perto daquilo que eu quero fazer. Então eu vi isso, cansei de ver isso acontecer na minha vida profissional, especialmente de gente que dizia o que queria. Então, tem um cara trabalhando numa área que ele não gosta, mas ele fala claramente, um dia eu quero estar no marketing, eu quero trabalhar aí com você, e uma hora eu trago o cara. Está com tesão, quer vir para cá, é bom no que faz. Eu vou trazer para trabalhar comigo. Mas eu só pude fazer isso o dia que eu soube o que a pessoa queria. Quando ele falou: não estou satisfeito aqui, não é que eu vou pedir demissão, mas deixa eu buscar outras opções. Então você tem que expandir esse enquadramento. Sai do sim ou não, do preto ou branco, do certo e do errado. Coloca no meio as nuances. Será que não tem maneiras de eu reenquadrar aqui esse problema? E ao expandir esse enquadramento encontrar soluções que eu tinha deixado de lado porque eu tinha optado pelo sim ou pelo não. Então, quando a gente fala de produtividade, também estamos falando disso. Porque para você ficar obtuso quando usa ferramentas de produtividade é um tapa cara, é um tapinha. Alguém vai botar na tua frente um processo com faça isso, mais isso, mais isso. E se você piscar você vai virar engrenagem. E vai ficar preso naquele processo, até um dia tomar uma porrada e partir para outro processo. Então tem que tomar muito cuidado para você não virar número, de novo, não virar planilha.



As doenças

ProdutividadeAntifragil.com.br

Bom, vamos lá então para o nosso olhar produtivo. Eu vou falar aqui das doenças, que foi uma forma engraçada que eu encontrei de tratar de um problema que é muito sério. Um belo dia eu estava pensando sobre essas questões da produtividade, lembrei do olhar produtivo e falei: cara será que eu consigo cruzar os problemas de produtividade com problemas de visão, do olhar? E aí eu fui trabalhar com esses problemas e vou passar eles para você aqui.

Miopia Produtiva

Não enxerga de longe

Não tem planejamento

Não tem

comprometimento

Primeira coisa: você pode sofrer de miopia produtiva, que é a pessoa que não enxerga de longe. Eu sou míope, não consigo ver de longe, preciso de um óculo, uma lente de contato. Quem é essa gente? É aquela que não tem planejamento e que não tem comprometimento. Por que o planejamento é fundamental aqui? É ele que te leva a enxergar de longe, o planejamento considera que eu tenho uma função a executar. Você não planeja para o passado, é sempre para frente, eu tenho algo a executar, eu tenho um objetivo aqui e, portanto tenho que fazer uma série de passos aqui, se eu não parar antes de começar para pensar nisso, eu não consigo apontar para o futuro. E tem gente que não faz isso, mergulha na ação: eu vou executar minha tarefa aqui, quando eu terminar é que eu vou ver o que mais tem para fazer. E aí na hora de eu ver o que mais tem para fazer eu lembro que se eu tivesse pensado nisso lá atrás, eu teria feito de um jeito diferente para aproveitar nesse momento aqui agora. Então, no meu trabalho de criação de conteúdo isso aqui é absolutamente fundamental, eu não consigo dar um “A”, aliás, eu não me permito iniciar sequer a pensar num trabalho, sem antes disso eu parar para ver como é que ele sai lá na ponta. Vem cá e vou trabalhar numa coisa aqui que vai ser só um Podcast? Ou além do Podcast tem que ser um texto para eu usar no livro? E além do texto do livro será que não tem que ser uma palestra também? E se vai ser uma palestra, será que ele também não pode ser um post? Mas se o post é no Facebook tem que ser esse formato, se for no Twitter é outro formato. Se eu vou gravar o vídeo aqui em pé para o meu Instagram, cara, eu não vou conseguir usar esse vídeo deitado, naquele outro projeto que eu tenho lá. Então eu tenho que pensar agora como é que vai ser lá na frente. Se eu não faço isso com antecedência eu sou míope, eu mergulho no meu trabalho agora e só vou descobrir lá na frente que eu podia ter tirado uma vantagem tremenda se lá atrás eu tivesse planejado. Comprometimento é fundamental, eu mergulho no meu trabalho e sou comprometido com ele, não sou comprometido com o resultado dele, com o que vai acontecer na sequência, com as pessoas que estão em volta, com o projeto que a empresa tem, com o plano que a empresa tem. Quando isso não acontece eu estou ali, executando o meu dia a dia, terminei. O que mais que eu vou fazer? Aí descubro que o que eu fiz tão bem feito, com tanto capricho, não é o melhor para o que o sistema, para o que o projeto, para o que o problema exigia.

Hipermetropia Produtiva

Não enxerga de perto

Não sabe os **porquês.
Desconhece seu **papel** no
processo.**

ProdutividadeAntifragil.com.br

Vamos a outro ponto. Hipermetropia produtiva, agora eu não enxergo de perto. Enxergo de longe, mas não enxergo de perto. Quem é essa gente? É aquela que não sabe o porquê ela está fazendo o que faz. Estou aqui envolvido e não sei por que estou fazendo isso. Ela desconhece o seu papel dentro do processo. Qual é o caso aqui? Isso aqui está cheio de gente, encontro gente assim todo o tempo. Executa uma tarefa sem saber por que ela faz isso. Quando ela não sabe o porquê ela faz isso ela não tem, não em produtividade. Tem uma história interessante que eu já contei no Podcast, eu achei essa referência, perdi, preciso achar de novo, que diz respeito – eu acho que até usei num vídeo uma vez – a um exemplo da segunda guerra mundial, final da segunda guerra mundial. Os alemães naquela corrida para desenvolver as bombas, tudo mais, os americanos na bomba atômica, prestes a ganhar a guerra, ou prestes a chegar ao final da guerra e numa corrida insana, por que alguém ia descobrir a bomba na frente. E a equipe que trabalhava na bomba, ela era uma equipe composta de matemáticos, de físicos, um monte de gente, mas era um negócio tão segredo, tão segredo, que eram grupos que trabalhavam cada um na sua função, e não sabiam o que era o resultado final. Não podiam saber, porque se o segredo fosse contado aquilo podia vazar e podia chegar na mão dos alemães. E o negócio não andava, não conseguiam velocidade, não tinha velocidade, e um belo dia o pessoal do exército chama um consultor – cujo nome um dia eu vou lembrar – e esse consultor de empresas vem e ganha a função de acelerar o processo. Primeira coisa que ele faz, ele junta aqueles técnicos todos, põe numa sala e diz o seguinte: vocês sabem o que vocês estão fazendo? E cada um deu a sua: é isso, é aquilo, é aquilo. Ele falou: eu vou contar o que vocês estão fazendo. Vocês estão criando a bomba atômica, sem ela nós vamos perder a guerra, os alemães vão chegar na frente. É isso que vocês estão fazendo. No momento em que ficou claro para os caras por que eles estavam fazendo aquele trabalho a velocidade aumentou de forma brutal, comprometimento aumentou de forma brutal e a bomba saiu no momento que tinha que sair. De novo, quando eu falo bomba, bomba atômica, começa a ficar o pessoal de pelo em pé. Para, eu não quero saber de julgar, eu quero saber o seguinte: alguém explicitou a importância do papel que as pessoas tinham. Alguém disse por que elas estavam fazendo aquilo. E quando as pessoas entenderam aquilo, imediatamente surgiu o senso de urgência, senso de propriedade, tudo aquilo que falta para a produtividade. Então se você não enxerga de perto você não consegue ver essas coisas. Então essa é a segunda doença da produtividade.

Catarata Produtiva

Enxerga embaçado

Conhecimento **superficial**
Desculpas, desculpas, desculpas...
“Foi mal”.

ProdutividadeAntifragil.com.br

Vamos ver a terceira aqui. É a catarata produtiva, o sujeito que enxerga embaçado. Ele tem um conhecimento superficial das coisas, é o cara que vive pedindo desculpa: foi mal aí, foi mal. E você vai fazer de novo e lá de novo, e vem: foi mal, foi mal. Porque o conhecimento é superficial. O que é isso? De novo, é aquela maldição das pessoas que sabem um pouquinho. Eu sei um pouquinho. Sabe a história do cara que chega para pintar a parede da minha casa e ele diz que ele é electricista, ele diz que ele também conserta que ele faz a pintura, e faz tudo meia-boca. Porque ele sabe um pouquinho de cada coisa. O conhecimento dele é superficial. Sai tudo meia-boca, sai tudo mais ou menos. E se eu concordo com o mais ou menos eu já perdi produtividade, porque eu não consigo medir pela qualidade, eu vou medir por volume feito, mais ou menos. Quem é que quer rapidez de mais ou menos? Eu quero tudo muito bem feito. Então, a catarata é aquela coisa que embaça, para você desembaçar tem que mergulhar fundo, tem que ter um conhecimento que seja mais do que superficial. Se você não mergulhar fundo você não tem conhecimento e a única coisa que vai sobrar para você é desculpa. Vai desculpando aí, vai desculpando aí. Não dá para administrar, não dá para gerenciar assim, muito menos ser produtividade sem ter o conhecimento um pouco mais do que superficial.

Estrabismo Produtivo

Olhar vesgo

Olha para um lado e enxerga outro.

FOCO!

ProdutividadeAntifragil.com.br

A outra doença é o estrabismo produtivo. O cara que tem o olhar vesgo, ele olha para um lado e enxerga outro. Essa é uma questão de foco. Lembra do primeiro vídeo lá atrás da bunda? Eu estou trabalhando aqui e de repente, mudei o meu foco, mudei o meu foco, mudei o meu foco. Cada vez que eu mudo o foco desmonta, destrói o meu processo. Lá na frente no curso eu vou falar um pouco sobre isso. E essa questão aqui é uma questão terrível, porque é aquela de você não conseguir olhar para o problema da forma certa. Onde é que ele está? Eu estou olhando assim, estou preocupado com mil coisas, estou distraído. Estou com a minha atenção colocada em outras coisas. Ou pior ainda, estou com a minha atenção colocada na coisa errada. Estou preocupado em produzir mais, mas estou com a atenção, o foco em alguma coisa que não é o importante, que não é o fundamental. Ou eu estou aqui com meu tempo todo tomado, executando uma tarefa que para mim é importante e deixei de lado todas as outras que tem todo mundo, uma cadeia de dependência de mim. Então, para o meu dia a dia de trabalho, por exemplo, eu sento para trabalhar, eu tenho oito tarefas diante de mim. O primeiro critério que eu tenho para definir qual é a tarefa a fazer primeiro é aquela que tem gente dependendo de mim. Então eu falo: tem tarefa que eu tenho que fazer aqui que se eu não fizer agora vai ficar parado em mim, eu sou o cara que tranca tudo e os outros vão ficar esperando e não vão executar lá atrás.

Estrabismo Produtivo

Olhar vesgo

Olha para um lado e enxerga outro.

FOCO!

ProdutividadeAntifragil.com.br

Tem um exemplo que eu quis trazer, eu até dei um breque aqui que eu fui buscar ali, que eu lembrei que eu tinha comigo aqui, isso aqui na minha mão, eu mandei encadernar aqui o jornal O Pinhão, que era o jornal que eu fazia na empresa que eu trabalhava, na Dana, isso aqui estava na nossa área lá de marketing – era um jornal fantástico, ganhou prêmio para tudo quanto é canto – e esse é um jornal interno da empresa. Se você reparar aqui, eu estou virando as páginas, o que mais tem no jornal é gente. Isso aqui foi uma escolha, se é para fazer um jornal da empresa não é para falar de produto, é para falar de gente. E o que mais tinha nele, era o tempo todo gente, gente, gente, gente para todo lado gente aqui. E um truque que eu usei aqui foi o seguinte: cada vez que aparecesse uma pessoa aqui a gente queria que, quando o jornal fosse entregue para a pessoa, que a pessoa recebesse o jornal e com uma cartinha de agradecimento pela presença dela no jornal. Então, uma edição como essa aqui tinha, sei lá, 100 pessoas, 70 pessoas, 80, 200 pessoas. Era muito fácil, porque a gente punha em grupos e batia foto do grupo inteirinho. E eu dava a seguinte instrução: eu quero que quando o jornal for para a entrega, a minha cartinha esteja lá. E tinha uma cartinha mesmo escrita, de mim para a pessoa: fulano, muito obrigado, aqui está a nova edição do Pinhão, você participou, muito obrigado por estar presente, etc. e tal. Essa cartinha era uma cartinha padrão, mas eu exigia no canto da cartinha escrever à mão: muito obrigado pela sua participação. Assinado: Luciano Pires. E eu chegava na empresa e tinha lá uma pilha desse tamanho de cartinhas para eu assinar. E não era só assinar, não era rubricar, era escrever. E cara, eu entrava de manhã, estava em cima da minha mesa aquilo e eu sentava e começava, uma por uma e ia lá: fulano e pá, pá, pá. Escrevia aquilo tudo, só parava quando eu terminava de escrever aquilo tudo e entregava para a minha secretária para o processo todo andar. E eu me lembro que mais de uma vez as pessoas chegavam lá e falavam: cara puta perda de tempo, você está gastando o teu tempo aí com uma coisa que não é. Por que gastar tempo? Eu dizia para ele o seguinte: a última coisa que eu quero ser aqui, eu não quero ser a barreira, eu não posso ser o cara que vai impedir que o processo ande. Porque para o processo andar depende de eu assinar a cartinha. Se eu não assinar a cartinha, as cartinhas não podem ser postadas, o jornal não pode ser entregue e eu vou parar o processo. Então, tinha depois dessa minha assinatura, todo um sistema para ser abastecido, para que o jornal pudesse ser entregue, tudo dependia do Luciano assinar a cartinha. Portanto, a primeira ação na manhã era sentar e assinar as cartinhas. Aquilo era a coisa mais nobre que eu faria ao longo do dia? Talvez não fosse, mas aquilo era algo que segurava todo o processo, se eu não resolvesse aquilo agora o processo não andaria. Então isso é você focar na coisa certa. Eu tenho que escolher onde gastar meu tempo, eu vou primeiro colocar o tempo nas coisas que fazem o processo andar, e depois eu dava o tempo nas coisas mais importante que tinham respeito ao que eu podia resolver por mim mesmo ali. Vamos a mais um exemplo aqui.

Presbiopia Produtiva

Vista cansada

“Sempre foi assim”.
“Tenho 30 anos de experiência”.

ProdutividadeAntifragil.com.br

Tem mais uma doença que é a presbiopia produtiva, o sujeito tem vista cansada. Sempre foi assim, eu tenho 30 anos de experiência, nunca deu certo esse treco. Porque vai dar agora? Eu já vi isso ser tentado milhares de vezes, nunca funcionou. Porra, outra vez. Cara eu já cansei de ver. Puta, mas isso é um saco cara. É um saco você que chega com a ideia nova receber um balde d'água desses. Eu já fiz isso, eu com 63 anos de idade, eu sou o rei de falar: cara não vai dar certo. Não vai porque eu já vi isso funcionar. Mas isso é um problema, porque, se por um lado ele trata da experiência que a gente ganha com o tempo para poder apontar o melhor caminho, por outro é um puta balde de água fria. De você pegar alguém que vem com energia para fazer acontecer e dá um balde de água fria porque explica mal explicado, porque está baseado na carteira. Cara eu estou aqui há mais tempo, eu sei como é que funciona. Carteira e aquilo você destrói a energia das pessoas. Então é um problema quem tem essa vista cansada como hábito. Eu não vou nem pensar se desta vez pode dar certo. Cara talvez o cenário tenha mudado, talvez as pessoas não são mais mesmas que eram quando deu errado lá atrás. A tecnologia está aí para fazer funcionar o que não funcionou lá atrás. Então existem mudanças, têm concorrentes no mercado, têm um monte de coisas acontecendo, que talvez essa tua coisa do sempre foi assim, não sirva mais, porque o contexto mudou. Então, se você tem vista cansada, tem presbiopia produtiva, olha em volta, pode ser que estejam acontecendo coisas aí. O mundo está mudando e você tem que mudar também.

Conjuntivite Produtiva

Olhar irritante

Infecioso.

Não chegue perto que **contamina**

ProdutividadeAntifragil.com.br

A outra doença é a conjuntivite produtiva. É o olhar irritante. Cara esse treco é infeccioso, você não pode chegar perto porque ele contamina. Sabe como é que é? Eu estou aqui com tersol. Olha como é que se fala em Bauru, tersol. Os cariocas chamam tersol, os paulistas chamam de tersol, eu como sou poliglota falo tersol, tersol, ou tersol. Estou aqui com tersol, passo a mão, vou contaminar alguém, ai que horror. O cara que sofre de conjuntivite produtiva é aquele que ele contamina quem chega perto, é o cara negativo. É o cara que prega a verdade dele como se ela fosse absoluta, como se aquilo fosse acontecer sempre daquele jeito, ele brocha, é um brochador, ele brocha as pessoas. Esse é o cara que quando você tem um grupo querendo fazer acontecer ele chega e ele destrói a energia. Está cheio de exemplos na minha vida, eu já usei em Podcast, eu usei em textos, a história lá dos alpinistas que vão subir o Monte Sarmiento lá no Sul, na Argentina e na noite anterior, todo mundo a milhão, reunido, um dos caras lá – acho que era um argentino ou chileno – vira e fala: eu não vou. Eu não vou porque eu acho que não vai dar, nós não estamos preparados. E aquele eu não vou que ele coloca ali destrói completamente o grupo, desune as pessoas, acaba com o tesão de todo mundo e eles não conseguem subir a montanha. Por quê? Porque tem um indivíduo que sozinho consegue contaminar todo o grupo. E eu chamo isso de conjuntivite, porque aquilo vai e contamina as pessoas. Se você tiver alguém assim você tem que isolar esse cara, e esse isolamento funciona de várias formas, o mais crítico é o seguinte: extirpa, joga fora, joga no rio, manda embora, tira fora. E o outro é você tentar entender o que está acontecendo com ele. Por que ele é assim? Por que está reagindo assim? Ele deve estar com outros problemas – a gente vai falar mais à frente – e eu tenho que entender até onde vale a pena eu gastar tempo, gastar recurso com essa pessoa para tentar recuperá-la. Eu tenho que examinar se não for recuperável eu tenho que tirar fora e mandar para outro lado.

Cegueira Produtiva

Não enxerga

Não tem **consciência** do impacto e influência que exerce nas pessoas.
Não **aprende** com os erros.

ProdutividadeAntifragil.com.br

Chegamos então na cegueira produtiva. O sujeito que não enxerga, ele não tem consciência do impacto, da influência que ele exerce nas pessoas e ele não aprende com os erros. Quantas pessoas assim você consegue cara? Primeiro essa questão do impacto e influência. Eu não quero saber qual é a tua função, não me interessa, eu sei o seguinte: se você, por acaso é a Dona Maria do cafezinho, você influencia e impacta as pessoas que estão em volta de você na hora de você fazer o teu trabalho. Todo mundo influencia e todo mundo impacta as pessoas. Evidentemente existem graus de influência e graus de impacto. Depende da tua posição na hierarquia, depende da política do ambiente. Depende da liderança que você exerce sobre as pessoas, que pode ser uma liderança de hierarquia que está ali, você recebeu um título para isso. Ou pode ser liderança natural, aquela que você exerce porque é assim que funciona. Você sempre vai impactar as pessoas. Então quando você não tem consciência disso você atua no teu mundinho. Eu falo uma bobagem sem perceber o impacto que isso tem nos outros, se eu sou o chefe então. Pelo amor de Deus. Mas aqui no meu dia a dia, uma palavra pode destruir uma relação de trabalho que seja muito produtiva. Uma palavra mal colocada, uma emoção mal expressada, um gestual mal feito. Você conversando com alguém e a pessoa fazendo assim. Cara, acabou, acabou, todo o teu tesão vai embora. Então, todas essas pequenas coisas têm a ver com a nossa produtividade. Na interação que eu tenho com as pessoas, a forma como eu recebo e como eu troco essa influência e o impacto que um exerce no outro, se eu não tenho consciência disso eu tenho um problema. Não estou enxergando, eu não consigo ver o quão mais eu posso crescer ou posso derrubar por causa da influência e do impacto que eu exerço nas pessoas. E o não aprender com os erros, aí não tem jeito, fez a cagada e repete a cagada, e faz de novo, aí é complicado. Aí ou o sujeito não quer aprender, ou ele está lá para minar o trabalho. E esse tem que tirar, não dá. O cara que não aprende com erros, a pessoa que não aprende com erros é um elemento que tem que ser extirpado, esse tem que ser tirado fora. Evidentemente depois que as chances sejam dadas, mas aprender com o erro é fundamental. Se você erra e repete o erro recorrentemente, não aprende com o erro, você tem cegueira produtiva.



O Olhar Produtivo é um Processo!

ProdutividadeAntifragil.com.br

Retornando àquilo que eu falei lá na frente, a gente tem que lembrar que olhar produtivo é um processo, e esse processo prevê você fazer uma profunda revisão das coisas, da forma como você vive, do teu dia a dia, do teu trabalho no dia a dia.



Os **porquês** do que faço.

Qual o **objetivo** de meu trabalho?

Em que ponto do processo eu **me incluo**?

Qual o **papel** do meu trabalho no produto final?

ProdutividadeAntifragil.com.br

E essa revisão ela vem de algumas formas aqui, primeiro: você tem que pensar nos porquês do que você faz. Porque do que eu faço? Qual é o objetivo do meu trabalho? Em que ponto do processo eu estou incluído? Qual é o papel do meu trabalho no produto final? Isso aqui está dentro daquele por que cara. Vem cá, por que desse jeito? Por que nessa pressa? Por que nesse prazo? Porque tanto? Entendeu? Se você não conseguir entender esses porquês você não entender onde você está no processo. Eu estou vendo aquela fábrica, têm 300 pessoas, olha eu ali. O que acontece comigo ali? Por que é importante? O que vem depois de mim? O que veio antes? Por que a bola chegou quadrada? E se eu não arredondar o que vai acontecer? Se você não entende isso você já está perdendo, já perdeu, porque você não consegue nem se programar para melhorar porque você não entendeu o teu papel na elaboração do produto final, ou no atingimento do objetivo.



A **importância** do que faço.

Que **impacto** eu causo no processo?

Que **impacto** eu causo nas pessoas?

Que **influência** exerço sobre as
pessoas?

ProdutividadeAntifra

Outro ponto: a importância daquilo que eu faço. Qual é o impacto que eu causo nas pessoas? Olha lá. Qual é o impacto que eu causo no processo? Que influência eu exerço sobre as pessoas? Por que o meu trabalho é importante? Essa função que eu exercito aqui, que eu exerço aqui, qual é a importância dela? Dentro do processo, dentro da empresa, dentro da sociedade? Se eu não entender a importância, de novo, eu perdi a chance de poder compreender a grandeza do que eu faço, de me orgulhar daquilo que eu faço. Mas principalmente de entender por que a minha engrenagem tem que andar muito bem, porque tem alguém conectado em mim, tem alguém antes de mim. Se eu funcionar mal eu quebro esse processo no meio e a produtividade cai. Então eu tenho que saber muito bem a importância de onde eu estou e o impacto que eu causo nas pessoas.



Os **compromissos** do que faço.

Que **urgência** devo ter em meu trabalho?

Quais **expectativas** eu crio?

Quais **responsabilidades** eu assumo?

ProdutividadeAntifragil.com.br

O outro ponto são os compromissos do que eu faço. Qual é a urgência que eu devo ter no meu trabalho? Que expectativas eu criei? Que responsabilidades eu assumi? Quando eu assinei um contrato para vir trabalhar aqui na empresa eu prometi o quê? O que você espera de mim? Qual foi a promessa que eu fiz? Vem cá, eu prometi tanto quanto eu posso cumprir ou eu prometi além? Eu criei uma expectativa maior do aquela que eu posso entregar? Ou a expectativa foi muito menor? Eu posso fazer muito mais. Eu tenho que entender esse compromisso, quando eu entendo o compromisso eu consigo lidar muito bem com urgente, com importante, com prazo e tudo mais. Lembra lá do – aliás, vai estar lá na frente, eu usei na Live – aquela questão da procrastinação? Eu falava muito bem disso, eu vou voltar esse assunto mais lá na frente. Mas então, esse é outro ponto importante, os compromissos que eu assumi para fazer aquilo que eu faço.



A **priorização** do que faço.

O que é **importante** no meu trabalho?

O que é **urgente** no meu trabalho?

ProdutividadeAntifragil.com.br

O outro ponto: a priorização daquilo que eu faço. O que é importante no meu trabalho e o que é urgente no meu trabalho? A maioria absoluta das pessoas confunde urgente com importante, acha que é tudo parecido, e não é, são coisas diferentes. E se eu não souber trabalhar isso aí eu vou ter um problema seriíssimo, eu vou estar transformando o importante das outras pessoas no meu urgente, ou o urgente das outras pessoas no meu importante. E de repente eu estou fazendo coisas que são importantes e urgentes para outros e não é para o meu, e aí minha produtividade foi para o buraco. Então, entender a importância de um para outro, vai ter um bloco lá na frente que eu vou falar mais a respeito, mas esse é um ponto fundamental.



Os **recursos** para fazer o que faço

Quais **recursos** materiais disponho?

Quais **recursos** humanos disponho?

Os recursos são **suficientes**?

ProdutividadeAntifragil.com.br

Mais um ponto importantíssimo: os recursos para fazer aquilo que eu faço. Que recursos materiais eu disponho? Que recursos humanos eu disponho? São suficientes? Aí quando eu falo materiais é desde o equipamento da sala, da cadeira, da luz, da lâmpada, do dinheiro. E quando eu falo do recurso humano, gente para me ajudar, mas [inint 00:36:59]. Eu aprendi o suficiente para poder fazer isso aqui? Eu tenho gente suficiente para me ajudar? Esses recursos aqui, tão bem cara, pode ser que sejam além do que eu preciso, e se forem além do que eu preciso cabe a mim imediatamente dizer: cara tem mais do que eu preciso aqui, leva um pouco. Porque recurso em excesso é falta de produtividade. Recurso em falta é falta de produtividade. Então, entender recursos e saber como é que eu uso isso aqui é fundamental para quem quer ter o olhar produtivo.



As **reflexões** sobre o que faço.

Como estou fazendo meu trabalho?

Com que **eficiência** utilizo os recursos?

Com que **eficácia** obtenho o resultado final?

Outro ponto fabuloso são as reflexões sobre aquilo que eu faço. Como é que eu estou fazendo o meu trabalho? Com que eficiência eu estou utilizando os recursos que eu tenho, e com que eficácia eu estou obtendo o resultado final? E esse é aquele ponto em que você vai fazer a tua autocrítica cara: deixa eu ver, estou executando, faço bem feito. Mas como é que eu faço? Será que eu não estou gastando tempo, recurso demais? Ou de menos? Será que o resultado que eu obtive valeu – eu obtive aqui – valeu todo o esforço que foi colocado lá atrás? Isso que eu tenho aqui como resultado final, foi para isso que eu fui pago? Vale o que a empresa me paga para fazer isso que eu obtive aqui? Então, esse é o momento de você refletir sobre as coisas que você faz. E aí não é chamar um terceiro para falar não, é você dentro de si olhar e falar: cara isso no meu trabalho é absolutamente fundamental. Se o resultado do meu trabalho lá no fundo, no final não for num nível que eu espero que seja eu não distribuo. Eu estou cheio de Podcasts que estão aqui, meio gravados e não foram levados adiante porque quando eu terminei eu falei: cara não está no nível, não vou passar adiante. As pessoas não merecem receber isso aqui porque eu acho que não bateu, não fui eficiente na hora de produzir, usei os recursos de forma errada e não passo isso adiante. Então, ter essa consciência faz com que você seja também encarado como uma pessoa produtiva, porque você vai fazer de tudo para não perder mais esses recursos, para não ter essa ineficiência no teu processo.



As **melhorias** do que faço.

Como faço para conseguir obter **mais com menos?**

ProdutividadeAntifragil.com.br

Outro ponto fundamental: as melhorias daquilo que eu faço. Como é que eu faço para conseguir obter mais com menos? Isso aqui no final do dia você tem que parar e olhar para trás e falar: fiz muito durante o dia. Poderia ter feito mais? Puta cara, eu poderia, eu poderia se eu tivesse outra tela no meu computador. Aliás, essa aqui é a dica número um, se você está aí com o Laptop, primeira coisa que você tem que fazer na tua vida, para agora, para o curso, para. Vai lá na internet e compra um monitor separado, e meta um segundo monitor no teu aparelho. Não importa o que você tem, ponha um segundo monitor, trabalhe com dois monitores pelo amor de Deus. Eu trabalho com cinco, com seis. O impacto em produtividade, em ter dois monitores, só quem tem sabe o que significa, e não estou falando assim, não é conforto não, é velocidade, é velocidade de trabalho, isso é fundamental. Agora esse exame de você poder olhar para aquilo e falar: com isso eu consigo fazer mais, se eu mudar um processo que eu tenho aqui eu consigo fazer mais com menos. E talvez eu não precise gastar, ou talvez seja simplesmente uma mudança de layout. Então esse exame tem que acontecer o tempo todo, senão você se conforma, se conforma com o que tem e vai ficar: não consegui porque minha tela é pequena. Cara vá para cima, é preciso o tempo todo estar querendo fazer mais com menos.



Planilha para diagnóstico

ProdutividadeAntifrag

OLHAR PRODUTIVO

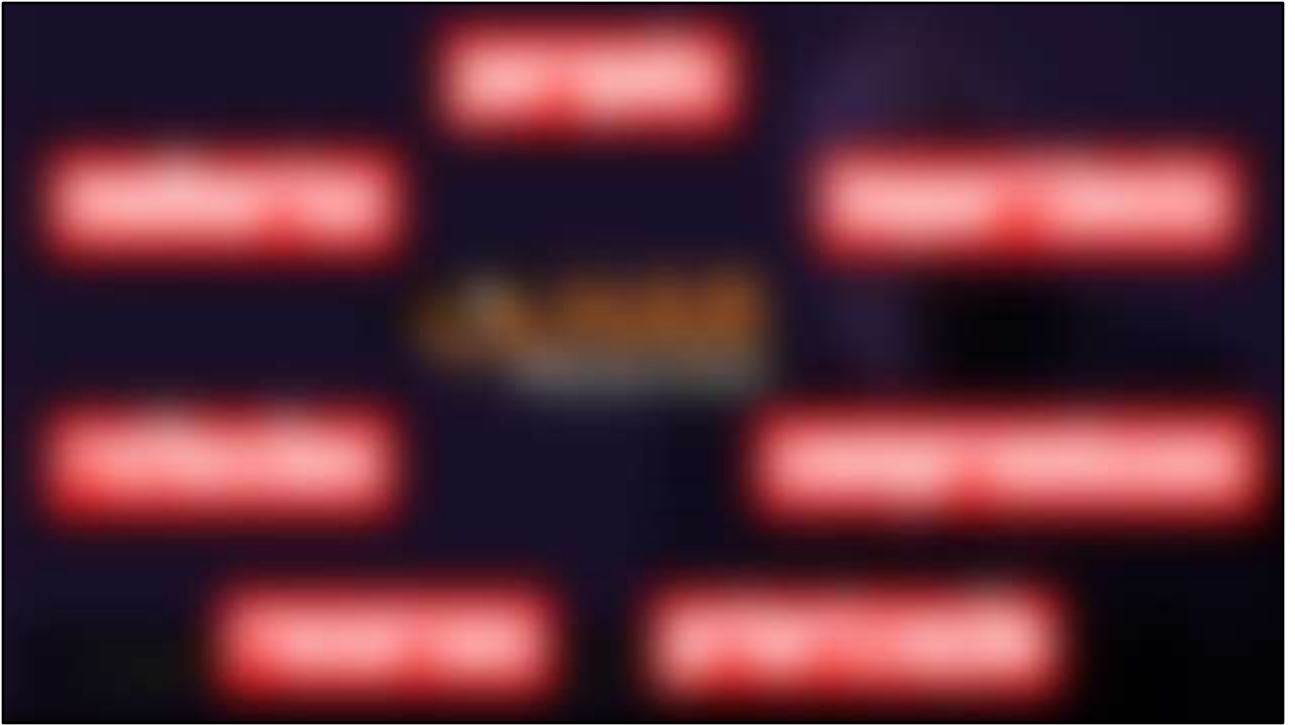
PRODUTIVIDADE ANTIFRÁGIL

DIAGNÓSTICO DO OLHAR PRODUTIVO

Você:

	SIM	NÃO	POIS É
1. Tem algum tipo de planejamento?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Tem comprometimento?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Sabe por que faz seu trabalho?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Conhece seu papel no processo?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Tem conhecimento profundo do que faz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
6. Pede desculpas todo o tempo? Por quê?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Consegue manter o foco?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Se conforma com o status quo?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. É negativo, contaminando os outros?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
10. Tem consciência de seu impacto e influência?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Aprende com os erros?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

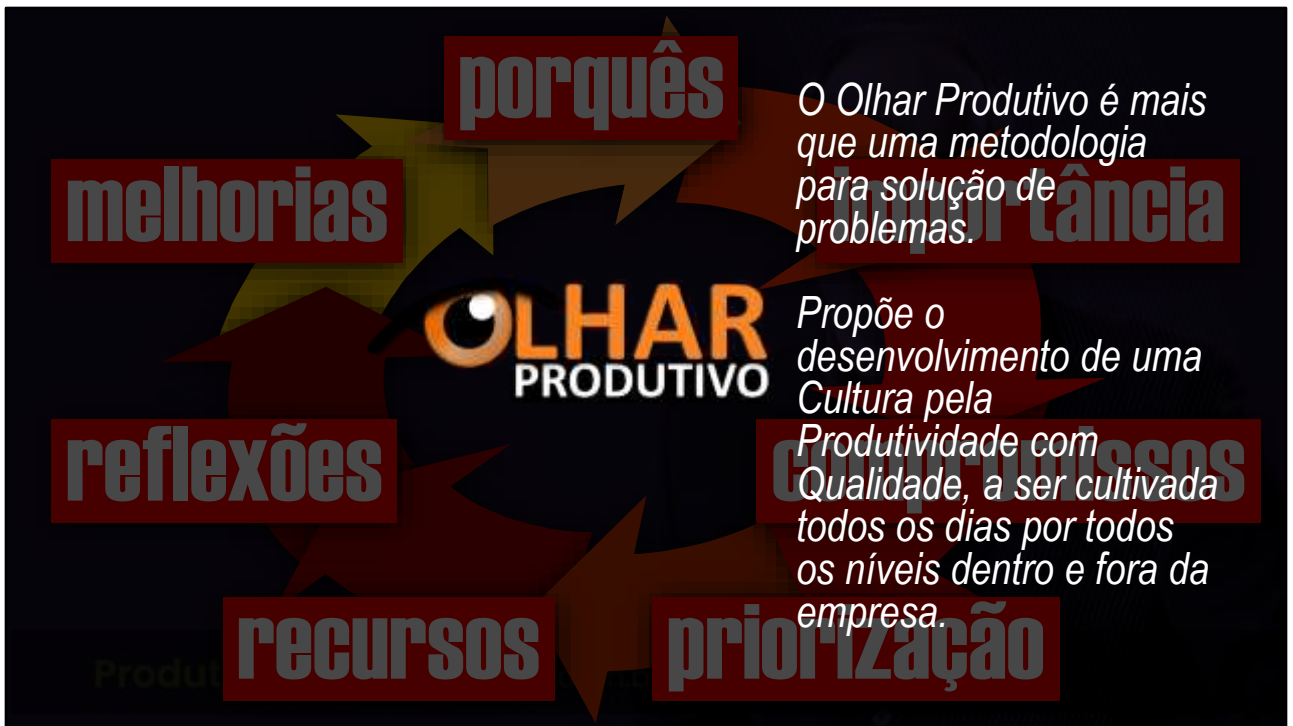
Eu fiz uma coisa aqui, eu peguei, acabei desenhando e criei ali aquilo que eu chamei de um diagnóstico do olhar produtivo, que é uma planilhazinha que vai estar nos materiais de apoio, se você entrar no Hotmart lá tem a área de materiais de apoio, dá para você baixar em PDF lá uma planilha que eu fiz para você e para as pessoas que trabalham com você, para fazer uma sequência de perguntas aqui. E a resposta ali é sim, não ou então é, pois é. Então eu faço a pergunta lá: você tem algum tipo de planejamento? Sim, não ou, pois é. Pois é significa o seguinte, tenho, mas não tenho. Então se você responder essas perguntas, aquelas que estiverem no não e estiverem no, pois é você tem que mergulhar profundamente nisso aí. É legal, é muito simples e o exercício de preencher aquilo te leva a uma reflexão brutal, não só para você como para a equipe que trabalha com você. Então eu sugiro, se você tem liderança de uma equipe pegue esse PDF, imprima, entrega para a turma toda, peça para que cada um preencha e depois te entregue. Cara a porrada que você vai tomar é gigantesca, porque ali começa a aparecer perguntas que você nunca fez para as pessoas. E você vai descobrir que talvez o problema do Zé esteja na pergunta número oito, que para mim estava tudo bem e ele está dizendo que não está. Então, ou tem um erro de entendimento ali, ou o problema é que ninguém nunca parou para fazer. Então baixe esse diagnóstico aqui e acho que você vai acabar curtindo ali porque eu acho que é um exercício muito legal. Se não quiser levar adiante não precisa, só responda você, põe na tua frente assim, pensa no teu dia a dia, vai respondendo ali, vê quantos, pois é vão ter e quantos não vão ter ali.



Vamos lá então, o olhar produtivo é um processo que te ajuda a colocar em foco, perspectiva essa sequência de ações, ou de reflexões que você tem que fazer no teu dia a dia.



O porquê do que eu faço, a importância do que eu faço, os compromissos daquilo que eu faço, a priorização do que eu faço, os recursos que eu utilizo para fazer o que eu faço, reflexões sobre aquilo que eu faço e melhorias daquilo que eu faço. E no final o que você vai ter? O olhar produtivo é mais que uma metodologia para solução de problemas, ele propõe o desenvolvimento de uma cultura pela produtividade com qualidade a ser cultivada todos os dias, por todos os níveis, dentro e fora da empresa. O que é a ideia aqui? Quem já lidou com o famoso PDCA sabe como é que é aquele ciclo, isso aqui é uma evolução dele. Que é você seguir passo a passo, entender o que acontece. Por que acontece? E o que eu posso fazer sobre isso que acontece?



O olhar produtivo nada mais é do que uma atitude. É um jeito de você agir no teu dia a dia.

porquês

melhorias

importância

O Olhar Produtivo é uma
Atitude!

reflexão

compromissos

recursos

priorização

Produ



É uma atitude que se você repetir com constância ela vira um hábito, ela vira hábito.

Isca Intelectual

Deus, conceda-me serenidade para aceitar as coisas que não posso mudar, coragem para mudar as coisas que posso e sabedoria para reconhecer a diferença entre elas.

São Francisco de Assis

ProdutividadeAntifragil.com.br

E para não perder a pegada com os filósofos que eu usei no módulo anterior eu busquei um negócio muito interessante aqui para encerrar esse bloco aqui que tem a ver também com filosofia. Vou buscar um filósofo chamado São Francisco de Assis, e ele falou isso aqui uma vez: Deus conceda-me a serenidade para aceitar as coisas que não posso mudar, coragem para mudar as coisas que posso e sabedoria para reconhecer a diferença entre elas.

Isca Intelectual

Deus, conceda-me **serenidade** para aceitar as coisas que não posso mudar, **coragem** para mudar as coisas que posso e **sabedoria** para reconhecer a diferença entre elas.



São
Francisco de
Assis

ProdutividadeAntifragil.com.br

Olha que interessante tem aqui. Ele está falando sobre serenidade, sobre coragem e sobre sabedoria. São atributos que são absolutamente fundamentais na vida da gente. Eu tenho que ter serenidade, porque se eu não tiver eu vou tomar decisões na histeria, eu vou tomar decisões em pânico. E se você não tem serenidade você não consegue enxergar o que está acontecendo, você vai acabar entrando no rolo e vai sair correndo atrás, e gritando, como todo mundo que está ali, gritando. Se você não tem coragem, esqueça. Você não vai fazer nada na tua vida. Eu não consigo ter coragem se eu não tiver preparado para isso, me preparar, deixar a ignorância, juntar as habilidades necessárias, tudo mais, para criar coragem para poder mudar as coisas. E sabedoria é o que vem com o tempo, é o que vem com o aprender com os erros. Então você tem numa fala de São Francisco de Assis, serenidade, coragem, sabedoria, mas tem mais coisa aqui que é muito importante.

Isca Intelectual

Deus, conceda-me serenidade para aceitar as **coisas que não posso mudar**, coragem para mudar as **coisas que posso** e sabedoria para reconhecer a **diferença** entre elas.



São Francisco de Assis

ProdutividadeAntifragil.com.br

Que é isso aqui: entender coisas que eu não posso mudar, coisas que eu posso mudar e a diferença entre elas. Eu estou cansado de ver na minha vida profissional gente não sabe a diferença entre uma e outra, que passa a vida lutando contra castelos e não vai conseguir mudar nada, não adianta você bater no castelo, ele não vai mudar. Então o que eu tenho que fazer? Eu tenho que me conformar? Sim senhor, conforme-se, o castelo você não vai derrubar. Agora vamos encontrar um jeito de contornar ou de dar um jeito? Vamos mudar a situação? Vamos fazer um reenquadramento? Vamos repensar recursos? Se eu entender então que têm coisas que eu não posso mudar porque elas não estão sob o meu controle, eu vou dedicar o meu tempo àquilo que eu posso mudar, nem que seja a minha reação a essas coisas. Isso é produtividade na veia, nas palavras de São Francisco de Assis. É com a benção dele então que eu termino mais um módulo. Vejo você no próximo módulo, que vai ser interessante, porque é o módulo onde nós vamos ter o Podsumário, The Leading Brain.



PRODUTIVIDADE ANTIFRÁGIL

com Luciano Pires



ProdutividadeAntifragil.com.br