

# O Mantra da Produtividade

Aprimore sua produtividade com  
técnicas de foco e organização pessoal



Casa do  
Código

DIONATAN MOURA

© Casa do Código

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei nº9.610, de 10/02/1998.

Nenhuma parte deste livro poderá ser reproduzida, nem transmitida, sem autorização prévia por escrito da editora, seja quais forem os meios: fotográficos, eletrônicos, mecânicos, gravação ou quaisquer outros.

*Edição*

Adriano Almeida

Vivian Matsui

*Revisão e diagramação*

Bianca Hubert

Vivian Matsui

[2017]

Casa do Código

Livro para o programador

Rua Vergueiro, 3185 – 8º andar

04101-300 – Vila Mariana – São Paulo – SP – Brasil

[www.casadocodigo.com.br](http://www.casadocodigo.com.br)

**ISBNs:**

PDF e Impresso: 978-85-5519-195-4

MOBI: 978-85-5519-197-8

EPUB: 978-85-5519-196-1

Você pode discutir sobre este livro no Fórum da Casa do Código: <http://forum.casadocodigo.com.br/>.

Caso você deseje submeter alguma errata ou sugestão, acesse <http://erratas.casadocodigo.com.br>.

**Atenção:** as informações sobre saúde física e alimentar contidas nos capítulos deste livro não excluem a consulta de um médico, nutricionista, profissional da saúde física e/ou qualquer outro profissional da saúde, especialmente se a pessoa tiver qualquer tipo de restrição.

A editora e o autor não se responsabilizam sobre os efeitos e os resultados das técnicas e informações neste livro.

# PREFÁCIO

POR DANIEL WILDT

David Allen, autor do *Getting Things Done*, fala que temos que sair do piloto automático.

Em 2006, eu estava vivendo no piloto automático ao esquecer que a vida não é apenas trabalho. Ao escolher trabalhar muitas vezes 12-18 horas por dia, abdiquei de outras demandas que a vida me ofertava.

Depois de priorizar “a vida” ao invés de seguir na loucura de excesso de trabalho e visitas em emergências de hospitais, passo a ter metas diferentes. Entre elas: conseguir ser produtivo entre 6 e 9 horas de trabalho e passar a ter hábitos esportivos efetivos. Neste processo, começo a testar diferentes técnicas e usar abordagens a que já tinha acesso nos métodos ágeis e outras técnicas para organização das prioridades.

Passo a definir contextos de interesse, envolvendo trabalho, esporte, a possibilidade de não fazer nada, entre ou-

tos. Passo a buscar ter foco nos momentos de trabalho, e desenvolvo um processo de definição de prioridades, reflexão e melhoria contínua. De tanto ouvir música, passo a usar listas de músicas para gerar foco nos meus momentos de trabalho, com os songdoros.

É muito legal poder ver este conjunto de técnicas que o Dionatan trouxe para este livro, permitindo diferentes abordagens, da montagem de uma lista de tarefas até estabelecer momentos de meditação.

Confesso que prefiro rock na lista de música ao invés de música clássica, mas o importante no final do dia é que você consiga alcançar fluxo para realizar e alcançar seus objetivos. E que seja assim na sua leitura deste livro também. :)

---

Daniel Wildt

@dwildt

CTO na uMov.me e Mentor/Instrutor pela Wildtech

<http://danielwildt.com/>

# POR GUILHERME LACERDA

No meu primeiro estágio, em 1995, ouvia as pessoas dizendo: “*Se queres que alguma coisa seja feita, dê esta tarefa para o mais ocupado*”.

Todo mundo quer ser produtivo. Queremos, quando realizamos as nossas atividades diárias, concluir-as e entregá-las no prazo e com qualidade.

Fato é que nossa vida está cada vez mais corrida. Eu costumo dizer que não existe dia de 30 horas ou semanas de 8 dias. Assim, a maioria das pessoas procura separar atividades profissionais de atividades pessoais.

Mas, a verdade é que temos uma única vida, em que precisamos assumir muitos papéis (pai/mãe, filho(a), irmão(ã), marido, namorado(a), professor(a), aluno(a), entre outros) e a entrada de nossas demandas/atividades é uma só. Ao longo do tempo, também aprendi que é importante saber dizer sim, tanto quanto saber dizer não.

Há muito tempo, já se discutem técnicas e ferramentas que possam ajudar nesta empreitada, seja em atividades individuais ou em equipes. Dionatan reuniu neste livro ferramentas existentes e conhecidas para a produtividade

e outras que ele mesmo criou. Ele traz uma forma consciente de adotá-las na prática, além de exemplos e dicas extremamente úteis.

Eu mesmo sou um adepto de várias destas ferramentas e técnicas. Só assim consigo atuar em diferentes papéis, como professor de graduação (cerca de 6 turmas) e pós-graduação (3 disciplinas em 3 instituições diferentes), coordenar um curso de especialização, estudar (faço doutorado), atuar como coach (quase duas dezenas de equipes, cerca de 200 pessoas), ser empreendedor, escrever livros (estou no meu segundo), participar de vários eventos como palestrante e, os mais importantes: ser pai e marido.

Você está recebendo um livro nas suas mãos que certamente poderá ajudá-lo. Agora pense: a ferramenta você já tem, mas a principal mudança está em você. Boa leitura!

---

Guilherme Lacerda

Agile Coach (Wildtech) e Professor Universitário (Uniritter, Unisinos e UFRGS)

Site: <http://www.guilhermelacerda.net>

Twitter: @guilhermeslac

## PREFÁCIO DO AUTOR

Na década de 90, uma professora pediu para que a mãe de um aluno assinasse um papel para garantir que ele tivesse atenção às aulas do próximo ano, porque ele não parava quieto por muito tempo, e já seria a primeira série do ensino fundamental. Aproximadamente dez anos depois, esse aluno fez o concurso vestibular para a universidade federal, e sua pontuação ficou muito abaixo da média para passar em qualquer curso.

Ele não aprendeu realmente o conteúdo da escola por não ter se concentrado nas aulas, nem prestado atenção suficiente nos estudos. Por volta de quinze anos depois, ele já tinha feito curso técnico, graduação e mestrado na universidade federal, havia passado em três concursos públicos nos primeiros cinco lugares, tinha feito onze certificações em sua área de Tecnologia da Informação, enquanto estagiava e trabalhava desde o começo da graduação. Além disso, participava de diversas conferências como organizador ou palestrante, e estava publicando seu segundo livro.

Afinal, o que ele fez para conseguir ter uma boa produtividade? Ele aprendeu e utilizou continuamente diversas

técnicas de produtividade pessoal para poder ter foco, concentração e organização, assim podendo alcançar seus objetivos e metas. Aquele aluno era eu, o autor deste livro.

O propósito deste livro está em ajudar as pessoas a terem mais produtividade, por meio de técnicas de produtividade pessoal para foco e organização. A ideia de escrevê-lo surgiu em uma conferência em 2015, em um painel no qual participei sobre a importância da troca de conhecimento e de experiências, ao vivo, face a face, na era digital.

Um dos assuntos que surgiram foi de como ter foco e concentração em meio a tantas interferências dos meios digitais e da internet. Então, falei de algumas dicas e de técnicas que utilizava. Ao final do painel, algumas pessoas me falaram que eu deveria palestrar ou escrever sobre elas. Assim, comecei a organizar este livro.

Já ajudei diversas pessoas com essas técnicas de produtividade pessoal, e o resultado foi muito bom para elas. Isso me diz que este livro pode ser útil para muitos.

O que este livro traz de realmente novo? A maioria dos livros que conheço sobre produtividade pessoal fala muito mais de dicas, porém, pouco sobre técnicas. Ou seja, fala-se do que é preciso fazer, mas não sobre como fazer.

Além disso, misturam conceitos de gestão de tempo com gestão de tarefas e de energia. Já fiz um curso sobre gestão de tempo que nem citava a Técnica Pomodoro. Aqui, temos foco na prática das técnicas. Uma coletânea de técnicas de produtividade pessoal que, para mim, é muito valiosa.

E essas técnicas não são novidades, existem há anos, há décadas, e algumas há séculos ou milênios. Três das técnicas são de minha autoria, que são a *Flowtime*, a *Tarefa Mínima Viável* e a *Tarefas Enxutas*. Certamente, existem mais técnicas, metodologias e métodos de produtividade pessoal, porém o conteúdo deste livro trata das que já usei e com as quais tive uma boa produtividade.

A novidade deste livro está em ter uma visão mais completa da produtividade pessoal com a gestão de tempo, a de tarefas e a de energia. E pelo fato de a produtividade ser um caminho contínuo a ser buscado, o livro tem o nome de *O Mantra da Produtividade*®.

Essas técnicas são bastante usadas por estudantes, concursados, trabalhadores, gestores, desenvolvedores de software, cientistas, artistas, esportistas, e por qualquer pessoa que busque ter uma boa produtividade, seja nos estudos, no trabalho ou em projetos pessoais. Nos estu-

dos, para quem está no colégio, curso pré-vestibular, curso técnico, faculdade ou pós-graduação. Já no trabalho, há uma infinidade de áreas de atuação e possibilidades de uso destas técnicas, inclusive algumas para serem utilizadas em equipe.

Já trabalhei por três anos auxiliando diariamente diversos times de desenvolvimento de software a usarem estas técnicas de produtividade, principalmente o *Backlog de Tarefas*, *Kanban*, entre outras específicas para a produtividade no desenvolvimento de software.

Na minha percepção, se eu não as tivesse utilizado, não teria alcançado nem 20% do que fiz até hoje após o colégio. Se eu não tivesse usado o planejamento semanal, provavelmente não teria passado no vestibular da universidade federal. Se eu não tivesse utilizado a técnica *Pomodoro*, provavelmente não teria escrito a tempo o meu trabalho de conclusão de curso da graduação. Se eu não tivesse usado o *Backlog de Tarefas* e o gráfico de *Burnup*, não teria sequer começado a estudar para uma certificação.

Se eu não tivesse utilizado *Kanban* para a gestão do desenvolvimento da dissertação de mestrado, além das técnicas *Pomodoro* e *Flow*, provavelmente eu teria demorado dois ou três meses a mais para me formar no mestrado. Se eu

não tivesse usado as técnicas *Pomodoro*, *Chunking*, *Flow-time*, *Backlog de Tarefas* e gráfico *Burnup*, provavelmente não estaria nem na metade da escrita deste segundo livro que está sendo publicado.

Aprender sobre produtividade pessoal é cada vez mais necessário. As interferências aumentam cada vez mais, seja pela internet, redes sociais, telefone, televisão, rádio, no trabalho ou na aula — sendo desafiador ter foco e concentração para poder ter produtividade. O que eu espero é que, assim como eu consegui ter uma boa produtividade com estas técnicas, outras pessoas e você também podem ter uma ótima produtividade com o conteúdo deste livro.

O link do *Mantra da Produtividade*© é <http://dionatan-moura.com/o-mantra-da-produtividade/>. Lá existem templates, materiais e uma lista de ferramentas online para auxiliar no uso dessas técnicas de produtividade pessoal.

Existe também o fórum da editora Casa do Código deste livro, para tirar dúvidas e fazer comentários sobre a prática das técnicas. O link é <http://forum.casadocodigo.com.br/>. Não deixe de submeter uma avaliação deste livro na sua biblioteca on-line da Casa do Código, em <https://biblioteca.casadocodigo.com.br>, seu feedback é muito importante. Caso você deseje submeter alguma errata ou su-

gestão, acesse <http://erratas.casadocodigo.com.br/>.

A leitura deste livro pode ser realizada diretamente no conteúdo de interesse, pois tem um conteúdo prático. Na gestão de tempo, uma técnica simples e rápida para começar a ter uma boa produtividade é a *Pomodoro*; na gestão de tarefas é a técnica de *Backlog de Tarefas*; e na gestão de energia a de *Ambiente Produtivo*. Sugiro ao menos ler o capítulo *Introdução* e o *O Mantra da Produtividade*. Então, faça uma leitura rápida de cada técnica, para depois ler e praticar o que mais pode ser útil para a sua produtividade. E após isso, leia e pratique outras técnicas de produtividade pessoal.

**Foco!**

---

Dionatan Moura, autor do livro.

Site: <http://dionatanmoura.com/>

# AGRADECIMENTOS

Dedico este livro aos meus pais, aos meus irmãos e à minha irmã, que sempre me deram suporte e incentivo na vida.

Agradeço aos gurus de desenvolvimento ágil de software Daniel Wildt e Guilherme Lacerda pelos prefácios. Eles são minhas referências em produtividade pessoal. Também são autores do meu primeiro livro sobre a metodologia ágil de software eXtreme Programming, focada na produtividade de times.

Agradeço à amiga Rosane Michele D. Soares, que, mesmo durante seu pós-doutorado nos Estados Unidos, foi a *beta reader* deste livro, lendo e realizando ótimas sugestões para o conteúdo, e trocando diversas ideias, especialmente de que a produtividade é um *caminho* a ser percorrido.

Agradeço à amiga e *coach* Gisela Fontoura, pelo grande incentivo e pelas muitas ideias trocadas sobre metas, coaching, produtividade, gestão de energia pessoal e sobre todo o conteúdo do livro.

Agradeço a todas as pessoas que incentivam a cultura de métodos ágeis em desenvolvimento de software no Brasil e no mundo, sempre pensando na produtividade de times e em como tornar um ambiente melhor de trabalho nas organizações.

Agradeço à editora Casa do Código e ao Adriano Almeida pela oportunidade e pelo suporte para a publicação deste livro. E especialmente à Vivian Matsui e à Bianca Hubert, pela revisão do texto e por todas as sugestões de melhoria do conteúdo deste livro.

Agradeço também a você, leitor, pelo interesse no conteúdo sobre técnicas de produtividade pessoal deste livro.

# SOBRE O AUTOR

Dionatan Moura trabalha com engenharia de software desde 2006, tendo bacharelado e mestrado em Ciência da Computação na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), em 2009 e 2013, respectivamente. Trabalhou para organizações privadas e públicas em Porto Alegre, sendo desenvolvedor de software por sete anos, e coach ágil por três, auxiliando times de desenvolvimento de software a utilizar métodos ágeis. Foi professor visitante na pós-graduação da UniRitter Laureate International Universities em Porto Alegre.

É coordenador do Grupo de Usuário de Métodos Ageis do RS (GUMA-RS) e do Grupo de Usuários Java do RS (RSJUG). Foi coordenador das trilhas Java da conferência The Developers Conference em Porto Alegre em 2013, 2014 e 2015. Já palestrou sobre métodos ágeis e motivação pessoal em conferências regionais e nacionais, tais como Agile Brazil, The Developers Conference e XPConf.

Em 2015 e 2016, foi revisor de publicações na conferência Agile Brazil. Possui onze certificações na área de Tecno-

logia da Informação (TI), sobre métodos ágeis, desenvolvimento de software, gerência de projetos e gestão de TI. Tem formação em coaching pessoal e organizacional pelo Instituto de Coaching Avançado.

Em 2015, publicou seu primeiro livro *eXtreme Programming: práticas para o dia a dia no desenvolvimento ágil de software*, uma metodologia ágil para desenvolvimento de software, escrevendo o livro com mais três autores referências da área de métodos ágeis. Em 2016, está publicando este livro, *O Mantra da Produtividade*®, sobre técnicas de produtividade pessoal. Técnicas das quais utiliza continuamente para produtividade pessoal, também auxiliando pessoas a terem mais produtividade pessoal com coaching e mentoring, além de ajudar times de desenvolvimento de software como coach ágil.

Tem um website, <http://dionatanmoura.com>, e pode ser encontrado no Twitter como @dionatanmoura.

# SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	23
O que é a produtividade?	24
Os problemas relacionados à produtividade	26
Técnicas de produtividade pessoal	35
2. O MANTRA DA PRODUTIVIDADE	39
A principal dica!	42
3. GESTÃO DE TEMPO	43
Técnica Pomodoro: método simples para ter foco	45
Técnica Chunking: método flexível para ter foco	51
Técnica Flowtime: método para otimizar o foco	54
Planejamento do próximo dia	60
Planejamento semanal	64
Agenda pessoal	70
O tempo no Mantra da Produtividade	71

## 4. GESTÃO DE TAREFAS 75

Definindo metas para alcançar objetivos	77
Backlog de tarefas	83
Gestão visual com quadro de Kanban	108
Visualizando o progresso com gráfico de Burnup	118
Resolvendo tarefas com Rubber Duck Debugging	124
Realizando a Tarefa Mínima Viável	127
Tarefas enxutas	131
As tarefas no Mantra da Produtividade	137

## 5. GESTÃO DE ENERGIA 139

Alta produtividade com o estado de flow	144
Ambiente produtivo	148
Tarefas em par ou em time	157
Mantendo o foco com músicas produtivas	162
Respirando profundamente	168
Exercícios físicos	172
Alongamento corporal diário	175
Alimentação saudável	179
Dormir bem	190
Mindfulness para aprimorar a atenção e o foco	202
Meditação para auxiliar a concentração	215
A energia no Mantra da Produtividade	222

6. GESTÃO DE HÁBITOS	225
Hábitos produtivos	226
Os hábitos no Mantra da Produtividade	249
7. INDO ALÉM DO MANTRA	251
REFERÊNCIAS	255

---

Versão 20.9.6



---

1.

# INTRODUÇÃO

---

**L** “Quando tudo é prioritário, nada é prioritário.”

— Autor desconhecido

Ouvimos muito que precisamos ter uma alta produtividade para não procrastinar e adiar tarefas importantes, entre outras dicas, e concordamos com praticamente todos os conselhos sobre produtividade. Sabemos o que fazer, mas nem sempre como fazer.

Como efetivamente podemos ter produtividade na prática? É necessária a utilização de técnicas. Este livro traz diversas técnicas de produtividade pessoal, além de dicas, fazendo com que você utilize melhor seu tempo e energia em tarefas alinhadas com metas e objetivos pessoais, seja nos estudos, no trabalho ou em projetos pessoais.

## O QUE É A PRODUTIVIDADE?

Para falarmos como melhorar a produtividade, primeiramente precisamos entender melhor o que é a produtividade. Existem diversas visões sobre o que ela é, e cada um pode ter o seu próprio entendimento sobre isso. Não basta apenas fazer as tarefas certas, é necessário fazer as tare-

fas certas de uma forma exata e produtiva, sendo eficaz e eficiente.

A produtividade existe para obter mais e melhores resultados. Dessa forma, a produtividade pessoal pode nos fazer:

- Como está o foco na produtividade?
- Como o tempo está sendo gerenciado?
- Como as tarefas estão sendo gerenciadas?
- Como as tarefas são priorizadas?
- A energia está sendo suficiente?
- Como a energia está sendo gerenciada?
- O que pode ser feito para aumentar a produtividade?
- Como o aumento da produtividade pode melhorar a vida tanto no presente quanto no futuro?
- Quanto de tempo e de energia pode ser economizado para termos um bom nível de produtividade?

## E<sup>F</sup>ICÁCIA E E<sup>F</sup>ICIÊNCIA

A eficácia está em realizar as tarefas certas, com as metas certas e com os objetivos certos. A eficácia tem foco no que deve ser feito, já a eficiência está em realizar as tarefas da forma certa, na forma mais produtiva. A eficiência tem foco em como a tarefa deve ser feita.

Ao meu ver, a produtividade depende tanto da eficácia quanto da eficiência, pelo fato de obter resultados otimizados (eficácia), com maior quantidade, qualidade, velocidade e/ou menor custo (eficiência).

A chave da produtividade é o foco, que nada mais é do que a canalização da capacidade e da energia em uma única atividade. Quando se tem foco, a produtividade flui facilmente, fazendo com que o tempo passe rapidamente. Quando não se tem foco, a produtividade praticamente não existe, e o tempo passa lentamente.

## OS PROBLEMAS RELACIONADOS À PRODUTIVIDADE

A produtividade depende de diversos fatores para existir de uma forma suficientemente boa. Alguns fatores atrapalham a produtividade, tais como: distrações, interferências, falta de organização, cansaço, desmotivação, ausência de metas e ser multitarefas.

## PERDER O FOCO COM DISTRAÇÕES

Quando estamos sem foco, qualquer distração é uma excelente desculpa para procrastinarmos.

Quais são as distrações que tiram seu foco no dia a dia?

Por muitas vezes, qualquer distração já pode ser uma boa desculpa para pararmos de realizar a tarefa. Por exemplo, imagine que faz 10 minutos que você iniciou a escrita de um texto importante, e de repente surge uma pequena vontade de beber um suco de laranja. Então, você para de escrever o texto e vai buscar o suco de laranja no refrigerador.

Ao servir um copo deste suco, você lembra-se de que precisa fazer uma ligação. Então, você faz a ligação, e surgem novas atividades a serem realizadas. Ao desligar o celular, existem duas pessoas falando com você por mensagens de texto, logo, você responde e troca mais algumas mensagens. Meia hora depois, você sente fome e decide sair para almoçar. Uma hora depois, você volta e olha para o texto redigido (apenas o início), e não sabe mais o que estava escrevendo, então deixa a tarefa do texto para outro momento. E assim você procrastina.

Uma das nossas maiores distrações está na internet. Em média, o internauta brasileiro fica 2.023 minutos por semana conectado na internet, mais do que um dia inteiro, o qual possui 1.440 minutos (BRASIL, 2014). São 33 horas e 43 minutos a cada semana! São 4 horas e 49 minutos por dia. Isso não é muito diferente em outros países, sendo a média mundial de 4 horas e 25 minutos (KEMP, 2015). Entre todo este tempo, apenas 24% é dedicado para estudo e aprendizagem. Em um ano, é como passar dois meses e meio (73 dias) seguidos estando na internet sem parar, 24 horas por dia.

E você, quantas horas por semana passa na internet? Quantas destas horas nela realmente são úteis? Quantas destas poderiam ter sido utilizadas para a produtividade?

## FALTA DE ORGANIZAÇÃO E MUITAS INTERFERÊNCIAS

O que é preciso para ter organização nas suas tarefas? Quais são as interferências que você tem durante a realização delas?

Ter o ambiente desorganizado, seja no trabalho, na faculdade ou em casa, dificulta a produtividade. Em cima da mesa, podemos ter muitos materiais sem utilidade no momento, como livros, revistas e folhas, tornando difícil

a localização do que é necessário. Pense também nos arquivos e pastas do seu computador. Pode haver centenas ou milhares de arquivos, misturados com arquivos importantes e outros não mais úteis.

Mesmo quando você quer ser produtivo, você ainda terá interferências de outras pessoas, seja ligando em seu celular, no telefone do trabalho, enviando um e-mail, ou conversando por mensagem no celular ou no computador. Estamos hiperconectados, então temos interferências constantes.

## ESTAR SEM ENERGIA, CANSADO AO NÍVEL DA EXAUSTÃO

Como está sua energia física e mental? Quanto tempo por dia você sente cansaço?

Até mesmo quando estamos sendo produtivos, ficamos cansados, tanto físico quanto mentalmente, e não notamos. Tentamos passar horas sem parar em uma atividade importante, e depois de um tempo parece que nada mais sai do lugar. Com o tempo, diminuímos as horas de sono para aumentar a produtividade a curto prazo, e não damos importância nem para a alimentação nem para nosso bem-estar.

Depois de um tempo, em longo prazo, a produtividade diminui tanto que não sabemos o que houve. Então, foram meses ou até anos sem cuidar da energia física e mental, o que pode levar a uma produtividade baixa.

## NÃO POSSUIR METAS, NÃO POSSUIR UM PROPÓSITO, ESTAR SEM MOTIVAÇÃO

Quais são as metas que você deseja realizar? Qual o propósito que você deseja construir na vida?

De que adianta empenhar-se ao máximo, se não soubermos para onde vamos quando atingirmos as metas? Esta questão fica bem fácil de entender no filme *Alice no País das Maravilhas*, no momento em que Alice está perdida, encontra o Gato de Cheshire e conversa com ele o seguinte:

- **Alice:** “[...] eu só queria saber que caminho seguir...”
- **Gato de Cheshire:** “Isto depende do lugar aonde quer ir.”
- **Alice:** “Oh, isso realmente não importa, desde que eu... (interrupção)”
- **Gato de Cheshire:** “Então não importa que caminho tomar!”

Ter um propósito definido para realizar as tarefas gera motivação, o que nos traz energia e nos inspira a ser mais produtivos. Quando não temos um propósito bem definido, nos sentimos sem vontade e sem motivação de realizar as tarefas, até mesmo tarefas importantes. A própria palavra “motivação” já diz seu significado, que é ter motivos para ter ação.

## SER MULTITAREFAS

Quais são as tarefas que você realiza ao mesmo tempo?

Realizar diversas tarefas ao mesmo tempo (ou seja, ser multitarefas) e achar ser mais produtivo é um mito. As pessoas podem, de fato, fazer duas ou mais coisas ao mesmo tempo, tal como caminhar e falar no telefone, ou lanchar e ler um livro, porém não podemos nos focar em mais de uma coisa no mesmo momento exato. É o que os autores Gary Keller e Jay Papasan falam em seu livro *A única coisa* (KELLER; PAPASAN, 2014).

É preciso de foco para ser altamente produtivo em tarefas que exijam raciocínio e memória. Neste livro, falamos das tarefas que precisam de foco e de atenção. A pessoa pode se sentir contente por estar fazendo três tarefas ao mesmo tempo, mas o resultado não é melhor se fizesse cada tarefa de cada vez.

Certamente, há tarefas que podemos paralelizar. Por exemplo, enquanto você espera o download de um arquivo ser feito, você pode fazer uma ligação. Porém, as tarefas que exigem o raciocínio e a memória precisam de foco e atenção, como conversar com alguém no telefone e, ao mesmo tempo, redigir um e-mail sobre outro assunto. É possível? Sim, certamente é possível. Vai ser eficaz? Provavelmente não. Vai ser eficiente? Provavelmente também não.

Ser multitarefas não economiza tempo pelo fato de haver o tempo extra de troca e de preparação da mesma tarefa. Veja os passos de uma ação multitarefa:

1. Preparação da tarefa A;
2. Realização da tarefa A;
3. *Interrupção*;
4. *Troca*;
5. Preparação da tarefa B;
6. Realização da tarefa B;
7. *Troca*;
8. Preparação da tarefa A;
9. Realização da tarefa A.

E com foco em apenas uma tarefa por vez, há menos passos:

1. Preparação da tarefa A;
2. Realização da tarefa A;
3. *Troca*;
4. Preparação da tarefa B;
5. Realização da tarefa B.

Para verificar como ser multitarefa atrapalha a produtividade, existe um exercício que exige um raciocínio simples para escrever sequências de letras, dígitos e números romanos. Na primeira parte do exercício, escreve-se uma sequência por vez. Na segunda parte do exercício, escreve-se um item de cada sequência por vez.

### **Exercício multitarefas (5 minutos de duração)**

**Passo 1:** Pegue uma folha de papel, um lápis ou uma caneta, e um \*timer\* (contador regressivo com alarme).

**Passo 2:** Cronometre 30 segundos. Enquanto o tempo passa, escreva a sequência de letras do C ao J. Repita a mesma sequência continuamente até acabar o tempo.

**Passo 3:** Cronometre 30 segundos. Enquanto o tempo passa, escreva a sequência de dígitos do 5 ao 13. Repita a mesma sequência continuamente até acabar o tempo.

**Passo 4:** Cronometre 30 segundos. Enquanto o tempo passa, escreva a sequência de números romanos do VIII ao XV. Repita a mesma sequência continuamente até acabar o tempo.

**Passo 5:** Cronometre 1 minuto e 30 segundos. Enquanto o tempo passa, escreva um item por vez de cada sequência, repetindo continuamente, até acabar o tempo: C, 5, VIII, D, 6, IX, E, 7, X, e assim por diante.

**Passo 6:** Some a quantidade de itens escritos nos passos 2, 3 e 4.

**Passo 7:** Some a quantidade de itens escritos no passo 5.

**Passo 8:** Verifique a proporção das quantidades de itens escritos. O que valeu mais para a produtividade?

## LEI DE PARKINSON: CONSUMINDO TODO O TEMPO DISPONÍVEL

A Lei de Parkinson foi publicada na revista *The Economist* em 1955, por Cyril Northcote Parkinson — professor, historiador, escritor e administrador inglês. Esta lei diz: “O

*trabalho se expande de modo a preencher o tempo disponível para a sua realização”.*

Ou seja, tendemos a utilizar todo o tempo possível atribuído a uma tarefa. O problema é que comumente adicionamos uma margem de segurança no prazo, e então a usamos totalmente. Lembro de ex-colegas de trabalho em reuniões sobre projetos dizendo: “*nossas estimativas foram ótimas, pois utilizamos o tempo estimado em cada tarefa*”. Porém, utilizaram também as margens de segurança.

Podemos também dizer: “*Tudo será utilizado de modo a preencher sua estimativa prevista*.”. Ou seja, tendemos a usar tudo o que é atribuído e estimado à tarefa, o que nos tira tempo e energia para a realização de outras.

## TÉCNICAS DE PRODUTIVIDADE PESSOAL

Primeiramente é necessário entender que a produtividade é um estado a ser atingido, um caminho a ser buscado, e não uma característica que nasce completa com as pessoas. Certamente, existem pessoas que conseguem mais facilmente atingir um bom nível de produtividade, porém, de certo modo, isso acontece porque elas aprenderam a

ser produtivos.

Com técnicas de produtividade pessoal, é possível termos foco e organização para evitarmos distrações e interferências, e também de sermos multitarefas. Além disso, é possível ter mais energia para realizar metas, com um propósito e motivação. Assim, podemos ser mais produtivos, entretanto, é necessário buscar técnicas e dicas para seguir esse caminho da produtividade.

Este livro traz um framework de produtividade pessoal, o *Mantra da Produtividade*®, que traz diversas técnicas de produtividade pessoal para a gestão de tempo, gestão de tarefas, gestão de energia e gestão de hábitos.

O *Mantra da Produtividade*® é descrito no capítulo seguinte. Logo após, é detalhado no capítulo 3. *Gestão de tempo*, com técnicas de gestão de tempo; no capítulo 4. *Gestão de tarefas*, com técnicas de gestão de tarefas; no capítulo 5. *Gestão de energia*, com técnicas de gestão de energia; e, finalmente, no capítulo 6. *Gestão de hábitos*, com a técnica de hábitos produtivos.

## → Técnicas para a gestão de tempo:

- Técnica Pomodoro
- Técnica Chunking

- Técnica Flowtime
- Planejamento do próximo dia
- Planejamento semanal
- Agenda pessoal

→ Técnicas para a gestão de tarefas:

- Definindo metas para alcançar objetivos
- Backlog de tarefas
- Gestão visual com quadro de Kanban
- Visualizando o progresso com gráfico de Burnup
- Resolvendo tarefas com Rubber Duck Debugging
- Realizando a Tarefa Mínima Viável
- Tarefas enxutas

→ Técnicas para a gestão de energia:

- Alta produtividade com o estado de flow
- Ambiente produtivo
- Tarefas em par ou em time
- Mantendo o foco com músicas produtivas
- Respirando profundamente
- Exercícios físicos
- Alongamento corporal diário
- Alimentação saudável
- Dormir bem
- Mindfulness para aprimorar a atenção e o foco
- Meditação para auxiliar a concentração



Técnica para a gestão de hábitos:

- Hábitos produtivos

---

2.

# O MANTRA DA PRODUTIVIDADE

---

O *Mantra da Produtividade*© é um framework composto de quatro grandes partes: a gestão de tempo, a gestão de tarefas, a gestão de energia e a gestão de hábitos.

Cada uma dessas partes possui técnicas e métodos para melhorar a produtividade por meio do foco e da organização pessoal. A gestão de tempo gerencia uma melhor utilização de minutos, horas, dias, semanas e meses. A gestão de tarefas define técnicas para metas, prioridades, tarefas e estratégias para suas realizações. A gestão de energia administra a energia física e mental. Por fim, tem a gestão de hábitos para gerenciar os hábitos produtivos. Dessa forma, o *Mantra da Produtividade*© é um modelo que busca ter a produtividade como um todo.

O termo *Mantra* vem do sânscrito *Man* (mente) e *Tra* (controle). O termo *Mantra da Produtividade*© significa que precisamos estar focados na produtividade, sempre gerenciando o nosso tempo, tarefas, energia e hábitos. Assim como um mantra, é repetido continuamente, sendo ele contínuo para sempre estarmos analisando o que precisamos para sermos mais produtivos.



O Mantra da Produtividade®, um framework de produtividade pessoal composto de gestão de tempo, de gestão de tarefas, de gestão de energia e gestão de hábitos

A importância de gerenciar o tempo para a produtividade vem da necessidade de otimizar o tempo para as tarefas a serem realizadas. Além do tempo gerenciado, administrá-las é importante para saber o que exatamente deve ser feito, e em que ordem de prioridade.

A prioridade é dada através da importância e da urgência de cada tarefa, sendo priorizada de acordo com as metas

definidas. Além do tempo e tarefas, é preciso gerenciar a energia para que o corpo e a mente tenham o suficiente para cada tarefa. Centralizando o tempo, tarefas e energia, os hábitos produtivos são importantes para ter uma produtividade em médio e longo prazo.

## A PRINCIPAL DICA!

O *Mantra da Produtividade*® tem o objetivo de ser flexível, por ser um framework. Ou seja, uma estrutura na qual você pode utilizar partes ou o todo. Desta forma, você pode adaptá-lo da melhor maneira possível.

Se o Mantra fosse uma metodologia, não permitiria tantas modificações, melhorias e evoluções. A melhor maneira de ser produtivo é buscar sua própria forma de produtividade. A principal dica está em descobrir o seu melhor método de produtividade. Para isso, você pode experimentar as técnicas e métodos neste livro que achar mais condizentes, observando qual a sua melhor maneira de ter rendimento.

---

3.

## GESTÃO DE TEMPO

---

*Estou sem tempo.* Esta é uma frase que costumamos dizer (e ouvir) bastante. Seu significado é “não tenho prioridade suficiente para isso neste momento”. Todos temos tempo, exatamente 24 horas por dia. O que podemos fazer então é gerenciar o tempo para otimizá-lo.

E como o gerenciamos? Tendo foco, realizando uma tarefa de cada vez, diminuindo distrações e interferências, e melhorando nossa organização. Porém, precisamos é de técnicas para nos orientar a atingir esses itens. Seria um tanto simplório dizer \*basta ter foco\* sem dizer \*como\* ter foco.

### O que é o tempo?

Pela ciência da física, o tempo é apenas uma das 11 dimensões do Universo, de acordo com a Teoria-M, teoria que unifica todas as versões consistentes da Teoria das Supercordas (ABDALLA, 2005). Destas 11 dimensões, podemos perceber quatro delas: uma é temporal — o tempo —, e as outras três são dimensionais — altura, largura e comprimento.

O tempo depende da nossa percepção: quanto mais estamos presentes no que estamos fazendo, mais rápido

parece passar o tempo, pois damos foco na atividade com a máxima produtividade e não prestamos atenção no tempo passando.

---

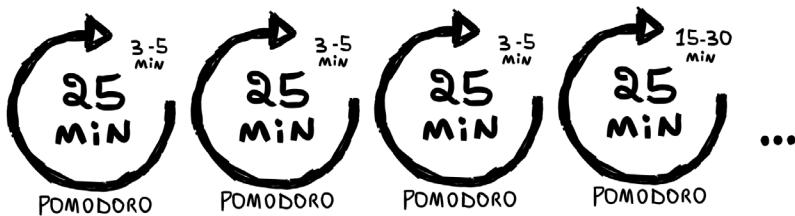
Nas próximas seções deste capítulo, serão apresentadas técnicas para utilizar o tempo a favor de você em todos os níveis de granularidade de tempo: minutos, horas, dias, semanas, meses e anos. As técnicas Pomodoro, Chunking e Flowtime são para a gestão do tempo no nível de minutos a horas. Já o planejamento do próximo dia é para a gestão do tempo no nível de dias, o planejamento semanal para a gestão do tempo no nível de semanas, e a agenda pessoal para a gestão do tempo no nível de meses.

## TÉCNICA POMODORO: MÉTODO SIMPLES PARA TER FOCO

O tempo parece ser seu adversário? Você trabalha ou estuda sem parar por horas, e mesmo assim se sente sem foco e que as coisas não vão para a frente? Suas distrações andam consumindo seu tempo e sua energia? Você procratina com o que deveria estar sendo feito logo, deixan-

do tarefas importantes para depois?

A técnica Pomodoro, desenvolvida em 1980 por Francesco Cirillo, é um método simples e poderoso com o objetivo de ajudar pessoas a terem foco e a gerenciarem seu tempo de um modo efetivo (CIRILLO, 2015). Pomodoro é o nome do período de tempo com duração de 25 minutos no qual se realiza somente uma tarefa por vez, evitando ao máximo todo e qualquer tipo de distração e interferência. A cada pomodoro realizado, você faz uma pausa curta de até 5 minutos. A cada quatro pomodoros, você faz uma pausa longa de até 30 minutos.



O pomodoro é um período de 25 minutos focados, com intervalos de 3 a 5 minutos. A cada 4 pomodoros, é feito um intervalo maior de 15 a 30 minutos.

## APLICANDO POMODOROS

Use Pomodoro principalmente quando se tem pouco foco, e a procrastinação é forte e constante.

Para aplicar a técnica Pomodoro, siga as instruções a seguir:

- Antes de começar o pomodoro, procure ao máximo possível não ter interrupções. Coloque seu celular no silencioso e desligue a internet dele, feche os aplicativos de e-mail e de conversação no computador, desligue a televisão ou o que mais puder interromper seu foco e sua atenção.
- Comece um pomodoro com uma duração exata de 25 minutos.
- Utilize um alarme para ter foco total na atividade e não precisar verificar o tempo no relógio. A maioria dos celulares possui aplicativos de contagem de tempo e alarme. Diversos websites oferecem essas funcionalidades, e você pode vê-los no box mais à frente.
- Trabalhe na tarefa até quando o pomodoro acabar.
- Caso a tarefa acabe durante esse pomodoro, prossiga nele pegando a próxima tarefa.
- A cada pomodoro realizado, você faz uma pausa

- curta de 3 a 5 minutos (você escolhe).
- A cada 4 pomodoros, você faz uma pausa mais longa, de 15 a 30 minutos (você escolhe).  
A quantidade de pomodoros é ilimitada, ou seja, você pode realizar quantos pomodoros forem necessários.
- Durante o pomodoro, caso você lembre que precisa fazer algo não relacionado à tarefa atual, anote isso e continue na tarefa.
- Para ver seu progresso, você pode anotar cada pomodoro e cada tarefa realizada ao longo do tempo.

Para realizar bons pomodoros, veja as dicas:

- Sua produtividade pode ser medida na quantidade de pomodoros que são realizados por dia. Desse modo, você poderá se motivar com sua produtividade.
- Tenha foco durante cada pomodoro. Interrupções internas e externas sempre existirão, então tente ao máximo evitá-las. Não leia e-mails, não abra redes sociais e não olhe o celular, exceto quando isso fazer parte da tarefa. Espere um pouco até a chegada do intervalo entre pomodoros para isso. Você pode esperar também a pausa entre pomodoros para ir buscar água ou um lanche.
- Você notará que muitas interrupções não urgentes

poderão aguardar até o final de cada pomodoro, ou até mais tempo ainda.

- Sua mente estará sempre buscando por algo, e isso muitas vezes é apenas uma boa *desculpa* para procrastinar.
- Utilize os intervalos de pausa. Eles vão se tornando mais necessários a cada pomodoro realizado no dia. Não acumule cansaço físico ou mental. Cuide da sua energia.
- Aproveite os intervalos de pausa para se alimentar, respirar profundamente algumas vezes, ir ao banheiro, se levantar da cadeira, se espreguiçar, se alongar ou meditar. É a sua recompensa por ter cumprido um pomodoro completo (vide a técnica sobre hábitos neste livro). :-)
- Melhore continuamente a qualidade de seus pomodoros. Ao final do dia, reflita quantos pomodoros você conseguiu fazer e qual foi a qualidade do foco neles. Use essa reflexão para melhorar a técnica e diminuir interrupções.
- Anote todas as tarefas a serem feitas que você se lembra, não precisando mais se relembrar o que deve ser feito.
- Caso esteja sem motivação e sem foco, comece apenas com um pomodoro para realizar uma tarefa fácil, simples e/ou rápida para começar. Essa tarefa vai

ajudar a trazer a recompensa de ter realizado algo, gerando motivação e mais foco para os próximos pomodoros.

## EXEMPLO DO USO POMODOROS

Toda vez que preciso de um foco imediato, uso um pomodoro para começar logo. O primeiro pomodoro já quebra a procrastinação e me dá uma sensação de progresso, que me faz ter mais motivação para seguir nos próximos.

Utilizo o *timer* do meu celular para contar os 25 minutos, e então tocar o alarme. Normalmente, as tarefas que realizo com pomodoro duram mais que 25 minutos, então uso alguns pomodoros para cada tarefa e faço as pausas curtas para fazer algo rápido (pegar uma água, lanchar, se alongar etc.).

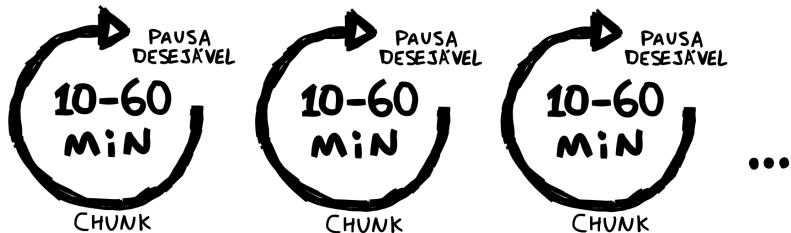
Para cronometrar os pomodoros, você pode utilizar as ótimas ferramentas gratuitas na web, que são: <http://eggtimer.com/25min>, <http://marinaratimer.com>, <http://tomato-timer.com/> e <http://www.tickcounter.com/25minutes>.

# TÉCNICA CHUNKING: MÉTODO FLEXÍVEL PARA TER FOCO

A técnica Chunking foi criada recentemente em 2015 pelo Jurgen Appelo, criador do Management 3.0 (APPELO, 2015). Esta é uma técnica semelhante à Pomodoro, porém não utiliza períodos de tempo fixo, e sim períodos de tempo variáveis denominados *chunks*.

Um chunk de trabalho é qualquer atividade de foco que dura de 10 a 60 minutos, com a média sendo menor que 30 minutos. Você escolhe o tempo do chunk de acordo com a tarefa e sua disponibilidade de tempo. Isso traz a flexibilidade também para utilizar espaços curtos de tempo do dia a dia entre atividades.

Um chunk de trabalho pode ser uma tarefa autocontida e completa (tal como esvaziar os e-mails da caixa de entrada). Um chunk pode ser também uma fatia bem definida de um projeto maior, tal como a primeira parte de uma apresentação. Ou pode ser também um conjunto de tarefas pequenas e não relacionadas, tais como tarefas de uma lista de afazeres (*checklist*).



Cada chunk é um período focado de 10 a 60 minutos,  
com intervalos desejáveis

## APLICANDO CHUNKINGS

Três requisitos cruciais são definidos para os chunks:

- Eles têm um início e um fim naturais e lógicos.
- Não podem ser interrompidos.
- Pausas entre chunks são bem-vindas (e desejáveis).

Para utilizar melhor os chunks, veja as dicas a seguir:

- É interessante ter experiência na técnica Pomodoro antes de utilizar a Chunking. Após alguns ou algumas dezenas de pomodoros, você sentirá a necessidade de partir para o Chunking, podendo assim saber diferenciar e usar a melhor técnica de acordo com o contexto.
- Mesmo depois de utilizar extensivamente Chunking,

é interessante manter os pomodoros como opção.

- Use chunking de períodos maiores (40 a 60 minutos) quando estiver com uma boa energia, motivado e com foco.
- Quando não estiver conseguindo realizar um chunk por completo, avalie suas tarefas e sua energia. A tarefa está alinhada com seu propósito? Esta tarefa lhe motiva? Veja técnicas e dicas existentes nos capítulos 4. *Gestão de tarefas* e 5. *Gestão de energia* que lhe ajudarão.

## EXEMPLO DO USO DE CHUNKING

Bom, neste momento em que escrevo esta frase (00:36 da madrugada de um domingo de agosto de 2015), utilizo um chunk de 30 minutos. Na verdade, estou usando chunking praticamente na escrita inteira deste livro (entre alguns pomodoros).

A maioria são chunks de 40 minutos, pois é um bom ritmo para mim.

Na minha experiência, eu já utilizava chunks antes mesmo de a técnica ser criada. Quando você usa Pomodoro, você sente diversos benefícios imediatamente. Porém, também sente alguns problemas com o tempo, pois po-

modoros não se adaptam ao contexto, e suas pausas podem atrapalhar o bom fluxo da produtividade. Chunking é uma evolução natural da técnica Pomodoro.

Para cronometrar os chunks, uma ótima ferramenta gratuita na web é a *E.gg Timer*, em <http://e.ggtimer.com/45min>. Veja que esse link aceita personalizar o tempo, por exemplo, <http://e.ggtimer.com/40min> para 40 minutos.

## TÉCNICA FLOWTIME: MÉTODO PARA OTIMIZAR O FOCO

Ao realizar algum pomodoro ou chunking, o tempo acabou quando você ainda estava com foco produtivo na tarefa?

Por muitas vezes, estamos no pico máximo da produtividade ao final do tempo programado, então ele acaba e precisamos fazer uma pausa. O que acontece é que dessa forma desperdiçamos o alto nível de concentração, atenção e foco. Precisamos de uma maior flexibilidade no período de produtividade em que se aproveite o custo/bene-

fício do tempo, energia e concentração ao máximo.

A técnica de Flowtime é orientada ao foco e resolve esse problema. O foco, além de não ter distrações, depende da energia física e mental que temos e da tarefa em si que estamos realizando.



Logo do Flowtime.

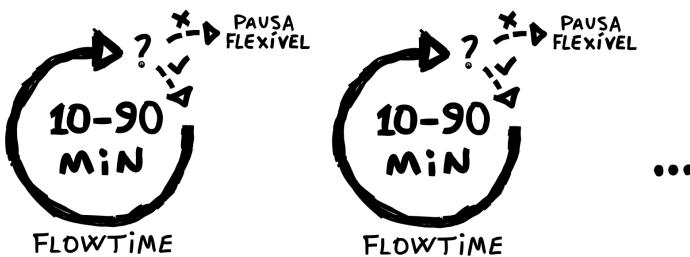
Flowtime é o período de alto foco para produzir algo no estado de *flow* (fluxo), que é o momento de produtividade máxima em que se utiliza a maior capacidade e energia para realizar uma tarefa desafiadora, possuindo as habilidades necessárias (CSIKSZENTMIHALYI, 2008). No capítulo 5. *Gestão de energia*, são apresentadas dicas sobre o estado de flow.

Um flowtime tem duração de 10 a 90 minutos, e pode ser estendido de acordo com seu foco. Quando o período previsto acabar e você ainda estiver com o foco em um nível alto e produtivo, deve-se continuar produzindo. Apenas

cronometre mais tempo e siga seu estado de produtividade. Quando estiver com um foco improdutivo (ou seja, com pouco foco), pare e faça uma pausa por um tempo proporcional ao período que você produziu.

Por exemplo, caso você tenha feito um flowtime de 30 + 10 + 10, você produziu por 50 minutos ao total. Visto que seu foco diminuiu, agora você pode fazer uma pausa de 5 a 20 minutos, ou mais. Você saberá quanto tempo aproximadamente precisa para voltar a ter foco em um nível alto e produtivo. A pausa é bastante recomendada para que se restabeleça esse foco.

## REALIZANDO O FLOWTIME



Cada flowtime é um período focado de duração inicial de 10 a 90 minutos, podendo ser estendido gradualmente de acordo com o foco num nível alto e produtivo. Os intervalos entre os flowtimes são flexíveis, dependendo da necessidade de tempo para restabelecer o foco.

- Um flowtime tem duração de 10 a 90 minutos, podendo ser estendido gradualmente.
- Além da disponibilidade de tempo, você também deve levar em consideração o contexto de suas tarefas e o seu nível de energia.
- Caso acabe o período e ainda esteja com foco alto e produtivo, cronometre mais tempo no alarme e continue produzindo.
- A quantidade de tempo extra vai depender da sua disponibilidade. É aconselhado não colocar um tempo longo. O tempo extra padrão é que esteja entre 20% a 80% do tempo do período inicial, entretanto isso dependerá do seu foco. Por exemplo, fazendo um flowtime de 40 minutos, se seu foco ainda estiver produtivo, adicione mais 15 minutos. Então, ao acabar os 15 minutos e notar que seu foco está ficando improdutivo, pare o flowtime e faça uma pausa.
- Durante o flowtime, caso note que está perdendo o foco, tente restabelecê-lo. Se no momento não for possível voltar ao foco, pare com sua tarefa e faça uma pausa.
- A pausa pode ter a duração proporcional de 10% a 50% do tempo total do flowtime; dependerá do tempo necessário para restabelecer o foco.
- Busque e mantenha seu estado de flow. O cronômetro será o seu guia. Ao tocar o alarme, ele lhe lem-

brará do momento de refletir: se é melhor continuar ou parar.

- Caso seu foco esteja em um nível médio ou baixo, pare com o flowtime e faça uma pausa. Quanto menor o foco, maior a pausa que você precisará fazer. A pausa serve para restabelecer seu foco.
- Evite ao máximo qualquer tipo de interrupção ou distração. Desligue a internet do celular e deixe-o no silencioso, feche os programas de conversação no computador, desligue a televisão, e não fique conversando com seu colega. Adapte seu ambiente produtivo para ter o máximo de foco.
- Quando estiver cansado, faça flowtimes curtos, pois não adianta forçar a produtividade quando se está com pouca energia.
- Para medir seu foco, você pode utilizar uma escala de 0 a 10. O foco estará em um nível alto caso esteja entre 7 a 10, médio entre 4 e 6, e baixo entre 0 e 3.
- Para saber o tempo de um flowtime, faça a pergunta a si próprio: “*Qual o tempo máximo em que eu conseguirei ter foco nessa tarefa?*”.
- Para restabelecer a energia física e mental para o foco, leia as técnicas e dicas do capítulo 5. *Gestão de energia* neste livro.

## EXEMPLO DE UM FLOWTIME

Por exemplo, você verifica que é possível realizar um flowtime de 40 minutos para realizar algumas tarefas. Quando acaba o tempo, e você nota que ainda está com foco, então agenda mais um tempo no cronômetro, como um de 15 minutos. Ao acabar, você nota que ainda tem um foco produtivo, então cronometra o alarme por mais 15 minutos.

Estes últimos minutos acabam e você percebe que já está perdendo o foco, pelo fato de ter ficado cansado. Então é o momento de fazer uma pausa por alguns minutos. Visto que você fez 70 minutos ( $40 + 15 + 15$ ), agora você pode fazer uma pausa de 10 a 25 minutos. A essência está em continuar no flowtime somente enquanto estiver em um bom estado de produtividade.

Para cronometrar os flowtimes, uma ótima ferramenta gratuita na web é a E.gg Timer, mostrado na seção anterior (<http://e.ggtimer.com/45min>).

# PLANEJAMENTO DO PRÓXIMO DIA

Você inicia o dia sem saber o que realizar primeiro? O dia passa rápido e quase nada do que era prioritário acaba sendo realizado? O dia é finalizado com a sensação de que foi improdutivo?

O planejamento do próximo dia faz com que você inicie e siga no dia com foco. Além de você saber exatamente o que precisa fazer, você saberá também o que não precisa. As tarefas não prioritárias não serão realizadas. Além disso, você cria diariamente o compromisso em ter foco no próximo dia.

Realizar o planejamento no dia anterior é mais eficiente do que no próprio dia, pois faz com que se pense de uma maneira mais ampla. Caso planeje no próprio dia, sua visão vai focar nas tarefas mais urgentes, não necessariamente nas tarefas importantes. É essencial a concentração nas tarefas importantes, visto que nem toda tarefa urgente será realmente importante.

Para entender mais sobre a diferença entre tarefas urgentes e importantes, veja o capítulo 4. *Gestão de tarefas*, que traz a técnica de priorização de tarefas com a Matriz de

## Gerenciamento do Tempo.

### CRIANDO O PLANEJAMENTO DIA A DIA

- Faça o planejamento do próximo dia.
- A união desta técnica com a técnica de planejamento semanal fica bem interessante. Você pode planejar a semana de um modo amplo flexível e, a cada final de dia, planejar o próximo dia de um modo detalhado.
- A cada final de dia, você pode revisar o planejamento e avaliar o que você pode fazer para melhorar seu foco para o próximo dia. A quantidade de horas produtivas efetivas pode ser anotada diariamente para gerenciar a dedicação realizada em cada dia.
- Planeje as tarefas de acordo com o foco que elas vão precisar. Deixe as tarefas que mais precisam de foco e concentração para os horários em que você mais consegue e pode se concentrar. Deixe tarefas que não exijam tanto foco e concentração para os horários nos quais a concentração não pode ser muito alcançada.
- Você pode criar um plano diário associando as tarefas a horários específicos, ou então ter uma lista de tarefas a ser consumida independente da hora. Essa lista é chamada de Backlog de tarefas (vide capítulo a seguir).

## EXEMPLO DE PLANEJAMENTO DIÁRIO

Junto ao planejamento semanal, você pode todo final de tarde ou de noite revisar o planejamento anterior e realizar o planejamento do próximo dia. Alguns detalhes já ficam acertados previamente, e o próximo dia será sobre a realização das tarefas.

Para complementar, use uma agenda. As tarefas e os horários poderão então ser organizados. Por exemplo, prefiro ter reuniões no período da tarde, porque o período da manhã é o ideal para minha produtividade, então busco planejar meu dia desta forma.

## O MELHOR MOMENTO DO DIA PARA CADA TIPO DE TAREFA

Como é escolhido o momento do dia para realizar suas tarefas que exijam maior concentração? Você conhece quais momentos do dia são os mais produtivos?

É essencial conhecer-se para saber em quais momentos você tem maior foco e em quais momentos você tem menos. A relação de disposição física e mental varia de pessoa para pessoa no dia.

Normalmente, o horário em que as pessoas estão mais

descansadas e têm mais foco é durante a manhã. À tarde, principalmente depois do almoço, é um dos horários de maior sono e menor foco. Durante a noite, dependerá da sua disposição, mas normalmente é um período com um foco razoável. A técnica então é conhecer qual é o melhor momento do dia para cada tipo de tarefa. Veja algumas dicas para isso:

- Use o período de maior disposição de energia para as tarefas que precisam de mais foco, que normalmente é pela manhã. Mas o que interessa é conhecer o período de maior foco e concentração.
- Após o almoço, você pode agendar as reuniões que são necessárias. Neste momento, você também pode trabalhar ou estudar com outras pessoas. Interagir com pessoas diminui o sono.
- Reserve alguns momentos do dia para ler e responder e-mails. Preferencialmente, em que não esteja no maior foco, a não ser que sua comunicação seja principalmente por e-mail.
- Optimize sua comunicação. Avalie se as reuniões de que você participa são necessárias. Conversar diretamente com a pessoa já pode ser suficiente, ou então por meio de um telefonema ou uma troca de e-mails.
- Caso você tenha costume de entrar em redes sociais, acesse em alguns momentos específicos do dia. Por

exemplo, em um breve intervalo da manhã, após o almoço e ao final da tarde. Cuide para não se dispersar tanto, o tempo voa em redes sociais.

Para realizar o planejamento do próximo dia, duas ótimas ferramentas gratuitas na web são o Google Calendar (ou Google Agenda) em <https://www.google.com/calendar>, e o Todoist em <https://todoist.com/>. Ambas as ferramentas possuem website e aplicativos para smartphones, o que agiliza ainda mais a produtividade.

## PLANEJAMENTO SEMANAL

*“A chave não é priorizar o que está na sua agenda, mas agendar suas prioridades.” — Stephen Covey.*

A semana inicia e apenas então você vai vendo o que é preciso ser feito? Na quarta-feira você está fazendo algo que deveria ter feito na segunda-feira? Chega sexta-feira e você nota que deixou de fazer tarefas importantes na

semana? A semana acaba com a sensação de insatisfação por não ter sido produtiva?

O planejamento semanal é uma técnica simples e efetiva. Ele gera um ritmo de produtividade, seja no trabalho, nos estudos, ou onde for que você precise se manter produtivo. Antes de iniciar a semana, você cria um plano com uma estratégia para cumprir as tarefas naquela semana. O planejamento pode ser feito quando acaba a semana anterior: sexta-feira à tarde, no domingo à noite, ou no início da segunda-feira.

O ponto chave aqui está em buscar uma rotina para a semana, em que o ritmo trará a produtividade. Quando houver tarefas que se repetem semanalmente, você também pode ter um planejamento padrão que servirá de base para encaixar outras tarefas semana a semana.

O ciclo de planejamento pode ser menor ou maior que uma semana. Adapte a técnica ao seu contexto. Entretanto, o ideal é que não passe de um mês, pois já se torna um período comumente longo.

## CONSTRUINDO O PLANEJAMENTO SEMANAL

- Estabeleça uma meta mínima para a semana. A meta pode ser composta de uma ou mais tarefas, relacionadas ou não.
- Coloque no plano quando será o próximo planejamento: na sexta-feira à tarde, no domingo à noite ou na próxima segunda-feira pela manhã.
- Escreva o plano em papel ou em meio digital, pois fazer anotações ajuda a pensarmos e lembrarmos do que será preciso para realizar cada tarefa da semana.
- Você pode criar um planejamento semanal padrão, caso tenha tarefas que se repitam a cada semana. Isso é bastante útil para estudantes de pré-vestibular e concurseiros que precisam vencer um grande conteúdo de uma prova. Também é útil para estudantes de graduação e pós-graduação, além de profissionais que possuem um padrão de tarefas ou de horários que se repete semanalmente. Desta forma, é possível decidir que vai estudar um determinado assunto toda segunda-feira à tarde e toda quinta-feira pela manhã, por exemplo.
- Seja flexível no plano. Não faça um planejamento muito apertado e otimista, prevendo que tudo dará certo exatamente. Mantenha espaços livres (também chamados de *buffers*). Seu plano precisa ser apto a

mudanças, porque algo pode acontecer durante a semana e precisar de ajustes na agenda.

- Você pode colocar no planejamento também os momentos de descanso e de lazer, como forma de recompensa e de motivação.
- O que fazer se as tarefas acabarem antes de acabar a semana? Você pode usar o tempo que sobrou para realizar novas tarefas priorizadas, ou então use o tempo para descanso e lazer.
- O que fazer se as tarefas não forem finalizadas até o final da semana? Bom, não há muito o que fazer com o tempo que passou. Melhore o planejamento e repriorize as tarefas restantes no próximo planejamento semanal.

## PLANEJANDO A SEMANA

Um exemplo de planejamento padrão que acho interessante é do autor Stephen King, escritor de diversos livros famosos. Ele reserva diariamente o tempo para escrever livros, utilizando todas as manhãs para escrever o que é novo, a composição. As tardes são para cochilos, leitura e escrita de cartas. As noites são para leituras, família, jogos na TV e quaisquer revisões que não possam esperar (KING, 2015). Ou seja, as manhãs são o tempo privilegiado de escrita dele, e as noites para momentos mais leves de lazer.

Na época do curso pré-vestibular, eu precisava estudar muito conteúdo de março de 2004 até janeiro de 2005, que era a data da prova do concurso. Tinha aproximadamente 40 semanas para estudar, então organizei semanalmente os estudos de acordo com as 10 disciplinas que precisava aprender.

De segunda a sexta-feira, as manhãs eram reservadas para o curso pré-vestibular. Às noites, eu ia para o curso técnico em sistemas de informação que tinha recém-iniciado. Eu tinha então apenas as tardes e os finais de semana livres. Coloquei no meu planejamento semanal padrão o objetivo de estudar duas disciplinas por cada tarde da semana (segunda a sexta-feira), sempre uma disciplina da área de exatas (Matemática, por exemplo) e outra disciplina de área de humanas (como Literatura).

Aos finais de semana meu plano era estudar as quatro disciplinas que mais tinham peso para a minha prova, que eram Português, Matemática, Inglês e Física. O que eu fazia então era estudar duas disciplinas no sábado (Português e Física, por exemplo) e as outras duas disciplinas no domingo (Inglês e Matemática).

Algo muito útil era o fato de que eu sabia exatamente quantas vezes eu estudaria até a data da prova. Por exem-

plo, se faltassem 15 semanas, estudaria ainda 30 vezes Matemática (2x por semana) e 15 vezes Literatura (1x por semana), e assim como para outras disciplinas.

Tenho certeza que esse planejamento semanal foi essencial para que eu passasse no concurso de vestibular. Era um grande objetivo e consegui utilizando uma simples técnica que exige dedicação. Na época do colégio, nunca tinha sido um aluno muito dedicado, e tirava notas medianas por não ter o costume de estudar. O que aconteceu com esse planejamento semanal foi que eu estudava todos os sete dias da semana, o que me fez criar o hábito de estudar. Um hábito que tenho até hoje: 11 anos depois. Leia também sobre a técnica de hábitos do *Mantra da Produtividade*© no capítulo 6. *Gestão de hábitos*.

Para realizar o planejamento semanal, assim como para o planejamento do próximo dia, você pode usar duas ótimas ferramentas gratuitas na web, já citadas na seção anterior: o Google Calendar (ou Google Agenda) e o Todoist.

# AGENDA PESSOAL

Você já esqueceu de ir a algum compromisso ao qual deveria ter ido? Você costuma não tomar notas das datas de tarefas importantes?

Utilizar uma agenda pessoal é uma técnica simples e, mesmo que antiga, eficaz. Sabemos que é preciso de uma agenda quando temos muitas tarefas e pendências para lembrar. A ideia é não confiar apenas na memória.

Um efeito interessante que ocorre quando usamos uma agenda é que ficamos seguros de que o evento vai acontecer, visto que está lá anotado, e a preocupação com aquilo já diminui. Você pode utilizar uma agenda em papel ou na forma de um aplicativo de computador desktop ou web, tal como Google Calendar (Google Agenda) ou Microsoft Outlook.

## UTILIZANDO A AGENDA PESSOAL

- É interessante utilizar uma ferramenta de agenda para automatizar os lembretes.
- O benefício de ter uma agenda em papel é de poder usá-la e personalizá-la livremente.

- Para utilizar agenda em papel e agenda eletrônica juntas, será preciso manter ambas atualizadas.
- Além de agendar lembretes para o evento em si, agende lembretes para preparação antecipada. Por exemplo, se você tem uma prova da faculdade importante no mês que vem, agende a prova e os estudos dias antes.
- Quando houver muitas reuniões agendadas, reserve horários na agenda para produzir tarefas sozinho, assim garantindo tempo para si.
- Crie o hábito de agendar qualquer coisa que precise ser lembrada.

Para a agenda pessoal, assim como para o planejamento do próximo dia e para o planejamento semanal, recomendo mais uma vez o Google Calendar (ou Google Agenda) e o Todoist.

## O TEMPO NO MANTRA DA PRODUTIVIDADE

Neste conjunto de técnicas de gestão de tempo, o Man-

tra da Produtividade© mostra como usar melhor o tempo com técnicas para foco, além de como organizar melhor o tempo. Um alto nível de foco já pode existir em um único pomodoro de 25 minutos, enquanto um chunk de 10 a 60 minutos flexibiliza o tempo para um melhor uso do foco. Já um flowtime pode ter de 10 a 90 minutos, podendo ser estendido, otimizando ao máximo o foco.

Estas técnicas também organizam o tempo no nível de dias, semanas e meses. A organização no nível de dias com o planejamento do próximo dia, no nível de semanas com o planejamento semanal, e a nível de meses com a agenda pessoal.

Desde 2015, venho utilizando principalmente a técnica Flowtime, técnica que criei a partir da minha experiência com pomodoros e chunks para otimizar o foco e a concentração. Eu realmente já fiz muitos pomodoros e chunks, certamente algumas centenas. Em 2009, na faculdade de Ciência da Computação, usei a técnica Pomodoro no desenvolvimento de aproximadamente 70% do meu Trabalho de Conclusão de Curso. Já em 2013, no mestrado também em Ciência da Computação, produzi cerca de 50% da dissertação em pomodoros e 30% com a técnica Chunking. E o restante desses trabalhos? Eu simplesmente produzi

com Flowtime, que está em ter foco total no que eu estava realizando, pelo fato de a produtividade estar fluindo muito bem.

Este é o segundo livro que escrevo em que utilizo essas técnicas para escrever praticamente todo o texto, dependendo do contexto. Atualmente, uso principalmente a técnica Flowtime, que para mim é uma evolução das técnicas Pomodoro e Chunking, e a mais produtiva que já usei por otimizar o foco e a concentração. Mesmo que a Flowtime seja a que mais otimiza o foco, aconselho usar Pomodoro ou Chunking, ao menos para poder comparar os benefícios.

Pelo que vejo na minha produtividade, assim como para outras pessoas, posso afirmar que realizar alguma tarefa com foco por meia hora produz muito mais e muito melhor do que duas ou três horas sem foco. Acredito que já nos primeiros pomodoros, chunks ou flowtimes, você notará isto. Então, não compare horas de estudos ou de trabalho sem foco com o tempo de um pomodoro, chunking ou flowtime, que é muito mais produtivo. Uma hora sem foco pode ser bastante improdutiva, enquanto uma hora com essas técnicas pode render muito, muito mesmo.

Preste atenção também nas outras técnicas de gestão de tempo que lhe auxiliarão a administrar o tempo em questão de maiores períodos, como dias e anos.



---

4.

# GESTÃO DE TAREFAS

---

Este capítulo vai lhe ajudar a responder questões como:

- Como ter metas?
- Como ter uma lista de tarefas?
- Como priorizá-las?
- Como dimensionar e estimar tarefas?
- Como gerenciá-las visualmente?
- Como ver o progresso delas?
- Como realizar logo tarefas prioritárias?
- Como fluir em tarefas em que não se consegue evoluir?
- Como realizar o mínimo necessário de uma tarefa?

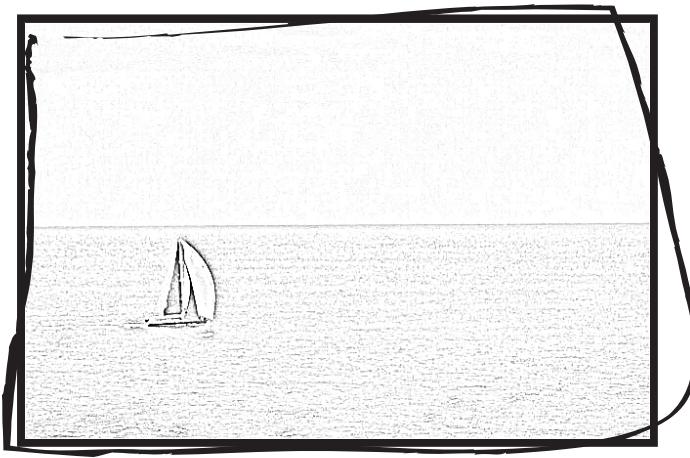
No capítulo anterior, vimos técnicas sobre como gerenciar melhor o tempo. A gestão de tarefas, além da gestão do tempo, é importante para que saibamos o que fazer exatamente no nosso período produtivo. Da mesma forma que o tempo é dividido para ser mais bem gerenciado, as tarefas também são divididas para obtermos maior detalhamento e entendimento.

O ponto central deste capítulo está em concentrar-se em uma lista de tarefas priorizadas chamada de *backlog*. As tarefas podem estar alinhadas com uma meta. Ou seja, é feita uma divisão de uma meta em diversas tarefas, e suas prioridades estão diretamente relacionadas com o valor

que elas têm para a meta. Cada tarefa pode possuir um tamanho estimado e dimensionado.

## DEFININDO METAS PARA ALCANÇAR OBJETIVOS

Suas tarefas estão alinhadas com objetivos e metas definidos? Por acaso já realizou tarefas sem uma direção, sem saber se a tarefa estava alinhada com suas próprias expectativas? Sem ter certeza se o que foi feito era realmente importante?



A direção do barco à vela representa a meta, e a navegação do barco em alto mar representa a produtividade.

Imagen de Ashley Coates, sob a licença Attribution-ShareAlike 2.0 Generic (CC BY-SA 2.0). Adaptado de: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/2.0/>.

Imagine-se em um barco à vela em alto mar, como nessa figura. Você é o comandante do barco. O vento está soprando para uma direção. Você sabe o destino? Adiantaria aumentar a velocidade do barco se não se sabe para aonde vai? A distância da viagem é conhecida? Existe algum prazo de chegada? Você sabe onde o barco está no momento?

Para termos produtividade, precisamos conhecer claramente os objetivos e metas a serem alcançados. A produtividade é a força que vai te levar até suas metas, comple-

tando seus objetivos. Sem metas, de nada adianta ter uma boa produtividade. Uma meta registra o que você deseja alcançar, além de como e quando chegar lá de uma forma realista. Tendo a meta bem definida, a produtividade surge junto à motivação.

Para definir uma meta, é preciso pensar quais são os resultados esperados, e quais são as evidências que indicarão que você chegou em sua meta. Por exemplo, se um de seus objetivos de vida é passar em um concurso, uma de suas metas será estudar todo o edital de um concurso específico. O resultado esperado é de que você conseguiu estudar todo o conteúdo, e as evidências são os bons resultados dos exercícios e simulados que você está realizando.

## CRIANDO METAS

Você pode criar quantas metas desejar. Para cada meta, siga as dicas a seguir.

1. Defina os objetivos desejados, sejam estes de vida, de trabalho ou de estudos. Um objetivo é abrangente e pode possuir diversas metas. Por exemplo, um objetivo pode ser o de ter maior estabilidade econômica na vida.
2. Para cada objetivo, defina as metas de uma forma cla-

ra. Uma meta deve possuir quantidades e um prazo. Por exemplo, para o objetivo de ter uma maior estabilidade econômica, as metas podem ser de concluir a faculdade em até dois anos, ser mais produtivo no trabalho para ganhar uma promoção em um ano, criar um controle financeiro de gastos mensais em até dois meses.

}. Descreva quais são os resultados esperados de cada meta. Você pode definir metas de curto, médio ou longo prazo. De curto prazo, como para um mês, uma semana ou um dia; de médio prazo, como de um trimestre a um ano; e de longo prazo, como cinco ou dez anos.

¶. Priorize apenas uma meta por vez. De preferência, priorize uma meta menor que faça parte de outras metas maiores. Deste modo, uma meta após a outra, acontecerá o que o autor do livro *A única coisa* chama de efeito domínó (KELLER, 2014), em que uma meta vai impulsionando a próxima.

}. Formule a meta de forma positiva, não negativa. Por exemplo: “*Eu me formar na faculdade até ano que vem*” (forma positiva) em vez de “*Eu não rodar em nenhuma disciplina até o final da faculdade*” (forma negativa).

}. Formule a meta de forma direta. Evite palavras indeci-

sas tais como “tentar”, “talvez” ou “um dia”.

7. Quantifique sua meta, informando quantidades e prazo de até quando você deseja que ela seja realizada.

8. Estabeleça uma forma de feedback para saber se está no caminho de sua meta.

9. Sua meta pode ser dividida em diversas tarefas. Utilize as outras técnicas descritas neste capítulo para gerenciar suas tarefas em um backlog, priorizando e dimensionando cada tarefa.

10. Caso a meta seja muito grande, complexa ou longa, você pode dividir sua meta em submetas.

11. Quando a meta for muito grande, uma estratégia interessante é utilizar a meta de 1%, ou seja, você divide sua meta em 100 submetas iguais.

12. Revise se a meta segue as qualidades descritas no acrônimo **SMART**: *S* (específica, bem definida), *M* (mensurável, quantificada), *A* (alcançável, desafiadora), *R* (relevante para você) e *T* (temporal, que tenha um prazo).

## EXEMPLOS DE METAS

Seguem alguns exemplos de metas para objetivos de crescimento educacional:

- Escrever o trabalho de conclusão da faculdade em seis meses.
- Ingressar na especialização em negócios até o ano que vem.
- Fazer um curso de inglês no exterior no ano que vem.
- Estudar, revisar e fazer exercícios sobre todo o edital do concurso até a data da prova.
- Preparar e escrever a dissertação de mestrado em nove meses.

## ESCREVA AGORA SUAS METAS

Escreva as suas metas, independentemente de para quando elas serão. Não as deixe apenas na memória. Escrever, seja no papel ou em meio digital, aumenta a chance de lembrá-las e realizá-las. Aproveite este momento e comece agora a escrever as que você já tem, além das que gostaria e que precisa atingir, seja na próxima semana, no próximo mês, no próximo semestre, no próximo ano ou mais além.

O template a seguir pode ser utilizado para N metas, sendo N o número de metas:

**Objetivo:** (escreva aqui seu objetivo)

**Meta 1:** (escreva aqui a primeira meta)

**Meta 2:** (escreva aqui a segunda meta)

**Meta 3:** (escreva aqui a terceira meta)

**Meta ...:** (escreva uma linha para cada meta)

**Meta N:** (escreva aqui a enésima meta)

Veja também o template de objetivos e metas para download, disponível em <http://dionatanmoura.com/o-mantra-da-produtividade/>.

## BACKLOG DE TAREFAS

Quais são as próximas tarefas a serem realizadas? Você sabe qual tarefa está fazendo exatamente no momento? Você tem bem definidas todas as tarefas necessárias para a realização de alguma meta?

O backlog de tarefas é uma lista priorizada das tarefas a serem realizadas para atingir uma ou mais metas. Cada

tarefa é uma ação necessária para construir e completar uma meta. A meta existirá de alguma forma, mesmo que não exista de um modo claro.

Esta lista pode ser dinâmica e pode não ter limite, ou seja, a quantidade de tarefas pode crescer ou diminuir com o passar do tempo. O backlog deve refletir a realidade se surgirem novas tarefas, ou se outras tarefas forem realizadas ou removidas por não serem mais necessárias. É semelhante a uma lista de afazeres (*TO-DO list*), porém mais completa, pois leva em conta a priorização delas e a classificação por assuntos. Tendo o backlog priorizado, realize sempre as mais prioritárias.

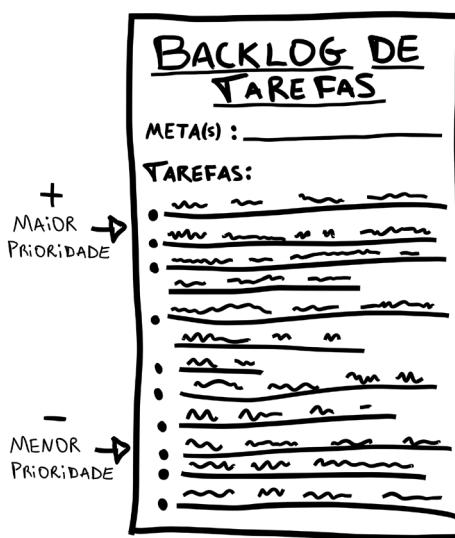


Ilustração de um backlog de tarefas

# CONSTRUINDO SEU BACKLOG DE TAREFAS

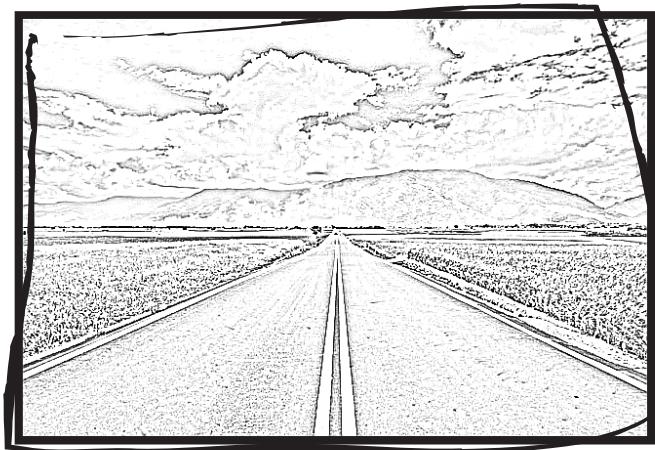
O backlog pode ser construído de três formas:

1. **Abordagem top-down**, ou de cima para baixo. Inicia-se com metas e tarefas grandes, então são divididas em tarefas menores, que são mais fáceis de ser gerenciadas, entendidas e realizadas. Esta abordagem é útil quando se tem metas e tarefas grandes já definidas. A criação de tarefas menores auxiliará o entendimento, o desenvolvimento e o acompanhamento de progresso da meta.
2. **Abordagem bottom-up**, ou de baixo para cima. Inicia-se com tarefas menores, então são organizadas em uma visão de metas e tarefas maiores. Esta abordagem é útil quando se tem diversas tarefas pequenas já definidas. A criação de metas auxiliará a priorizar e alinhar as tarefas, projetando também a conclusão delas.
3. **Abordagem híbrida**, de cima para baixo e vice-versa. Usa-se, ao mesmo tempo, as duas abordagens *top-down* e *bottom-up*, partindo de metas e tarefas menores, dividindo metas e unindo tarefas, de um modo dinâmico. É útil quando se possuem metas e tarefas já definidas.

O modelo simplificado para a escrita de um backlog possui a prioridade e o nome da tarefa:

PRIORIDADE (%)	NOME DA TAREFA
100	Tarefa A
80	Tarefa C
50	Tarefa B
15	Tarefa D
...	Tarefa ...

## GERENCIANDO SEU BACKLOG DE TAREFAS



Gerenciar e priorizar seu backlog de tarefas é semelhante a dirigir em uma estrada, é preciso priorizar a atenção aos detalhes do que está próximo e planejar-se para aonde está indo. Imagem de WEi WEi, sob a licença Attribution 2.0 Generic (CC BY 2.0). Adaptado de: <https://creativecommons.org/licenses/by/2.0/>

- Todas as tarefas do backlog devem estar em um único lugar. Pode ser no meio físico, tal como uma agenda, um bloco de papel, um caderno ou um quadro branco. Ou então pode ser no meio digital, no computador, tal como uma planilha eletrônica ou um documento texto. A vantagem de ter o backlog em meio físico é que podemos levá-lo para qualquer

lugar, enquanto a vantagem de tê-lo em meio digital é facilitar a sua edição e atualização.

- Trabalhe com priorização no horizonte. Defina e detalhe as tarefas que forem prioritárias, deixando as não prioritárias para depois. Isso ajuda a enxergar o horizonte de trabalho. É como viajar de carro em uma estrada: o que está próximo possui bastantes detalhes e o que está distante possui poucos detalhes. Caso contrário, se você quisesse conhecer todos os detalhes da estrada, você não sairia tão cedo do lugar com o carro.
- Use verbos no início das tarefas. Visto que elas são ações a serem realizadas, utilize verbos no início de cada. Por exemplo: “*Realizar* uma reunião de apresentação do novo sistema de contabilidade da empresa”, ou então “*Realizar* os exercícios de português sobre pontuação”. Criar tarefas com verbos ajuda também a entendê-las e dividi-las melhor.
- Verifique se suas tarefas possuem todas as informações essenciais, como: o que é exatamente a tarefa? A quem é destinada? Quando será necessária? Onde ela deverá ser feita? Por que ela será feita? Como, de que forma? A que custo? Em qual quantidade? As

respostas dessas perguntas auxiliarão a criação e o refinamento das tarefas.

- Cada tarefa pode ter uma data de prazo de validade. Essa data é o tempo de expectativa de permanência no backlog, e ajuda a remover ou priorizá-la, caso ainda não tenha sido priorizada. O prazo de validade é útil para manter limpo o backlog. Por exemplo: “Realizar os exercícios de português sobre pontuação até o *dia 10 de julho*”. Após essa data, a tarefa não é mais necessária, pois a prova de português seria no dia *11 de julho*.
- Mantenha seu backlog revisado e atualizado. Defina uma frequência para refiná-lo, adicionando, removendo e atualizando tarefas. Você pode revisar seu backlog diariamente, semanalmente, quinzenalmente, ou mensalmente. Dependerá do tamanho e da quantidade de mudanças dele. A frequência comum para revisá-lo é semanalmente, e você pode utilizar em conjunto ao backlog de tarefas a técnica de planejamento semanal (vide capítulo anterior).
- Visto que você pode ter diversas metas em um backlog apenas, você pode categorizar cada uma com uma marcação indicando que ela é relacionada com tal meta.

Na minha área, que é a de desenvolvimento de software, usamos a técnica de backlog para todas as tarefas e itens necessários para o produto final. Ele pode ser por produto ou por time de desenvolvimento.

Por produto, o backlog representa todos os itens necessários para desenvolver um produto. Por time de desenvolvimento, ele representa todos os produtos desenvolvidos e mantidos por aquele time de desenvolvedores de software. Esta técnica é bastante conhecida no framework chamado Scrum, um método ágil para desenvolvimento de software focado em trabalho em time e melhoria contínua. Para conhecer mais, o site <http://www.scrumguides.org/> possui o guia oficial do Scrum, em português.

## CHECKLIST PARA AS TAREFAS DIÁRIAS: O SEU BACKLOG DIÁRIO

Você costuma fazer diversas tarefas ao mesmo tempo?  
Você às vezes esquece do que estava fazendo exatamente?  
Você deixa para depois tarefas urgentes e importantes a serem feitas?

O checklist para as tarefas diárias nada mais que é um backlog diário. Ele auxilia a acompanhar o andamento do progresso das tarefas no dia a dia. Também nos ajuda a realizar apenas uma tarefa por vez, pelo fato de ter uma visão de todas as tarefas a fazer no dia. Ao longo do dia, caso surja alguma tarefa urgente inesperada que precise ser realizada no próprio dia, você pode anotá-la também.

Esta técnica de checklist pode ser feita durante a técnica do planejamento do próximo dia, descrita no capítulo 3. *Gestão de tempo*. As anotações podem ser feitas em um papel, caderno de anotações, agenda (ótima neste caso por conter o dia exato) ou post-it. Elas também podem ser feitas em ferramentas eletrônicas, tais como um documento de texto ou uma planilha, ou em aplicativos específicos.

Para automatizar o gerenciamento do backlog de tarefas, existem ótimas ferramentas gratuitas na web, que são o Todoist (<https://todoist.com/>), o Google Keep (<https://www.google.com/keep>) e o Evernote (<http://www.evernote.com>). Elas possuem website e aplicativos para smartphones, o que agiliza ainda mais a produtividade.

## BACKLOG NA PRÁTICA

Um exemplo que usei e me benefiei bastante com o backlog de tarefas foi o da minha dissertação no ano de 2013. A minha meta era escrevê-la e entregá-la em oito meses, incluindo a aplicação do estudo de caso. Eu precisava saber tudo o que seria necessário para realizar e escrever. Então, cada capítulo foi representado por uma tarefa macro no backlog.

Com o capítulo de maior prioridade, eu dividia a tarefa macro relativa em diversas tarefas, normalmente uma tarefa por seção do capítulo. Deste modo, conseguia gerenciar todas as tarefas macro e menores necessárias para completar a meta, que era entregar a dissertação para a banca de professores.

Utilizei essa técnica de backlog com a técnica de gestão visual com Kanban, que será apresentada mais adiante neste capítulo, onde cada capítulo (tarefa macro) era representada por um post-it grande, e cada seção (tarefa menor) era representada por um post-it pequeno.

# PRIORIZAÇÃO DE TAREFAS

*“Se tudo é prioritário, nada é prioritário.”*

— Autor desconhecido

A maioria de suas tarefas são prioritárias? Como descobrir quais são as tarefas mais prioritárias? Para cada tarefa, são analisadas a importância e a urgência?

Para a produtividade, pensar em prioridade é essencial. É difícil ser produtivo sem trabalhar com priorização. A priorização é necessária quando temos tarefas no backlog além da nossa capacidade, o que é bastante comum.

Quando começamos a pensar em priorização, naturalmente deixamos de lado tarefas que não são importantes, e começamos a realizar tarefas que realmente agreguem valor às nossas metas. E sempre temos metas de alguma forma, mesmo que estas não estejam explícitas. A prioridade de cada tarefa está alinhada com a meta. Quanto mais necessária para a meta, maior será a prioridade da tarefa.

O ponto-chave para priorizar está em avaliar duas carac-

terísticas para cada tarefa:

1. A importância, a qual tem impacto relevante no resultado da tarefa. Em outras palavras, representa o valor, o retorno, que aquela tarefa vai trazer para a meta.
2. A urgência, a qual tem impacto na nossa atenção, nos fazendo reagir rapidamente à tarefa, sendo algo necessário para ser feito imediatamente para não comprometer a meta. Uma tarefa que não seja urgente poderá se tornar urgente com o tempo, e caso passe o tempo e não seja realizada, pode perder o valor.

A prioridade, a importância e a urgência de cada tarefa são relativas às outras tarefas. Podemos dizer que uma prioridade alta é na verdade uma prioridade *mais* alta, da mesma forma para a importância e para a urgência. Assim, o backlog de tarefas terá aquelas com maiores e menores prioridades. O ideal é que as mais prioritárias fiquem no início do backlog, em uma ordem até que a última tenha a menor das prioridades.

“*Trabalho é infinito*”. Eu costumo dizer esta frase quando vejo alguém cheio de trabalho, estressado, e querendo se apressar ao fazer mais de uma tarefa ao mesmo tempo, inclusive comprometendo a qualidade

delas, pelo fato de ter muitas tarefas a serem realizadas. O fato é, quando acabarem, surgirão novas tarefas. Temos que ter consciência de que elas são contínuas, mesmo quando atingirmos uma meta, haverá novas metas. Visto isso, a priorização se torna essencial para evitarmos ser multitarefa e conseguirmos nos focar em uma por vez.

## A MATRIZ DE GERENCIAMENTO DO TEMPO

A Matriz de Gerenciamento do Tempo é apresentada no livro *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes*, de Stephen R. Covey (2005). A matriz classifica as tarefas em quatro categorias de prioridade, chamadas de quadrantes. A meu ver, ela poderia ser chamada de Matriz de Gerenciamento de Prioridades, visto que não trata do tempo, e sim da importância e da urgência das tarefas.

A matriz é dividida em quatro quadrantes:

	URGENTE	NÃO URGENTE
IMPORTANTE	QUADRANTE Q1	QUADRANTE Q2
NÃO IMPORTANTE	QUADRANTE Q3	QUADRANTE Q4

A ideia central é que nem tudo que é urgente é também importante, e nem tudo que é importante é também urgente. As dicas trazidas pelo autor Stephen R. Covey sobre os quadrantes desta matriz são:

- 1. Aumentar ao máximo o foco nas tarefas do quadrante **Q2** (não urgente - importante).
- 2. Reduzir as tarefas do quadrante **Q1** (urgente - importante), porém não as ignore por serem importantes.
- 3. Afastar-se das tarefas dos quadrantes **Q3** e **Q4** (não importantes).

Ela é uma ótima ferramenta para começar a entender priorização por importância e urgência. Entretanto, conforme comecei a usá-la, notei que precisava de mais flexibilidade além de quatro quadrantes para priorizar tarefas.

Algumas vezes torna-se difícil dizer se a tarefa é urgente

ou é não urgente, ou se é importante ou é não importante. Ou seja, existem apenas dois valores: ‘é’ ou ‘não é’. Conforme a prática, é fácil notar que existem diversos níveis de importância e de urgência, por exemplo: tarefas pouco importantes, importantes, muito importantes e extremamente importantes, tendo o mesmo para urgência.

Então, criei uma outra forma de priorizar, na qual possui diversos níveis de importância e urgência, que é a *Fórmula de Priorização de Tarefas*. Ela não possui esse problema da Matriz de Gerenciamento do Tempo, tornando a importância e a urgência flexíveis. Veja a seguir.

## FÓRMULA DE PRIORIZAÇÃO DE TAREFAS

A Fórmula de Priorização de Tarefas é um cálculo que criei para flexibilizar e simplificar a ordenação de prioridades, obtida a partir da média entre a importância e a urgência de uma tarefa. O cálculo é dado na porcentagem da prioridade, resultante da média aritmética entre a porcentagem da importância e a porcentagem da urgência.

Ficando com a fórmula: **PRIORIDADE(Tx) = (IMPOR-**  
**TÂNCIA(Tx) + URGÊNCIA(Tx)) ÷ 2;** onde Tx represen-  
ta a tarefa em si. Veja a fórmula a seguir:

$$\text{PRIORIDADE}_{T_x} = \frac{\text{IMPORTÂNCIA}_{T_x} + \text{URGÊNCIA}_{T_x}}{2}$$

Por exemplo, veja a priorização para as cinco tarefas a seguir:

TAREFA	IMPORTÂNCIA	URGÊNCIA	CÁLCULO	PRIORIDADE
Preparar um manual	100%	50%	$(100+50) \div 2$	75%
Agendar uma reunião	10%	90%	$(10+90) \div 2$	50%
Organizar fichários	10%	5%	$(10+5) \div 2$	7,5%
Organizar e-mails	50%	20%	$(50+20) \div 2$	35%
Enviar um relatório	100%	100%	$(100+100) \div 2$	100%

Dessa forma, descobre-se que a tarefa de maior prioridade é a *Enviar um relatório* (100%). A ordem de realização das tarefas no backlog será:

TAREFA	IMPORTÂNCIA	URGÊNCIA	PRIORIDADE
Enviar um relatório	100%	100%	100%
Preparar um manual	100%	50%	75%
Agendar uma reunião	10%	90%	50%
Organizar e-mails	50%	20%	35%
Organizar fichários	10%	5%	7,5%

Agora com o backlog já priorizado, seguem algumas dicas sobre priorização:

- Tenha foco nas tarefas importantes.
- Crie estratégias para diminuir ou eliminar a urgência das tarefas, independente de elas serem impor-

tantes ou não.

- Faça planejamentos e revisões frequentes para não permitir que as tarefas não urgentes se tornarem urgentes, além de garantir a importância das tarefas.
- Utilize o Princípio de Pareto 80/20 (visto a seguir) para ter mais foco nas tarefas prioritárias do backlog.

## FOCANDO NAS PRIORIDADES COM O PRINCÍPIO DE PARETO 80/20

Você percebe que algumas tarefas possuem muita importância, enquanto diversas outras possuem pouca importância? Você gostaria de ter mais foco em suas tarefas de valor?

O Princípio de Pareto baseia-se no que o economista italiano Vilfredo Pareto descobriu em 1906: 80% das terras na Itália pertenciam a 20% da população. O mais importante nesta descoberta é que essa proporção 80/20 é frequente em outras áreas. Por exemplo, 80% das vendas são feitas para 20% dos clientes em uma empresa. É uma medida aproximada que faz sentido. Desse modo, podemos falar no contexto da produtividade:

- 
- 20% do seu tempo produzem 80% de seu resultado;  
80% restantes de seu tempo produzem 20% de seu resultado;
  - 20% de suas tarefas possuem 80% das prioridades;  
80% das tarefas possuem 20% das prioridades.

## USANDO O PRINCÍPIO DE PARETO 80/20

- Reconheça no seu backlog de tarefas quais são os 20% das mais prioritárias, isso lhe permitirá reconhecer o que deve ser feito de mais importante.
- Tenha foco nos próximos 20%, vez por vez.
- Pareto Extremo com 96/4 e 99/1. Caso haja muitas tarefas nos 20% mais importante, você pode selecionar os 20% mais importante dos 20% mais importante, resultando em 4% mais importante de todas as tarefas. E ao selecionar mais uma vez, os 20% dos 20% dos 20% resultará em aproximadamente 1% mais importante de seu backlog.
- Regra 80/15/5: Kent Beck, um dos maiores programadores de software do mundo, criador da metodologia ágil de desenvolvimento de software chamada eXtreme Programming, tem uma ideia interessante, o Princípio de Pareto, a regra 80/15/5. Utilize 80% de seu tempo em tarefas de resultados garantidos, 15% em tarefas de grande risco e grandes resultados,

e 5% em tarefas de coisas malucas sem algum resultado previsível. É a forma que ele encontrou para priorizar as tarefas padrão do dia a dia (80%), além das tarefas grandes com alto valor (15%), e tarefas experimentais (5%).

- De certo modo, se você concentrar 20% de seu tempo nas tarefas mais importantes, você terá 80% de seu tempo sobrando para realizar mais quatro vezes as próximas tarefas mais importantes, totalizando 400% de resultado.

## PRIORIZE A TAREFA MAIS IMPORTANTE DO DIA

Por muitas vezes você posterga uma tarefa importante? Você não sabe como começar, e então prefere deixar para depois para encontrar uma solução?

A estratégia está em começar seu dia realizando a tarefa MIT (do inglês, *Most Important Task*), a tarefa mais importante do dia. Esta pode ser a maior, a mais difícil e mais importante de todas que você precisa fazer. Deste modo, você vence a barreira daquela tarefa e ganha motivação para realizar as outras.

A tarefa importante é aquela com maior prioridade para ser realizada do backlog. Reflita: *qual tarefa terá maior*

*impacto?* Independentemente de ser urgente ou não, pois pode ser de longo prazo.

Brian Tracy, autor do livro *Eat That Frog!* (2007), faz uma analogia da tarefa MIT com engolir um sapo. Ele diz que o *sapo* é a sua maior e mais importante tarefa, aquela que você tem mais disposição a procrastinar, a deixar para depois. Engolir o *sapo* é, então, realizar a tarefa *sapo*. Em seu blog, ele traz também algumas dicas (TRACY, 2015):

- Se você tiver que comer dois *sapos*, coma o mais feio primeiro;
- Se você tiver que comer um *sapo* vivo, não pare e fique olhando isso por muito tempo, coma-o logo;
- Tome uma atitude imediatamente sobre a tarefa *sapo*.

Experimente ao menos uma vez esta abordagem. Alguns exemplos de tarefas MIT (*sapos*):

- Caso você esteja no final da faculdade e esteja terminando seu trabalho de conclusão de curso, uma de suas tarefas MIT poderá ser a escrita do projeto para seu orientador avaliar.
- Caso você esteja estudando para concursos, realizar o planejamento semanal poderá ser sua tarefa MIT.
- Caso você seja um estudante de curso pré-vestibular,

duas tarefas MIT poderão ser realizar os trinta exercícios de matemática e escrever uma redação.

## DIMENSIONAMENTO DAS TAREFAS

Você conhece o tamanho das suas tarefas? Você inicia uma tarefa sem ter uma estimativa de conclusão dela?

Conhecer o tamanho das tarefas é útil para conhecê-las e gerenciá-las. Quando paramos para analisar e definir o tamanho de uma tarefa, precisamos conhecer mais detalhes que, até então, podem ser desconhecidos. Desta forma, é possível ter uma estimativa de quanto esforço e tempo precisaremos ter para completá-la. A ideia está em aumentar a certeza sobre a tarefa, porque, quanto mais conhecimento tivermos sobre ela, maior será a produtividade por não ter impedimentos e bloqueios ao longo de sua realização.

## UNIDADES DE MEDIDA DE TAREFAS

Você pode definir a unidade de medida das tarefas em:

- **Pontos de tarefa:** é uma unidade de medida abstrata e aproximada. Você define o tamanho de uma tarefa em comparação às outras. Primeiramente, encon-

tre uma tarefa suficientemente pequena e defina-a como tamanho de um ponto. Logo após, dimensoe as outras em relação a esta de tamanho um. Per-gunte-se: quantas vezes essa tarefa é maior que a de tamanho um? Duas vezes? Cinco vezes? Dez vezes? Cinquenta vezes?

- **Pomodoros:** representa a quantidade estimada de pomodoros (25 minutos) que você precisará para realizar a tarefa. É uma unidade fácil para planejar tarefas, encaixando muito bem com a técnica Pomodoro.
- **Tempo ideal:** é o tempo ideal estimado que você precisa para realizar a tarefa sem interrupções. Ou seja, é o tempo ideal possuindo foco. O tempo pode ser em minutos, horas, turnos ou dias. Tenha consciênciade que é uma estimativa, não um prazo.

## DIMENSIONANDO AS TAREFAS

1. Busque ter todas as tarefas estimadas, incluindo as tarefas não priorizadas.
2. Estabeleça uma única unidade de medida para todas as suas tarefas.
3. Utilize o *horizonte*. Preocupe-se em dimensionar com detalhes as tarefas que estão priorizadas. Já as tarefas não

prioritárias, deixe-as com um dimensionamento mais macro, mais para ter uma ideia do seu tamanho.

4. Divida as tarefas grandes priorizadas em tarefas menores. Desta forma, é possível ter mais detalhes e uma estimativa com mais certeza.

5. Utilize uma sequência exponencial para suas unidades de medida. Desse modo, quanto maior for sua medida, maior distância ela terá, acompanhando a incerteza da estimativa. Fibonacci é uma excelente sequência exponencial que oferece inicialmente valores pequenos e próximos, e depois valores grandes e distantes: 1, 2, 3, 5, 8, 13, 21, 34 etc. Você pode também escolher a sequência de potência de dois (1, 2, 4, 8, 16, 32, 64, ...), que é mais simples. A diferença entre essas duas sequências é que a de Fibonacci cresce mais lentamente no início, e a de potência de dois cresce mais rapidamente.

## EXEMPLOS DE DIMENSIONAMENTO DE TAREFAS

Na minha dissertação do mestrado, dimensionei todas as tarefas com a unidade de medida de pomodoros. O tamanho de um capítulo variava de 13 a 100 pomodoros. O capítulo era representado por uma tarefa macro e dividido em seções, que eram tarefas menores. O tamanho de uma seção variava de 2 a 13 pomodoros, incluindo a revisão do conteúdo e a revisão gramatical.

Usando o *horizonte*, o capítulo mais priorizado a ser escrito era dividido em tarefas menores, que eram dimensionadas e cuja soma representava aproximadamente o tamanho da tarefa maior. Os capítulos não priorizados no momento não eram divididos e ficavam com uma estimativa aproximada.

## MODELO COMPLETO PARA ESCRITA DE UM BACKLOG DE TAREFAS

O modelo completo para escrita de um backlog possui a prioridade da tarefa, além da importância, da urgência, do tamanho (em pomodoros) e do seu nome:

PRIORIDADE (%)	IMPORTÂNCIA (%)	URGÊNCIA (%)	TAMANHO	NOME DA TAREFA
100	100	100	5p	Tarefa A
80	100	60	13p	Tarefa C
50	60	40	3p	Tarefa B
15	20	10	2p	Tarefa D
...	...	...	...	...

Veja o template de backlog de tarefas para download em <http://dionatanmoura.com/o-mantra-da-produtividade/>.

## GESTÃO VISUAL COM QUADRO DE KANBAN

Você inicia muitas tarefas, porém acaba poucas? De que forma suas tarefas são gerenciadas? Como você controla as tarefas bloqueadas, com impedimentos para realização?

O quadro de Kanban é uma ótima ferramenta para gerenciar as tarefas de um modo visual. Esta técnica foi desenvolvida pela Toyota na década de 1950 para o sistema de agendamento de logística e de produção de veículos. É uma ferramenta simples e que dá visibilidade para o fluxo de trabalho, expondo problemas que podem ser gargalos e anormalidades, e desperdícios que possam ser aprimorados.

O quadro de Kanban gera transparência ao processo por mostrar o que está sendo realmente realizado. Ele também ajuda a medir a produtividade por enxergar as tarefas do backlog a serem feitas, além das tarefas sendo feitas e as

já feitas. Veja a figura a seguir de um quadro de Kanban com tarefas descritas em cartões.

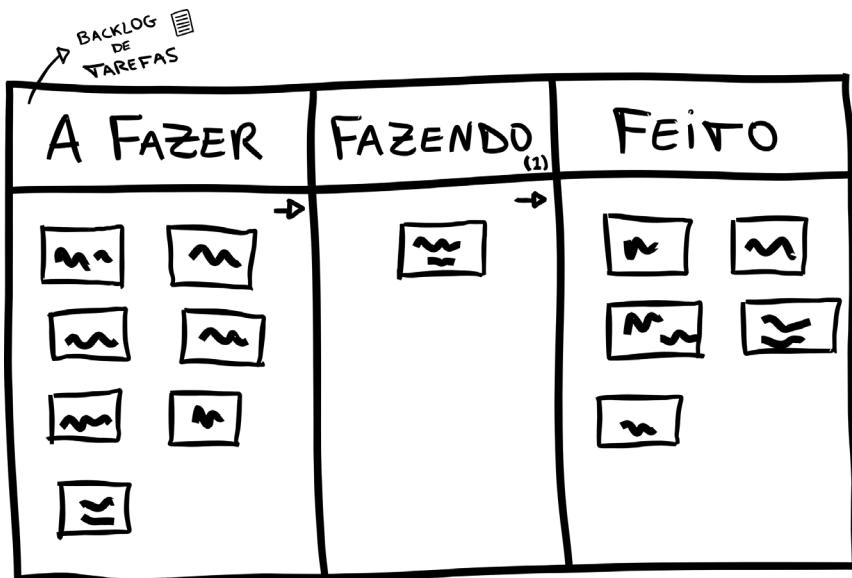


Ilustração de um quadro de Kanban com tarefas descritas em cartões

O quadro de Kanban é flexível e pode ser personalizado com raias horizontais e verticais, além de utilizar símbolos e cores para as tarefas. Por exemplo, tarefas urgentes podem ser sinalizadas com a letra ‘U’, e tarefas não planejadas podem ser sinalizadas com a cor amarela. Por ser visual, ele fica presente o tempo todo perto de você, funcionando como um lembrete das tarefas prioritárias.

Outras pessoas também podem acompanhar visualmente o que está sendo realizado, sem gerar interferências lhe questionando como anda a produção delas.

*“Não basta apenas ver, é preciso enxergar”*. Essa é uma frase de gestão visual que ressalta a importância de perceber os detalhes no fluxo da realização das tarefas.

## CREANDO E UTILIZANDO O QUADRO DE KANBAN

Pare de começar e comece a terminar. Essa é uma das leis fundamentais de Kanban. A ideia é evitar ser multitarefa, e iniciar outra tarefa apenas quando acabar outra mais prioritária.

1. O quadro de Kanban é dividido em raias verticais (colunas) que representam cada etapa do fluxo de produção das tarefas. O fluxo é dado da esquerda para a direita.
2. São três raias básicas: **A Fazer**, **Fazendo** e **Feito**, representando qualquer fluxo de produção com entrada, processamento e saída.
3. Na raia **A Fazer**, ficam as tarefas a serem realizadas, ordenadas de acordo com a prioridade. Quanto maior a prioridade, mais no topo a tarefa ficará.
4. Na raia **Fazendo**, ficam as tarefas sendo realizadas. Para

evitar ser multitarefa, realize apenas uma tarefa de cada vez, tendo apenas uma tarefa nesta raia.

- 5. Na raia **Feito**, ficam as tarefas já concluídas.
- 6. As tarefas mais prioritárias ficarão no topo de cada raia, e as de menor prioridade ficarão logo abaixo das de maior.
- 7. Você pode definir outras raias a partir das básicas. O Kanban é flexível e permite qualquer adaptação ao seu contexto. Utilize quantas raias verticais forem realmente necessárias.
- 8. Cada etapa pode possuir um limite de WIP (*Work In Progress* – trabalho em progresso). A preferência é de que o WIP seja igual a uma tarefa na etapa **Fazendo**, para que não se faça mais de uma tarefa ao mesmo tempo e se dê vazão à conclusão de tarefas.
- 9. Uma região do quadro pode ficar reservada para gerenciar as tarefas bloqueadas, que possuem algum impedimento. Normalmente, essa região fica abaixo da etapa **Fazendo**.
- 10. Você pode usar classes de serviço para as tarefas, sinalizadas em cores diferentes ou em raias horizontais. Classes de serviço podem ser as classes padrão (prioridade baixa), prioritária (prioridade normal), prazo fixo (prioridade alta) e urgente (prioridade muito alta). Você pode definir um prazo (em horas ou dias) para a realização de cada tarefa relacionada à sua classe de serviço.

Você pode criar seu Kanban em meio físico ou em meio digital. No meio físico, pode-se criar o quadro utilizando uma folha A3, uma folha A4, uma cartolina, ou então colando fitas adesivas em um vidro ou uma parede. Post-its podem ser utilizados para representar as tarefas. O ideal é usar um post-it por tarefa, para poder movimentá-los.

Veja o template para download e para imprimir o quadro de Kanban, em <http://dionatanmoura.com/o-mantra-da-produtividade/>.

Para gerenciar o quadro, você pode usar uma ótima ferramenta gratuita, disponível na web e também para smartphones, chamada Trello (<https://trello.com/>).

## EXEMPLO DE KANBAN PARA ESCRITA DE ARTIGO

Durante meu mestrado, precisava elaborar um artigo sobre o assunto do meu trabalho de dissertação para enviar para uma conferência, então experimentei o uso de Kanban para gerenciar visualmente o processo de escrita. Foi interessante começar com algo simples, porque validei o Kanban para escrita de texto, pois mostrava tudo o que faltava para concluir o artigo, incluindo as minhas revisões e as do orientador. Funcionou muito bem o experi-

mento, e decidi então usá-lo para a escrita da dissertação de mestrado.

## EXEMPLO DE KANBAN PARA DESENVOLVIMENTO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Para auxiliar na escrita da minha dissertação de mestrado, usei um quadro de Kanban, dividido em 6 raias verticais para representar o processo da escrita:

1. **Raia Backlog:** reúne todas as tarefas necessárias para a dissertação, incluindo todos os capítulos a serem escritos na forma de tarefas macro, além das tarefas do estudo de caso.
2. **Raia A Fazer (To Do):** continha as tarefas menores já divididas a partir do capítulo priorizado a ser escrito, representando seções e subseções.
3. **Raia Fazendo (Doing):** a tarefa atual sendo realizada, na maior parte das vezes sendo somente uma seção ou uma subseção.
4. **Raia Revisando (Rev):** revisão textual do conteúdo e da gramática feita por mim. Eu imprimia o texto, lia e fazia anotações primeiramente, e somente depois passava as correções para o texto em meio digital no computador.
5. **Raia Revisando Orientador (Rev Pimenta):** revisão do

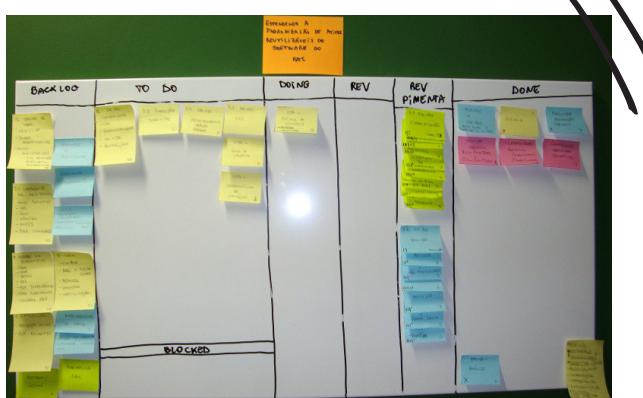
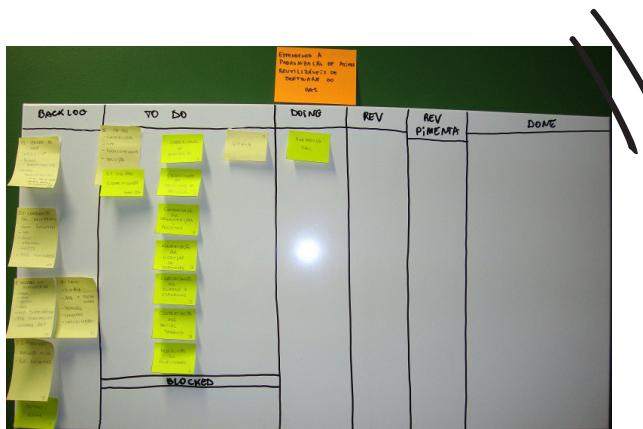
orientador, que eu deixava as seções se acumularem para concluir o capítulo, e então o enviava para o orientador revisar, trazendo-me opiniões e sugestões.

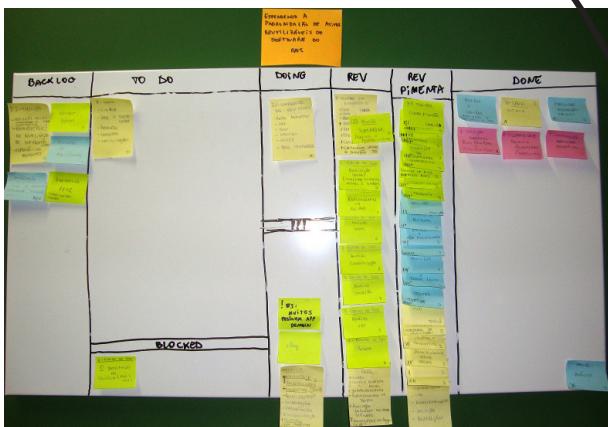
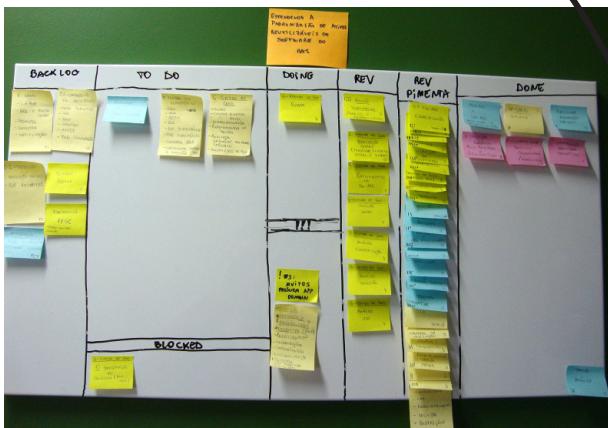
6. **Raia Pronto (Done):** cada capítulo era tido como concluído somente após a revisão do orientador. Com a finalização de todas as tarefas dos capítulos, incluindo as tarefas menores de seção e de subseção, a dissertação estava realmente pronta para ser entregue.

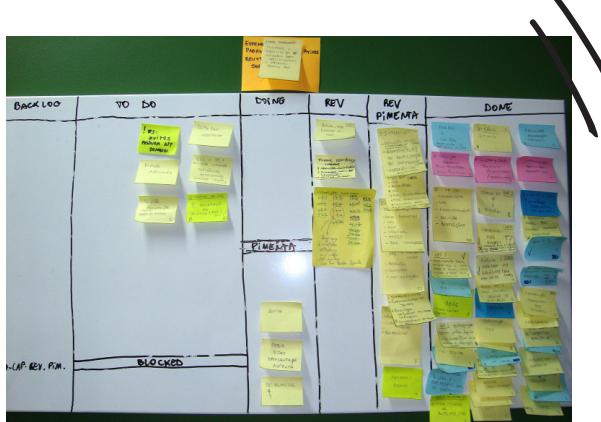
Além destas seis raias, havia um espaço pequeno para as tarefas com algum impedimento de realização, denominadas tarefas bloqueadas (*blocked*). Ali estavam tarefas relacionadas ao texto que precisavam de algo que eu não tinha no momento, como por exemplo, um artigo que pedi ao meu orientador, ou então algum dado que faltava no experimento do estudo de caso.

Eu tinha uma visão completa do que estava acontecendo com a escrita da minha dissertação. Lembro de que, quando montei o quadro de Kanban e enxerguei tudo o que precisava ser escrito, vi que era bastante trabalho a ser feito. Por um momento, veio a sensação de que não conseguia. Entretanto, isso foi bom porque, desde o começo, me dediquei à escrita da dissertação. O que aconteceu foi que entreguei a dissertação um mês antes do prazo pré-estabelecido, com todos os capítulos escritos e revisados.

Veja as cinco fotos a seguir do uso do quadro de Kanban durante a escrita.







Fotos 1 a 5 do uso do quadro de Kanban durante a escrita da dissertação.

## EXEMPLO DE KANBAN PARA TRABALHO EM TIME

Na área de desenvolvimento ágil de software, usamos um quadro de Kanban grande para cada time de desenvolvimento. Assim podemos gerenciar visualmente as tarefas, e obter todos os benefícios para o time.

Os times utilizam Kanban para gerenciar todas as demandas a serem desenvolvidas no sistema para o cliente. Ali, cada demanda do cliente (tarefa macro) é dividida em tarefas técnicas menores a serem desenvolvidas. Para saber mais, Jesper Boeg (2012) em seu livro *Kanban em 10 passos* descreve detalhadamente o uso de Kanban para desenvolvimento de software.

# VISUALIZANDO O PROGRESSO COM GRÁFICO DE BURNUP

Como você vê o progresso de sua produtividade?

O gráfico de Burnup serve para acompanhar o progresso diário da produtividade comparando-a com as estimativas em uma linha de base, até atingir uma meta específica. Ele serve para ser uma ferramenta simples e rápida, sem atrapalhar a produtividade com a coleta de muitas métricas.

O Burnup complementa o quadro de Kanban pois, além de acompanhar a produtividade no momento atual, exibe o histórico (passado) e mostra uma previsibilidade da produtividade (futuro). Para que isso seja possível, é preciso que todas as tarefas relacionadas à meta do Burnup estejam dimensionadas, e a soma total das estimativas esteja condizente com o prazo da meta.

O fato de tornar visível o progresso necessário para a meta é um motivo a mais para ser produtivo e não procrastinar, não deixando para se esforçar nos últimos dias, ou seja, ajuda a evitar a Síndrome do Estudante. Com o Burnup, você acompanha o progresso desde o começo. Veja a fi-

gura a seguir de um gráfico de Burnup que atinge a meta:

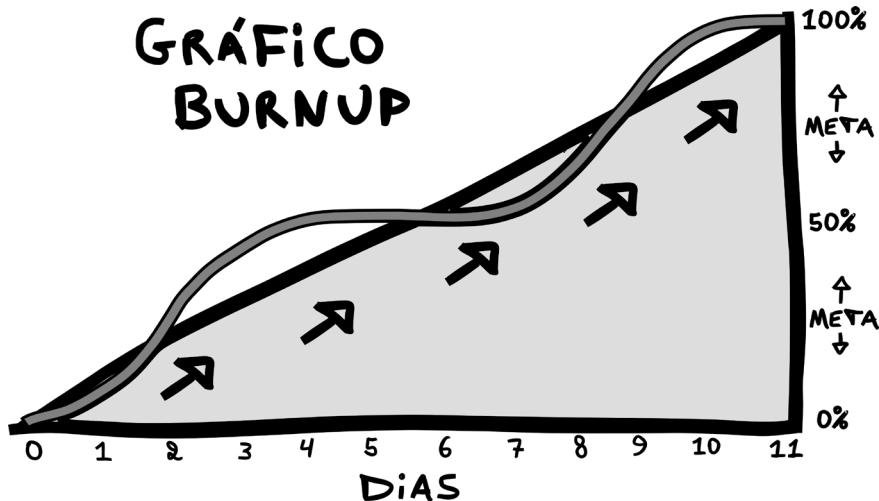


Gráfico de Burnup para acompanhamento do progresso da produtividade atingindo a meta.

O Burnup também mostra os picos de baixa e alta produtividade, mostrando o dia em que aconteceu algo, para que deva ser melhorado ou mantido. O Burnup também mostra a qualidade do planejamento. Se seu planejamento não for condizente, ele logo mostrará isto através da sua produtividade nos dias do gráfico.

Além do mais, quando temos uma meta de médio ou longo

prazo, podemos nos desmotivar por não estar enxergando progresso na meta. O gráfico de Burnup ajuda a manter a nossa motivação por mostrar o progresso. A motivação de vermos o progresso de nossas metas e tarefas nos deixa mais produtivos. É o chamado *O Princípio do progresso*, de Teresa Amabile, falando que precisamos realizar progresso real em nosso trabalho diário (AMABILE, 2013).

## criando o gráfico de Burnup

Para criar o gráfico de Burnup, siga as instruções e dicas:

- O eixo vertical do gráfico representa a produtividade, podendo utilizar as unidades de medida de tarefas em pontos, pomodoros ou tempo.
- O eixo horizontal possui os dias do início até o dia de completar a meta.
- O gráfico pode ser desenhado e atualizado manualmente em uma folha de ofício A4 ou A3, ou então gerado e atualizado em uma planilha no computador.
- Você pode usar um gráfico de Burndown em vez de um Burnup. É o mesmo gráfico, porém invertido. Então, em vez de subir no somatório da produtividade, ele desce.
- Atualize diariamente o gráfico, só assim ele te dará

um bom feedback sobre sua produtividade.

- Entenda o que o comportamento do gráfico está lhe informando. A Síndrome do Estudante (deixar tudo para o último momento) fica bem visível nele. Problemas no planejamento também aparecem, quando tarefas vão aumentando e nunca se tem um fim.
- Use o gráfico para melhorar seu processo de produtividade. O Burnup exibirá seu padrão e estado atual de produtividade.

Para gerar o gráfico Burnup, você pode utilizar uma ferramenta na web em <http://www.burndowngenerator.com/>.

## EXEMPLO DE BURNUP

No início de 2011, comecei a estudar para uma prova de certificação na linguagem de programação Java. Eu tinha apenas um mês e meio para a data da prova (de 16/03/2011 a 26/04/2011), e tinha a meta de estudar todo o conteúdo de 830 páginas de um livro técnico, além de fazer exercícios para praticá-lo.

Inicialmente, fiquei bastante preocupado, e por algum momento eu quase desisti. Foi então que tive a ideia de começar a fazer um planejamento em uma planilha ele-

trônica para enxergar se era possível atingir a meta. Planejei vencer todo o conteúdo em 35 dias, reservando 5 dias para apenas fazer exercícios. Então, precisava estudar 23,7 páginas do livro por dia. Foi aí que surgiu a ideia de utilizar um gráfico Burnup para ver a minha produtividade, e prever se eu conseguia atingir a meta.

O gráfico é exatamente o que está a seguir. Ele foi essencial para eu manter o ritmo de estudos. É fácil notar que nos dois primeiros dias eu rendi bem, e depois relaxei. Foi então que, a partir do quinto dia, comecei a me dedicar mais, até estudar todo o conteúdo em menos tempo do que eu previ. Venci todo o conteúdo nove dias antes do planejado, então sobraram esses nove dias para realizar exercícios.

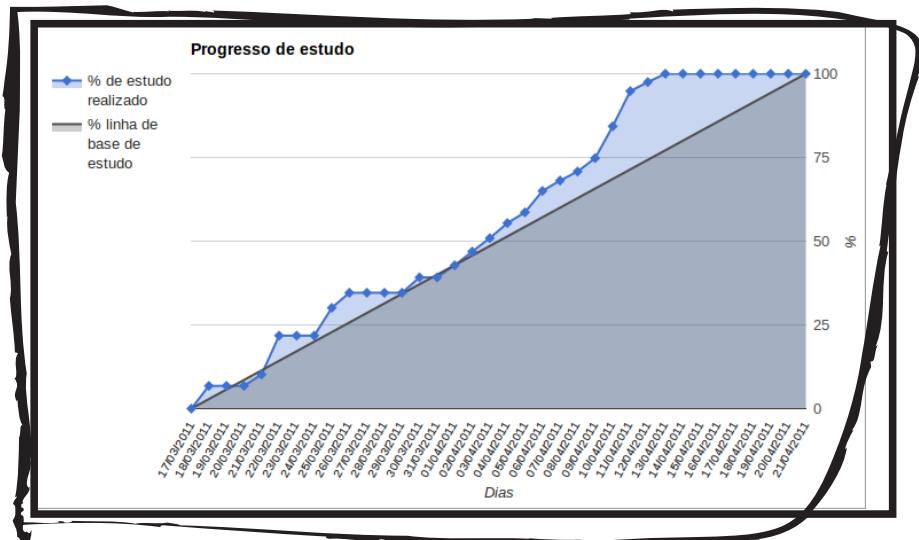


Gráfico de Burnup para acompanhamento do progresso da produtividade do estudo de uma certificação que fiz em 2011.

No dia da prova, obtive um bom resultado. Fiquei bastante satisfeito com o uso do planejamento com o gráfico Burnup. Ver o progresso por ele me deixou motivado a estudar cada vez mais.

# RESOLVENDO TAREFAS COM RUBBER DUCK DEBUGGING

*“Tendo o problema descrito em detalhes suficientes, a solução se torna óbvia.” — Kent Beck*

Você, às vezes, se sente travado em alguma tarefa, sem conseguir evoluir? Fica olhando para o computador, com a tarefa ali, e não consegue avançar? Você precisa de uma opinião de alguém, mas não consegue?

A solução para algum problema relacionado à realização de uma tarefa pode estar na técnica *Rubber Duck Debugging*, que está em explicar sua tarefa para o *Rubber Duck*, um pato de borracha. Esta é uma técnica lúdica para utilizar a criatividade e resolver problemas relativamente complexos.

A técnica Rubber Duck Debugging auxilia encontrar soluções em tarefas complexas, quando você não consegue avançar. Ela vem do desenvolvimento de software, no qual o programador explica a solução que está implementando no código do software para o Rubber Duck, que é um pato

de borracha (ou também pode ser um objeto inanimado). O nome Rubber Duck foi publicado no livro *O programador pragmático*, no qual um dos autores trabalhou com um assistente de pesquisa que, por vários meses, mantinha seu pato de borracha na mesa enquanto programava (HUNT, 2010).

Em outras palavras, você utiliza o Rubber Duck para “pensar alto”, conversando com si próprio para encontrar uma solução. Esta é uma técnica em que você não precisará da opinião de ninguém, o que pode ser bom, pelo fato de que a melhor pessoa a saber de uma solução para si é você mesmo. Apenas se não conseguir resolver o problema da tarefa com o Rubber Duck, você pode pedir ajuda a algum colega ou especialista daquele tipo de tarefa.

Você pode usar um pato de borracha, ou então qualquer outro objeto mais discreto que você possa conversar com ele de um modo lúdico. Por exemplo, um boneco de brinquedo ou um desenho em um papel. Mantenha o Rubber Duck em seu ambiente produtivo de trabalho ou de estudos, para ele estar ali quando você precisar.

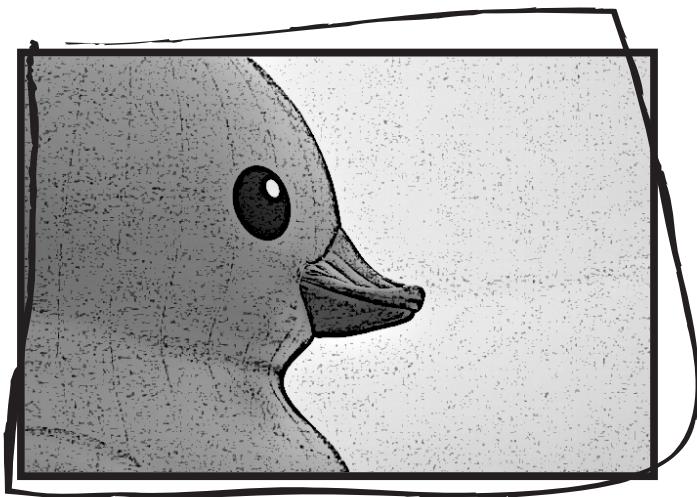


Imagen do Rubber Duck, o pato de borracha ao qual explica-se a tarefa para encontrar soluções. Imagem de TACO Huang, sob a licença Attribution-ShareAlike 2.0 Generic (CC BY-SA 2.0). Adaptado de: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/2.0/>.

## EXEMPLO DE UMA CONVERSA COM O RUBBER DUCK

Neste exemplo, o aluno precisa escrever uma redação, mas não consegue começá-la. Então, ele pede ajuda conversando com o Rubber Duck:

| **Aluno:** Olá Rubber Duck, pode me ajudar?  
**Duck:** Claro, vamos lá! Qual é a tarefa com o problema que você está passando?

**Aluno:** Estou escrevendo essa redação, mas não sei por onde começar.

**Duck:** Por favor, explique-me o que você deseja escrever...

**Aluno:** Ok, a história é a seguinte [...].

**Duck:** Veja só, você já tem uma história. Que tal começar escrevendo um rascunho e depois passar a limpo a redação?

**Aluno:** Certo Duck, obrigado, você é genial!

**Duck:** De nada, você que é! ;-)

## REALIZANDO A TAREFA MÍNIMA VIÁVEL

Algumas de suas tarefas poderiam ser menores? Mais do que o necessário está sendo feito? Em que momentos existe um feedback sobre suas tarefas? Como é visto o todo de uma tarefa?

O conceito de Menor Tarefa Viável (MVT), do inglês *Minimum Viable Task*, traz a ideia de realizar a menor tarefa possível para realizar o máximo da tarefa, podendo obter o feedback sobre o resultado da tarefa mínima em ques-

tão. Isso significa extrair a essência da tarefa, deixando o seu restante para depois, se for necessário. O segredo então está em ter mais resultados com menos tempo. O resultado é o que conta no final, e não a quantidade de horas de esforço para a tarefa.

O MVT é semelhante ao conceito de MVP, do inglês *Minimum Viable Product* (ou Produto Mínimo Viável), que é uma estratégia difundida no desenvolvimento de produtos de Startups Enxutas para entregar o maior valor possível no menor tempo de desenvolvimento, obtendo feedback mais cedo (RIES, 2012). Visto isso, esse conceito pode ser aplicado também para tarefas.

Você poderá realizar o mínimo da tarefa que possa abranger a maior parte da importância dela. Desse modo, você poderá ter feedback mais cedo para alinhar o desenvolvimento do restante dela, se for necessário. É o Princípio de Pareto 80/20 aplicado também em tarefas (vide a técnica de priorização de tarefas neste capítulo).

## APLICANDO A TAREFA MÍNIMA VIÁVEL

Você pode questionar: qual é o maior valor possível no menor tempo em que posso realizar nesta tarefa?

Por muitas vezes, uma tarefa pode ter seu resultado satisfeito apenas extraindo sua tarefa mínima viável. As vantagens são que boa parte do valor da tarefa poderá ser entregue mais cedo, podendo alinhar a expectativa com feedbacks. Isso traz a chance de economizar tempo e realizar menos esforço.

Falhe rápido. Essa ideia vem do *Fail Fast*, que é uma abordagem usada para maximizar o feedback. Já que algo vai acontecer de errado, que aconteça o quanto antes para que seja possível resolvê-lo. Para falhar rápido, realize o MVT da tarefa para validá-la, verificando se o resultado é realmente o esperado.

## UTILIZE A LEI DE PARKINSON A SEU FAVOR

Esta dica é do Timothy Ferriss, em seu livro *Trabalhe 4 horas por semana* (2008). O segredo está em encurtar bastante o prazo da tarefa, para fazer apenas o mínimo possível, ou seja, a Tarefa Mínima Viável. Isso acontece pelo fato de que uma tarefa tem a percepção aumentada de sua importância e complexidade proporcionalmente com o tempo disponível para sua realização. Caso você não limite o tempo a prazos restritos e não limite as tarefas a somente o que é essencial e importante, o não essencial vai ocupar espaço facilmente.

Você pode realizar uma mesma tarefa em um dia, uma semana ou até mesmo em um mês. Se você tiver muito tempo, fará mais itens na tarefa. Se você tiver menos tempo, fará o mais essencial e possível dela. As restrições nos forçam a sermos criativos para obter uma ótima solução para ela. Desta forma:

- Utilize o Princípio de Pareto 80/20 para limitar as tarefas importantes e reduzir o tempo de trabalho.
- Encorte o tempo de trabalho para encurtar as tarefas ao que é importante.

## EXEMPLO DE TAREFA MÍNIMA VIÁVEL

Para realizar um relatório pela primeira vez a seu gerente, mesmo sabendo tudo o que devia constar nele, você pode criar um relatório simplificado (Tarefa Mínima Viável), e por meio do feedback de seu gerente sobre o relatório simplificado, você poderá adicionar o restante das informações.

Existe a chance de seu gerente ficar satisfeito com as informações no relatório simplificado, não precisando de maiores informações. Isso fará com que você tenha tempo para outras tarefas. Ou então seu gerente poderá pedir

apenas um ou outro ajuste, e pronto, tarefa realizada.

Um outro exemplo está ao realizar muitos exercícios para estudar para uma prova. Você pode selecionar como Tarefa Mínima Viável realizar alguns exercícios que exijam o conhecimento de todo o conteúdo. A realização deles lhe trará um feedback sobre seu conhecimento no conteúdo, informando-lhe se é preciso estudar mais alguns temas específicos ou não.

## TAREFAS ENXUTAS

Quantos desperdícios relacionados à produtividade existem antes, durante ou depois da realização de suas tarefas? Você produz mais do que o necessário? Qual o nível de retrabalho por não realizar as tarefas feitas com qualidade suficiente?

Vamos fazer uma analogia? Imagine que você vai acampar no final de semana com seus amigos em um lugar distante da cidade, e precisa fazer uma trilha a pé de alguns quilômetros até chegar do acampamento. É a sua primeira vez ao acampar. Pelo fato de um dos amigos ter se atrasado, você vai precisar esperá-lo antes de iniciar a trilha. Após

isso, somente durante a trilha, você nota que está ficando mais cansado do que o comum, e nota que na mochila que está transportando tem um estoque pesado de itens a mais ou itens que não serão necessários.

Ao chegar no acampamento, já é noite, e vocês perderam o pôr do sol por causa do atraso inicial de um amigo e por não saber que a trilha tinha diversos obstáculos. Ao começar a montar a estrutura da barraca, você nota que comprou uma barraca mais difícil de montar que a de seus amigos. Você se vê cansado e sem energia por causa de todos os desperdícios, entretanto se reanima e começa a aproveitar o acampamento com eles.

Você, então, reflete que deveria ter se informado melhor sobre a trilha, sobre o que levar de itens e sobre a especificação da barraca. Ok, faz parte acontecer esse tipo de problema ao acampar, porém podemos reduzi-los. Da mesma forma que acampar, também temos problemas de retribalho, espera, movimentação, transporte, estoque, superprocessamento, superprodução, falta de conhecimento e energia nas tarefas do nosso dia a dia? Vale uma reflexão.

A redução de desperdícios em tarefas otimiza a produtividade. *Lean* é o termo cunhado pelo Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT) para representar a filosofia

do Sistema Toyota de Produção (STP), que há décadas criou uma estrutura para identificar e reduzir desperdícios na produção de veículos.

Uma tarefa enxuta é uma tarefa sem desperdícios. Um desperdício é toda a atividade que não agrupa valor. A definição de valor é relativa ao contexto, e deve ser definida por quem vai receber o resultado daquela tarefa.

Por exemplo, na escrita de um livro, o valor é o conhecimento que o leitor vai receber, e não a quantidade de páginas escritas. Se existe um capítulo que nenhum leitor vai aproveitar, será um desperdício. Antes de identificar desperdícios, é necessário entender o que é o valor e o que será realizado pela tarefa. Devemos refletir a cada tarefa: qual valor que ela está produzindo?

O Lean define três tipos de trabalho que podem constar em uma tarefa:

1. **Trabalho que agrupa valor:** esse tipo de trabalho é o que efetivamente agrupa valor. Tarefas enxutas têm foco nesse tipo de trabalho de valor, como por exemplo, estar em seu ambiente de trabalho realizando tarefas.
2. **Trabalho que não agrupa valor, mas é necessário:** esse tipo de trabalho deve ser reduzido ao máximo pelas tare-

fas enxutas. Por exemplo, o deslocamento da sua casa até sua empresa onde trabalha.

}. **Trabalho que não agrega valor e é desnecessário:** esse tipo de trabalho deve ser eliminado. Tarefas enxutas não devem possuir esse tipo de trabalho. Por exemplo, participar de reuniões que não estão alinhadas com suas metas no trabalho, nas quais você participa mais como ouvinte.

Em cada tarefa de seu backlog poderão ser identificados desperdícios. Talvez a própria tarefa já seja um desperdício. Desse modo, você poderá realizar a melhoria contínua para criar mais valor e ganhar tempo, reduzindo e eliminando desperdícios.

Para conhecer mais detalhes sobre melhoria contínua, recomendo o livro *Kaizen e a arte do pensamento criativo*, escrito por Shigeo Shingo (2010), especialista mundial nas práticas do Sistema Toyota de Produção.

## TIPOS DE DESPERDÍCIOS DE TAREFAS

O ponto-chave está em tornar suas tarefas mais enxutas, refletindo com os oito tipos de desperdícios definidos pelo Lean:

1. Retrabalho — Refazer uma tarefa decorrente de um

erro ou defeito;

1. Espera — É preciso aguardar por algo para realizar ou concluir a tarefa;

2. Movimentação — Pessoas se movimentando sem necessidade para realizar a tarefa;

3. Transporte — Movimentação sem necessidade de itens relacionados à tarefa;

4. Estoque — Existir mais itens do que o necessário para realização da tarefa;

5. Superprocessamento — Esforços que não agregam valor à tarefa;

6. Superprodução — Realizar algo a mais ou antes do tempo necessário para a tarefa;

7. Intelectual — Não utilizar capacidade de conhecimento sua ou de outras pessoas para a realização da tarefa.

Além desses oito desperdícios propostos pelo Lean, existe um novo desperdício que descobri quando pensamos na produtividade pessoal:

8. Energia — Gastar sua energia física e mental com algo desnecessário à tarefa.

## EXEMPLO DE ANÁLISE DE DESPERDÍCIOS

Imagine que você está estudando para um concurso público ou vestibular. Então, você decide assistir uma aula de

português que já teve, mas gostaria de reforçar o aprendizado. Para essa tarefa, você realiza os passos:

1. 09:00 — faz um lanche (não agrega valor, mas é necessário);
2. 09:10 — arruma-se (não agrega valor, mas é necessário);
3. 09:25 — desloca-se até a parada de ônibus (movimentação);
4. 09:35 — aguarda a viagem de ônibus; (espera);
5. 10:15 — desloca-se até o local do curso (movimentação);
6. 10:20 — espera a aula começar (espera);
7. 10:30 — assiste à aula (atividade de valor);
8. 12:00 — ao final da aula, fica explicando sobre a aula para um colega que chegou atrasado (superprocessamento);
9. 12:10 — desloca-se até a parada de ônibus (movimentação);
10. 12:20 — aguarda a viagem de ônibus (espera);
11. 13:00 — desloca-se até sua casa (movimentação).

Qual é o único passo que realmente agregou valor para o seu objetivo de estudar? É o passo 7, de assistir à aula, com duração de uma hora e meia (37,5% do tempo total). O restante dos passos (1 ao 6 e 8 ao 11) são desperdícios na visão do Lean, porque não agregam valor, com duração total de duas horas e meia (62,5% do tempo total). Além disso, você desperdiçou energia física e mental durante esse tempo de desperdícios.

A solução para isso pode ser ficar em casa revisando e

estudando a aula de português que já se teve, ou então assistir à aula já gravada no curso. Vale ressaltar que essa é uma análise em relação a desperdícios, ela não leva em conta o que pode ser bom para a pessoa sair de casa, focar-se em um ambiente específico e interagir com colegas de aula.

## AS TAREFAS NO MANTRA DA PRODUTIVIDADE

Neste conjunto de técnicas de gestão de tarefas, o Mantra da Produtividade© mostra como ter mais eficácia e eficiência com técnicas para a organização de metas e de tarefas, para a gestão visual de tarefas e de progresso, e para ter estratégias de solução de tarefas.

As metas podem ser definidas para alcançar objetivos nos estudos, no trabalho ou em projetos pessoais. Estas, então, são detalhadas em um backlog de tarefas, no qual cada uma é priorizada conforme a urgência e a importância, além de poder ser dimensionada com pontos de tarefa, pomodoros ou tempo ideal.

Sua gestão visual pode ser feita no quadro de Kanban, otimizando o seu fluxo de realização. A gestão visual também pode ser feita para visualizar o progresso da produtividade no gráfico Burnup.

Quando existir dificuldade para realizar alguma tarefa mais complexa, pode-se usar a técnica Rubber Duck Debugging. Outras duas estratégias de solução de tarefas são a de realizar a Tarefa Mínima Viável, para obter feedback no seu progresso, além de realizar Tarefas Enxutas, para maximizar o valor das tarefas com a redução de desperdícios.

---

5.

# GESTÃO DE ENERGIA

---

Gerenciar o nosso tempo e as nossas tarefas é essencial, entretanto a energia é o que nos fará produzir muito bem a tarefa durante o período de tempo. Essa energia está associada à capacidade de produzir algo, de realizar tarefas.

A energia física, bem como a mental e a emocional, serve como base para a produtividade. A física depende do nosso corpo, de um modo orgânico, para realizar algo. Já a energia mental vem do cérebro e da mente, atuando na cognição, na aprendizagem, no raciocínio e na memória. A emocional vem da motivação e do engajamento na realização das tarefas. De certa forma, essas energias são interdependentes, ou seja, dependem umas das outras, e a soma delas gera um estado energético que pode nos deixar mais produtivos. Visto isso, gerenciar a energia também é essencial para a produtividade.

Imagine que você vai ser o motorista de uma viagem de carro no verão. Existe o tempo necessário para viajar sem pressa, e a estrada até o destino é bem conhecida e segura. Porém, o carro não está em bom estado. O motor está fazendo um barulho estranho, os faróis não funcionam, o para-brisa não está secando o vidro quando chove, os pneus precisam ser trocados e o ar-condicionado não está resfriando.

O carro pode andar, com certeza, mas será que ele consegue ir muito longe? Será possível dirigir quando chover? E ao anoitecer? E quando fizer muito calor? O tempo e a tarefa estão muito bem, mas o carro não pode ir muito longe. Isso também é igual com a nossa energia para a produtividade, precisamos estar suficientemente bem também nessa parte.

A intenção de atingir um bom nível de produtividade está em ter foco no que realmente interessa no momento, em estar presente totalmente no que estamos realizando. Para sermos produtivos, algumas vezes ignoramos em curto prazo a nossa energia. Fazemos as tarefas com estresse, dormimos mal e cada vez menos, nos alimentamos mal, não nos hidratamos adequadamente, produzidos as tarefas em qualquer local e de qualquer forma, estamos com a mente agitada, sem atenção nem foco, não respiramos adequadamente, temos dores no corpo por estarmos cansados, com uma postura ruim, e ainda mais criamos hábitos com esses comportamentos improdutivos.

A questão são os efeitos colaterais na produtividade. Uma dívida com a produtividade vai sendo criada e acumulada no corpo e na mente. E com o tempo, de alguma forma vai ser preciso ser paga, seja mudando para melhor ou tornando-se improdutivo.

O tempo é um recurso finito e limitado, pois temos 24 horas exatas todos os dias. Já a energia é algo que pode ser pequena ou grande, nos permitindo produzir muito em pouco tempo (ou o inverso, pouco em muito tempo). O artigo da Harvard Business Review defende que devemos gerenciar nossa energia, não nosso tempo (SCHWARTZ, 2007). A meu ver, precisamos gerenciar não *somente* o tempo, mas também a energia e as tarefas.

Este artigo classifica a energia em quatro tipos:

- A energia física está relacionada com a alimentação, sono e exercícios físicos.
- A energia emocional está relacionada com o bem-estar.
- A energia mental na concentração e no foco.
- A energia espiritual com ter um propósito de vida, com a motivação e a autorrealização alinhadas com os valores internos da pessoa.

Em uma visão geral, a produtividade de uma empresa pode ser vista como a soma da produtividade pessoal de seus funcionários. O custo da produtividade relacionado à energia dos funcionários é alto, sendo relacionado pela falta de engajamento, distração, demissões e custos de afastamentos médicos. Veja alguns dados de empresas americanas sobre custos da produtividade relacionados à

energia de seus funcionários:

- As distrações no ambiente de trabalho, como smartphones e redes sociais, chegam a custar aos negócios americanos 650 bilhões de dólares (BARBOSA, 2010).
- Os problemas com estresse ao ano em ambientes de trabalho custam entre 200 e 300 bilhões de dólares (GOLDSCHEIN, 2011).
- É estimado anualmente 1.967 dólares por funcionário por perdas de produtividade relacionadas à fadiga (ROSEKIND, 2010).

Este capítulo é o que possui mais técnicas e práticas, pois estas são a base da produtividade. Para a gestão de energia, são apresentadas as técnicas e práticas sobre:

- O estado de flow, o estado máximo de produtividade;
- Ambientes de produtividade;
- O melhor horário para cada tipo de tarefa no dia;
- Realizar tarefas em pares ou em time;
- Meditação para acalmar a mente;
- Mindfulness para aprimorar o foco e a atenção;
- Respirar e oxigenar o cérebro;
- Músicas produtivas;
- Alongamento corporal;

- Exercícios físicos;
- Alimentação saudável e hidratação;
- Dormir bem.

## ATENÇÃO

As informações sobre saúde física e alimentar contidas nas próximas seções deste capítulo não excluem a consulta de um médico, nutricionista, profissional da saúde física e/ou qualquer outro profissional da saúde, especialmente se a pessoa tiver qualquer tipo de restrição.

# ALTA PRODUTIVIDADE COM O ESTADO DE FLOW

Quais são os seus desafios e as suas habilidades nas tarefas que realiza? Você se sente apático, com tédio ou com muito controle sobre suas tarefas, por não ter desafios? Ou você se sente muito preocupado, ansioso ou agitado por não ter habilidades suficientes ou desafios além da sua capacidade?

O estado de flow, ou estado de fluxo, é o momento de pro-

dutividade máxima em que você usa sua maior capacidade e energia para realizar uma tarefa desafiadora, possuindo as habilidades necessárias. O criador deste conceito é o Mihaly Csikszentmihalyi, em seu livro *Flow - The Psychology Of Optimal Experience* (2008).

Flow é um mergulho em uma realidade alternativa àquela do dia a dia. É um fluir espontâneo, com ausência de esforço. O que acontece é uma experiência tão imensa que você dá tanta atenção e foco, que esquece de você mesmo durante aquele momento, muitas vezes não pensando se está com fome, sono ou com a cabeça em outras preocupações. Para atingir o flow em uma atividade, é preciso um grande treino e desenvolvimento da técnica e das habilidades relacionadas à tarefa. Veja na figura a seguir o estado de flow:

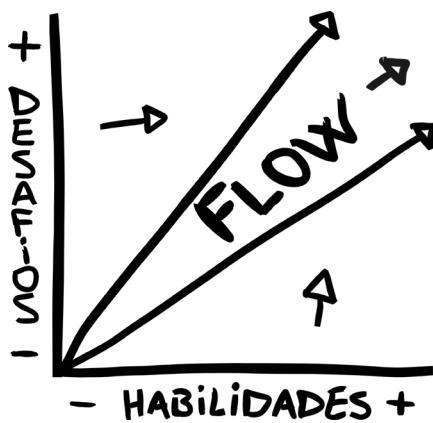


Ilustração do estado de flow, no qual a alta produtividade vem quando se tem mais desafios e mais habilidades.

## DICAS PARA ENTRAR NO ESTADO DE FLOW

Para que o flow se estabeleça, é preciso que sete condições estejam satisfeitas:

1. Estar completamente envolvido no que se está fazendo; focado, concentrado.
2. Sentir um senso de êxtase; de estar fora da realidade do dia a dia.
3. Possuir uma grande clareza interna; saber o que é preciso para ser feito, e quão bem está fazendo.
4. Saber quais atividades são realizáveis; que suas habilidades são adequadas para aquela tarefa.
5. Ter um senso de serenidade; sem preocupações consigo, e um sentimento de crescimento.
6. Atemporal; através do presente focado, horas parecem passar em poucos minutos.
7. Motivação intrínseca; a recompensa está na satisfação da própria realização da tarefa em si.

Para ter uma alta produtividade, é necessário sair da zona de conforto e buscar a zona de flow. Você pode entrar em flow mais facilmente quando estiver no estado de agitação (*arousal*), ou no estado de controle (*control*). A ideia é aumentar os desafios ou suas habilidades, para entrar no estado de flow.

Tenha consciência de que o desafio é temporário. Algo que é desafiador no presente poderá não ser mais tão atrativo no futuro. Por esta razão, assim que o desafio estabilizar, procure novos.

## ATIVIDADES EM FLOW

É possível entrar no estado de flow em qualquer tipo de atividade que possua desafios e em que a pessoa possua as habilidades necessárias. Pode ser tocando um instrumento musical, realizando exercícios difíceis de um livro, jogando um esporte, pintando um quadro, fazendo pesquisas científicas, palestrando em uma conferência, entre muitas outras atividades.

Normalmente, quando vimos pessoas altamente produtivas que atingiram grandes resultados, é porque usavam o estado de flow. Um ótimo exemplo é o do autor americano Stephen King, o qual já escreveu dezenas de livros que venderam mais de 350 milhões de cópias. Ele escreveu o livro *The Running Man* (O sobrevivente) em apenas uma semana no ano de 1982 (KING, 2015).

# AMBIENTE PRODUTIVO

Como seu ambiente de estudos ou trabalho lhe ajuda a produzir suas tarefas? Nele, você consegue se concentrar e manter a produtividade?

A vantagem de ter um ambiente produtivo específico é que você possa produzir com foco por mais tempo. A ergonomia de sua mesa e de sua cadeira é importante para não gerar desconfortos que, mais adiante, atrapalharão na sua produtividade.

Escolha o melhor local para estudar ou trabalhar, e trate-o como um templo sagrado da produtividade, um lugar especial para desenvolver suas atividades. Caso não se tenha escolha, adapte o melhor possível. Se for preciso, invista nele com a infraestrutura necessária para sua produtividade.

Por exemplo uma cadeira confortável que não se canse facilmente ao ficar sentado, ou uma mesa que não dê dores nos braços e ombros. Alexandre Meirelles, em seu livro *Como estudar para concursos*, fala que é preciso organizar o ambiente de estudo para poder ter produtividade e passar em concursos.



Ter um ambiente produtivo com um conforto físico mínimo é importante para realizar as tarefas com concentração e organização. Imagem de Markus Spiske, sob a licença Attribution 2.0 Generic (CC BY 2.0). Adaptado de: <https://creativecommons.org/licenses/by/2.0/>.

“Mesa barata, cadeira agradável” (*Cheap Desk, Nice Chair*) é uma dica do Kent Beck (2002), um dos programadores de software mais famosos do mundo, em seu livro *Desenvolvimento Guiado por Testes*. A dica é para os programadores, que passam bastante tempo por dia sentados e concentrados escrevendo código no computador.

Ele defende que não é possível programar se as costas doem, além de que existem organizações que gastam

uma grande quantia de dinheiro por mês em um time de programadores e não gastam em cadeiras decentes. A solução está em economizar na mesa, mas não na cadeira. Também deixando espaço livre ao redor do teclado, além de disponibilizar os melhores computadores para os programadores, pois utilizam softwares que exigem bastante processamento e memória do computador.

## DICAS PARA TER UM AMBIENTE MAIS PRODUTIVO

Seguem algumas dicas para criar ou tornar seu ambiente mais produtivo:

**Tenha uma cadeira boa e confortável.** Esse é um dos requisitos básicos para quem vai, por dias, meses ou anos, passar dezenas, centenas ou até milhares de horas sentado buscando o foco em suas tarefas. A cadeira precisa ter regulagem de altura, um bom estofado, um bom encosto para as costas e braços laterais. Caso não tenha algum desses itens, fará falta de alguma forma ao longo do tempo. Trate isso como um investimento para você, seu trabalho e seus estudos. É um bom adicional se a cadeira for inclinável e giratória.

**Tenha uma mesa na altura apropriada, nem alta nem baixa.** Use a cadeira com regulagem de altura para ajustar-se com a altura da mesa. Deixe espaço livre em sua mesa.

**Caso utilize um computador para estudos ou trabalho, busque possuir um que seja suficientemente rápido para suas tarefas.** Tenha um monitor de um bom tamanho, que não fique nem muito longe nem muito perto de você. É preciso ter um teclado de fácil digitação. Um mouse com três ou cinco botões são mais produtivos: o botão do meio é para rolagem e serve para clicar também, os botões laterais servem para navegação em pastas e em páginas na internet. Usar atalhos do sistema operacional e dos aplicativos ajuda a economizar um bom tempo.

**Concentre-se em locais silenciosos.** Você pode ouvir música, desde que não seja alta, que não lhe agite e nem desvie a atenção. Caso você não tenha outra opção de ambiente, você pode usar protetor auditivo (abafador de ruído ou tampões de ouvido). Fones de ouvido intra-auriculares ajudam bastante a abafar ruídos, além de poder tocar música (veja mais na seção deste capítulo sobre manter o foco com a música).

**Caso seus olhos estejam cansando facilmente e talvez lhe causando dor de cabeça, procure um oftalmologis-**

**ta.** Talvez você precise usar óculos, nem que seja um de descanso. Eu uso óculos de descanso com um baixo grau de aumento, que foi recomendado por um oftalmologista, pois tinha dores nos olhos por ficar muitas horas no computador.

**Tenha o ambiente iluminado adequadamente.** A NBR ISO 8995-1 segue padrões internacionais de níveis de iluminação e aborda aspectos quantitativos e qualitativos da iluminação em diversos tipos de ambientes (GIACOBBO, 2014). Ela define que, para escritórios, bibliotecas e áreas de leitura, é preciso ter uma luminosidade de 500 lux (duas lâmpadas fluorescentes com cerca de 30 watts cada podem ser suficientes, dependendo do espaço e das cores do ambiente). Utilize lâmpadas com o Índice de Reprodução de Cores (IRC) entre 80 e 100. Esse índice representa o quanto real será a cor refletida dos objetos iluminados pela lâmpada. Lâmpadas de luz clara (luz fria, branca, branca azulada e do dia) tornam o ambiente mais estimulante. Elas possuem a temperatura chamada de 6500K. Evite as lâmpadas amareladas (luz suave e quente), pois tornam o ambiente mais aconchegante para descanso. Caso possua uma luminária, não deixe que o direcionamento da luz ofusque a visão.

**Se precisar ler e consultar muitos livros ou apostilas impressos, avalie obter um suporte para livros.** É improdutivo ficar lendo e consultando enquanto precisa segurar a folha para que ela não se solte. Se não encontrar o suporte de livros em papelarias, existe para vender na internet.

**Não estude deitado, o corpo vai relaxar demais, e se não dormir, a produtividade não flui bem.** Se você estiver cansado, descanse um pouco, e depois estude. Veja mais sobre na seção deste capítulo sobre dormir bem, especialmente sobre *power naps* (cochilos poderosos).

**Tenha um ambiente bem arejado, preferencialmente o ar puro.** Veja mais neste capítulo na seção sobre respiração profunda.

**Busque ter plantas verdes na sua volta.** Esta ideia vem de uma pesquisa realizada pela Universidade de Queensland na Austrália, que mostra que um ambiente enriquecido com plantas verdes pode tornar os funcionários mais felizes e potencializar a produtividade em 15% (BURDON, 2014).

## POSTURA CORRETA

Tenha atenção constante em sua postura. Uma má postura lhe cansará mais rápido do que o normal, além de diminuir gradualmente sua produtividade. Uma boa postura gasta menos energia física e auxilia na respiração, facilitando o cérebro a ficar mais oxigenado e menos cansado. Um fato que observo em mim é que, quando estou com uma postura ruim, minha produtividade não está boa. E vice-versa também, quando estou com uma boa postura, minha produtividade está boa.

## EXEMPLOS DE AMBIENTES PRODUTIVOS

Os exemplos de ambientes produtivos mais comuns são o local de trabalho e de estudos, como em um curso, pré-vestibular, universidade e em casa. Muitos outros locais podem ser produtivos, tais como bibliotecas, livrarias, parques e cafés.

Bibliotecas são excelentes ambientes de produtividade, pois são silenciosas, possuem mesas e cadeiras suficientes para leitura e estudos, além de terem livros à disposição e um toque cultural. Gosto de ir a livrarias que possuem poltronas para ler os próprios livros à venda. Parques são locais agradáveis para leitura e estudos, po-

rém pode não ser confortável por um longo tempo, e é preciso disciplina para ter foco e não se distrair.

## AMBIENTE PRODUTIVO EM CAFÉS

Um lugar bastante inspirador são os cafés, ou cafeteria. Normalmente, possuem acesso à internet e uma infraestrutura suficiente para estudos e trabalho, além de terem o próprio café e opções de lanches.

Uma curiosidade é que os cafés tiveram um grande papel no surgimento do Iluminismo, o movimento intelectual surgido no século XVIII na Europa, o qual defendia o uso da razão (a luz) contra o antigo regime (as trevas), buscando maior liberdade econômica e política (JOHNSON, 2010). Como os cafés auxiliaram nisso? Porque, antes da propagação do café e do chá através da cultura britânica, a água não era segura para beber nas cidades e a opção mais saudável era a cerveja, o vinho ou o gin.

O que houve foi que o café se tornou uma opção que estimulava as pessoas, fazendo com que as ficasse mais despertas, tendo mais e melhores ideias. Outro impacto que os cafés tiveram foi porque reuniam pessoas de diferentes camadas sociais e conhecimentos; muitas inovações surgiram nos cafés. Então os cafés, ou cafeteria,

são ambientes produtivos ótimos para quem precisa de inspiração na sua produtividade. Veja a figura a seguir de um café inglês no século XVII.



Ilustração de um café inglês no século XVII onde muitas ideias eram discutidas. Fonte: <https://en.wikipedia.org/wiki/Coffeehouse>.

## AMBIENTE PRODUTIVO NA PRAIA

Que tal unir o útil ao agradável? No ano de 2014, eu precisava estudar para uma certificação de gerenciamento de projetos. A prova estava marcada para início de dezembro. O conteúdo era extenso, e eu precisava de um estudo

muito focado. Já fazia quase dois meses que estava estudando no tempo livre, porém precisava de mais foco.

O que eu fiz foi pegar dez dias de férias do trabalho e ir para uma casa na praia, emprestada por um familiar. Fiquei nove dias seguidos estudando pela manhã, tarde e noite. Obviamente, fazia diversas pausas para descansar, cochilar, fazer lanches, olhar a natureza. Porém, conciliaava os estudos com o que me era muito agradável, de estar no clima da praia. Era novembro e havia poucas pessoas, apenas alguns moradores, então eu não tinha interrupções, e mantinha o celular com a internet desligada na maior parte do tempo.

Felizmente, consegui vencer todo o conteúdo e realizar diversos exercícios. Conseguir passar na prova, e ter escolhido o ambiente produtivo foi essencial para isso.

## TAREFAS EM PAR OU EM TIME

Você costuma estudar ou trabalhar com mais pessoas que buscam foco?

Realizar tarefas com mais pessoas, seja em grupo de es-

tudos ou de trabalho, pode aumentar a produtividade por meio do foco e da qualidade da tarefa. Se o par ou o grupo de pessoas estiver consciente da necessidade de foco, qualquer problema de falta de atenção será notado por outra pessoa, pedindo-se que tenha concentração.

Uma pessoa pode também motivar a outra através de feedback, desenvolvendo habilidades de comunicação e aumentando o engajamento nas tarefas. É essencial que o grupo esteja com foco, pensando como um time, com colaboração, e que todos juntos realizem apenas uma tarefa por vez.

Pelo fato de um estar revisando o que o outro está fazendo, a qualidade resultante da tarefa também aumenta. Quando esta estiver concluída, ela já estará revisada. Um outro benefício é a troca de conhecimento, pois existirão mais habilidades e experiências unidas realizando a tarefa. É preciso que todos discutam ideias para resolver e otimizar a sua solução. Seus pontos fracos poderão ser surpidos pelos pontos fortes de outras pessoas, e vice-versa.

Sobre grupos de estudos, é importante ser organizado, ter foco e disciplina. Dependendo do grupo e do tipo de estudos a fazer, é melhor apenas trocar ideias e não passar a maior parte do tempo estudando juntos. É o que ressalta

o autor Alexandre Meirelles do livro *Como estudar para concursos* (MEIRELLES, 2014).



O trabalho em par ou em time auxilia no foco e na qualidade das tarefas. Imagem de Nic McPhee, sob a licença Attribution-ShareAlike 2.0 Generic (CC BY-SA 2.0). Fonte: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/2.0/>.

## COMO REALIZAR TAREFAS EM PAR OU EM TIME

Para que a tarefa seja realizada em par ou em time, veja as dicas a seguir:

- Antes de tudo, reflita e decida se as tarefas a serem realizadas poderão ter mais produtividade ao serem realizadas em par ou em time.

- Estabeleça uma meta com um período para começar e finalizar as tarefas. É preciso cuidar do foco ao se trabalhar em grupo, pois pode ser agradável conversar e se dispersar em outros assuntos. Veja mais informações sobre metas no capítulo 4. *Gestão de tarefas*.
- Divida o trabalho. O grupo pode trabalhar em conjunto em uma tarefa de cada vez, ou então dividir uma tarefa macro em tarefas menores, e cada pessoa realizar paralelamente as tarefas. O ideal é que todos realizem a mesma, pois o foco aumentará.
- Rotacione o par ou o time. No trabalho em par, basta revezar com o outro integrante do par, em que um será o piloto (o que produz algo) e o outro o copiloto (o que revisa o que é feito). No trabalho em time, faça com que as pessoas troquem de responsabilidades para dinamizar as tarefas.
- Antes de interromper alguém que está produzindo algo, aguarde um instante e veja se a pessoa já não vai resolver aquela questão. Para isso, existe a regra dos 10 segundos, na qual você aguarda 10 segundos para então poder interromper e falar sua observação.
- Peça feedback às pessoas. O feedback que você tiver lhe ajudará a melhorar em suas tarefas, refletindo na sua produtividade. Saiba interpretar o feedback que lhe é dado.

- Visualize o trabalho. Para visualizar o trabalho, pode-se utilizar um quadro de Kanban. Veja mais informações sobre quadro de Kanban no capítulo 4. *Gestão de tarefas*.
- Acompanhe o andamento do trabalho. Para isso, pode-se usar um gráfico de Burnup. Veja mais informações sobre o gráfico de Burnup no capítulo 4. *Gestão de tarefas*.
- Aproveite também para fazer reuniões, trabalhos ou estudos em grupo nos horários em que estiver com menor energia no dia. Estar com mais pessoas motiva a ter mais disposição. Um *brainstorming* (troca de ideias) no começo de cada atividade ajuda a ativar o cérebro para buscar uma solução melhor para a tarefa.

## EXEMPLOS DE TAREFAS EM PAR OU EM TIME

Busco criar os treinamentos em pares na empresa onde eu trabalho, pois consigo produzir um treinamento de uma forma mais rápida, com mais motivação, com mais foco, mais qualidade e melhores ideias do que se fosse fazer sozinho. Porém, nem tudo é feito em pares. Algumas tarefas mais simples ficam para cada um realizar sozinho, tal como pesquisar imagens para os slides, que é uma tarefa que não precisa de tanto foco. Quando vou

dar uma palestra em alguma conferência ou empresa, também busco que seja em par, palestrando em pares.

No meu trabalho de desenvolvimento de software, existe a técnica de programação em pares, na qual o piloto é o programador que escreve o código da solução, enquanto o copiloto é o revisor do código da solução que está sendo desenvolvida.

Para realizar simultaneamente tarefas de edição de texto, edição de planilhas ou criação de apresentações, em par ou em time, o Google Docs ([www.google.com/docs](http://www.google.com/docs)) e o Google Drive (<https://www.google.com/drive/>) são ótimas ferramentas gratuitas na web. Elas estão na web e em aplicativos para smartphones, o que agiliza ainda mais a produtividade.

## MANTENDO O FOCO COM MÚSICAS PRODUTIVAS

As interrupções por ruídos e barulhos interrompem a sua produtividade? Realizar tarefas em silêncio lhe dá sono?

Você se distrai e se dispersa por ouvir pessoas conversando por perto?

Esta técnica é simples, e une o útil ao agradável. Útil por poder manter o foco na produtividade, e agradável por ouvir música.

Ouvir música situa a pessoa em um estado produtivo, pois, além de melhorar normalmente o humor, evita distrações de ruídos do ambiente e de pessoas conversando, seja de colegas de aula ou de trabalho, de familiares ou de sons externos. É preciso saber escolher bem o tipo de música, porque a música pode também distraí-lo.



A música auxilia na concentração da realização das tarefas, evitando distrações. Imagem sob a licença CC0 1.0 Universal

(CC0 1.0)

163

Por trabalhar desenvolvendo software, preciso ter concentração quando estou pensando ou criando uma solução no sistema. Criei o hábito de ouvir música para codificar software de computador, isso desde quando estava começando a aprender a codificar software em 2004.

Programadores não apenas *gostam* de ouvir música quando estão criando código ou pesquisando um problema no software: eles realmente *precisam* ouvir música com fones de ouvido para não se distrair com conversas ou ruídos do ambiente de trabalho. Além do mais, estar usando fones de ouvido é uma forma de comunicar para seus colegas que não te interrompam por motivos sem importância.

Assim como muitas outras atividades, como realizar o fechamento contábil do mês, revisar um contrato ou ler uma redação, codificar é uma atividade que precisa de concentração, e algumas distrações e interrupções podem deixar as tarefas com bastante atraso ou com problemas. Assim permaneço até hoje, com o hábito de ouvir música, seja escrevendo código do software, ou escrevendo o texto deste livro (neste exato momento, estou ouvindo Johann Sebastian Bach).

## QUE TIPO DE MÚSICA OUVIR?

A música erudita abrange a música clássica e a barroca. É a melhor opção pois possui harmonia em sua melodia e comumente não possuem letra e voz. Alguns dos principais compositores são Johann Sebastian Bach, Ludwig van Beethoven, Wolfgang Amadeus Mozart, Antonio Vivaldi, Giuseppe Verdi, Georg Friedrich Händel, Frédéric Chopin.

Ouvindo essas músicas, é possível atingir o estado de relaxamento alerta, que significa estar com a mente focada por causa do som, sem perder a atenção. Além disso, existe o chamado Efeito Mozart (do inglês *The Mozart effect*), que é o que acontece ao ouvir Mozart: o aumento do desempenho no raciocínio espacial-temporal por 10 minutos (JENKINS, 2001).

Além da música erudita (clássica, barroca), você pode experimentar ouvir outros tipos de música para ver se sua produtividade melhora, tais como:

- Sons da natureza, de ondas do oceano, de rios, de pássaros cantando, da chuva.
- Músicas instrumentais e trilhas sonoras de filmes (*soundtracks*).

- Músicas animadas e alegres. Apenas cuide para não se distrair.
- Mantras, que podem ajudar a elevar o estado consciente, e por consequência a produtividade.
- Rock internacional, músicas eletrônica ou diversos outros estilos musicais. Entenda que não é apenas questão de gostar da música, mas de também ser produtivo.

## DICAS PARA MANTER O FOCO COM A MÚSICA

- Crie *playlists* de músicas, ou então separe as músicas em pastas no computador, assim não é preciso ficar buscando música por música. Você pode criar listas curtas associadas com pomodoros (25 minutos) ou chunking (10 a 60 minutos). Com Flowtime, você precisará de uma playlist um pouco mais longa.
- No caso de pomodoros, existe o Songdoro, ideia criada pelo Daniel Wildt. Um songdoro é formado por um pomodoro e uma playlist de *power songs* (músicas energéticas). A playlist é o que marca o tempo de produção, no lugar de um timer (temporizador) para marcar o tempo (WILDT, 2013).
- Evite ouvir músicas cantadas com seu idioma ou com o idioma que você conhece bem, pois dispersão sua atenção.

- Caso esteja com uma boa energia e descansado, procure ouvir músicas mais calmas.
- Caso esteja com pouca energia e cansado, procure ouvir músicas mais agitadas. Caso tenha tempo, busque tirar um cochilo (veja sobre *Power Naps* ainda neste capítulo na seção *Dormir bem*)
- Varie os estilos musicais. No meu caso, gosto de variar dependendo do ambiente e do horário. Pela manhã, prefiro ler ou escrever ouvindo músicas calmas (música erudita, clássica, barroca, sons da natureza) em um volume baixo, ou então ficar em silêncio sem música. À tarde, gosto de ouvir músicas mais agitadas, tal como rock internacional. À noite, varia bastante, dependendo se estou descansado ou não.
- Fique atento ao ouvir rádio, pois há diálogos e propagandas que vão tentar chamar o máximo de sua atenção.
- Quando estiver com bastante energia e descansado, experimente também fazer suas tarefas em silêncio, sem ouvir música. Use a quietude para produzir.

Na internet, você pode ouvir música clássica nas rádios online KDFC (<http://www.kdfc.com/>), KUSC (<http://www.kusc.org/>) e MRP (<http://www.classicalmpr.org/>). Veja também uma lista de músicas para a produtividade no site <http://dionatanmoura.com/o-mantra-da-produtividade/>.

# RESPIRANDO PROFUNDAMENTE

Às vezes, você se sente sem energia mental, meio tonto, sem conseguir raciocinar, de tanto estar trabalhando ou estudando?

O cérebro é um órgão muito potente que consome muita energia e muito oxigênio. Para termos noção do poder cerebral, um cérebro humano adulto possui apenas cerca de 2,5% do peso total do corpo, porém consome cerca de 20% de toda a energia dele em forma de glicose, além de cerca de 25% do oxigênio da respiração (CNS, 2007).

Apesar da alta necessidade de oxigênio pelo cérebro, o ar que respiramos é composto por apenas uma parte de oxigênio. O ar atmosférico possui apenas 21% de Oxigênio ( $O^2$ ), e é composto por 78% de Nitrogênio ( $N^2$ ), além de 0,04% de gás carbônico ( $CO^2$ ), e cerca de 1% restante de outros gases e vapor d'água (PORTO, 2010).

Por muitas vezes, enquanto estamos concentrados em alguma tarefa, nossa atividade respiratória diminui e respiramos menos, o que faz com que o cérebro receba menos oxigênio e nossa produtividade baixe. A técnica então é simples: respirar profundamente algumas vezes durante

o dia, enchendo os pulmões de ar e oxigenando o cérebro e todo o corpo. Desse modo, uma concentração maior de oxigênio auxiliará as reações químicas no cérebro.



Respirar profundamente auxilia na oxigenação do cérebro, o qual utiliza cerca de 25% do oxigênio da respiração. Imagem de martinak15, sob a licença Attribution 2.0 Generic (CC BY 2.0). Fonte: <https://creativecommons.org/licenses/by/2.0/>.

## PRÁTICA DE RESPIRAÇÃO

A técnica é bastante simples, basta inspirar o ar profundamente e soltá-lo lentamente, por algumas vezes seguidas. Sugiro que você experimente respirar desta forma por 9

vezes seguidas, para poder sentir os efeitos do oxigênio em seu cérebro. Mantenha a disciplina para realizar todas as respirações planejadas. Siga esses passos:

- 1. Conte “Um...”;
- 2. Inspire profundamente até encher seus pulmões;
- 3. Respire lentamente soltando o ar;
- 4. Repita os passos 1, 2 e 3 até a nona respiração.

A técnica pode ser variada dependendo da sua disponibilidade de tempo e capacidade para respirar. Você pode respirar 1 vez apenas, 3 vezes, 9 vezes ou 36 vezes. Essa quantidade aprendi em um blog de um monge budista em 2010, e sempre mantive essa contagem, porém é possível mudá-la e nem contar, apenas respirar até achar suficiente.

Além da prática de respiração, os exercícios físicos aeróbicos também auxiliam a oxigenar o cérebro por aumentarem o batimento cardíaco. Esses exercícios aeróbicos são os que utilizam uma grande quantidade muscular em um ritmo constante, tais como caminhar, correr, pedalar e nadar.

O que gosto de fazer é respirar profundamente três vezes antes de realizar alguma tarefa que precise de foco. Quando presto alguma prova importante, respiro de 9 ou 36 vezes antes de iniciar a prova.

Um bom momento para realizar essa respiração é quando você já está sentado aguardando a prova iniciar, e possui alguns minutos disponíveis. Já indiquei essa técnica para outras pessoas que me disseram que foi bom, aquela tontura no meio da prova diminui. Outro tempo bom para respirar é ao fazer um intervalo no meio de uma prova.

## RESPIRE AR PURO

O nosso ambiente produtivo, seja no trabalho, na sala de aula ou em casa, comumente não possui ventilação do ar puro de fora. Busque respirar ar puro, pois possui uma concentração maior de oxigênio.

Deixe ao menos um espaço aberto para a ventilação externa. Enquanto o ar atmosférico possui 21% de oxigênio ( $O^2$ ) e 0,04% de gás carbônico ( $CO^2$ ), o ar que já foi respirado por alguém possui 16,4% de oxigênio e 4% de gás carbônico. Quando estamos em um ambiente fechado sem ventilação externa, a concentração de oxigênio vai diminuindo e o de  $CO^2$  vai aumentando, até deixar a impressão de o ar estar “pesado”. Lembro dessa sensação durante a faculdade, com a sala toda fechada cheia de alunos e sem ventilação, era possível sentir o ar ficando rarefeito.

Normalmente, o ar-condicionado não troca o ar do ambiente. Ele utiliza o mesmo ar do ambiente para condicionar e ventilar, o que vai deixando o ar rarefeito de oxigênio.

## EXERCÍCIOS FÍSICOS

Quantas vezes você pratica exercícios físicos por semana? Como está sua disposição física? E como está sua disposição mental, sua memória e seu raciocínio?

Exercícios físicos modificam o cérebro em formas que protegem a memória e as habilidades de pensar, ajudando na produtividade de modo direto e indireto. O modo direto é por ajudar a saúde das células cerebrais. Já o indireto é por melhorar o humor e o sono, além de reduzir o estresse e ansiedade, áreas que são frequentemente as causas, ou contribuem, para a disfunção cognitiva (GODMAN, 2014).

A cognição é o processo de como o cérebro percebe, aprende, recorda e pensa sobre as informações. Visto isso, a disfunção cognitiva indica a perda da produtividade,

por ter disfunções na percepção, aprendizagem, memória e processamento das informações relacionadas às tarefas que estamos realizando.

Exercícios aeróbicos, como caminhada, corrida, natação, pedalar de bicicleta e ginástica, promovem a neuroplasticidade, que é o resultado de alterações no cérebro de uma forma rápida e profunda. Isso é o que diz o estudo científico publicado na revista científica de neurociência Brain Sciences (SWAIN, 2012). Dependendo da forma e da duração do exercício, essas alterações podem também afetar áreas ligadas ao aprendizado, cognição e emoção, que são áreas diretamente ligadas à produtividade.

## TORNE O EXERCÍCIO FÍSICO UM HÁBITO

Coloque na sua agenda um exercício físico diário (30 minutos, por exemplo), ou então duas ou três vezes por semana um exercício físico um pouco mais longo (1 hora, por exemplo). Utilize a disciplina inicialmente até tornar isso um hábito. Você pode realizar a caminhada, a natação, pedalar de bicicleta, correr ou praticar ginástica.

Existem diversos outros tipos de exercícios aeróbicos, inclusive esportes. Esportes são ótimas maneiras de realizar exercícios físicos, pois trazem também o engajamento

com o esporte e a motivação através da interação com outros esportistas, inclusive esportistas que são referências de dedicação.

Mesmo que o tipo de exercício mais indicado seja o aeróbico, busque também fazer exercícios anaeróbicos, que são exercícios rápidos de alta intensidade, como a musculação ou corridas curtas em sprints. Isso porque complementam o exercício aeróbico, fortalecendo seu corpo.

Independente do exercício físico praticado, não o pratique até a exaustão. A quantidade e intensidade variam de acordo com cada pessoa e com suas características físicas. É recomendado buscar um profissional de saúde física para fazer uma avaliação física e conhecer suas características e limitações físicas. Academias de ginástica e musculação normalmente possuem profissionais da área de saúde física que fazem esse tipo de avaliação.

## COMECE LOGO!

**Comece logo!** Não deixe para depois. Busque um tempo e **pare agora**. Vá caminhar por meia hora ou uma hora. Estabeleça metas de tempo e de quantidade de voltas a caminhar em um determinado local, ou uma meta de ir até algum local e voltar.

Meu hábito é correr uma vez por semana (exercício aeróbico) e fazer musculação duas vezes por semana (exercício anaeróbico). Por ser um hábito que tenho há bastante tempo, na semana que não corro ou não pratico musculação, sinto bastante falta. O próprio corpo lembrará da necessidade, e às vezes sinto até uma certa dor no corpo. Além da corrida e da musculação, quando faz um tempo bom com sol em um domingo à tarde, eu gosto de pedalar de bicicleta de 1 a 3 horas em algum parque.

## ALONGAMENTO CORPORAL DIÁRIO

Você fica diversas horas sentado em uma cadeira em sua mesa de trabalho ou estudos, ou na frente do computador? Qual o seu nível de cansaço e de dores no corpo?

O alongamento corporal auxilia na produtividade por realizarmos uma pausa que nos proporciona bem-estar e melhora a energia do corpo e da mente, também evita que fiquemos produzindo por um tempo longo demais exigindo demais de si. A técnica é a de se alongar diariamente, uma vez por dia (ao menos).

Ela vem da ginástica laboral, na qual os funcionários de uma empresa fazem alongamentos e exercícios físicos com foco na atividade profissional, orientados por um profissional de saúde física. Deste modo, assim como funcionários de uma empresa, podemos ficar mais concentrados para desenvolver as atividades.

O alongamento corporal possui diversos benefícios (CONFEF, 2015; FERREIRA, 2013):

- Propicia bem-estar, reduzindo tensões musculares e relaxando o corpo;
- Auxilia na atenção e na concentração;
- Gera mais disposição e energia, reduzindo a fadiga e o cansaço;
- Acalma a mente, pois provê uma pausa para o cérebro;
- Facilita ficar horas por dia estudando ou trabalhando;
- Diminui a carga de estresse;
- Ajuda na postura;
- Proporciona maior consciência corporal;
- Previne lesões no corpo;
- Ativa a circulação do corpo;
- Deixa os movimentos mais soltos e leves;
- Melhora a flexibilidade do corpo, alongando as fibras musculares;

- Melhora o condicionamento físico, preparando o corpo para atividades físicas.

É recomendado procurar um profissional que faça uma avaliação e o oriente como fazer um alongamento corporal correto, principalmente caso tenha dores ou problemas no corpo.

## ALONGANDO-SE

- Você pode se alongar de pé ou sentado em uma cadeira;
- Concentre-se nas principais partes do corpo com mais tensão causada pelas atividades em seu ambiente produtivo;
- Alongue de 30 a 60 segundos cada parte corpo;
- Alongue de um modo devagar e suave;
- Respire de um modo lento e profundo;
- Nunca force o corpo no alongamento;
- Não alongue o corpo até o limite;
- Alongue igualmente os dois lados do corpo;
- Tenha uma regularidade de alongamentos durante a semana;
- Faça um pequeno aquecimento antes de se alongar, principalmente se seus músculos estiverem frios ou parados.

## MOMENTOS IDEAIS PARA ALONGAMENTO

Pensando em seu momento produtivo, no qual você realizará suas tarefas, você poderá se alongar antes de iniciar suas tarefas, pois trará mais disposição. Você também pode se alongar durante os intervalos, para que mantenha a disposição.

O ideal é tornar o alongamento corporal um hábito. Para isso, estabeleça um momento diário para se alongar. Pode ser ao acordar, ao dormir, ou em um momento da manhã, da tarde ou da noite, quando você achar melhor. Quanto mais você se alongar por dia, melhor. Ao despertar, o dia começará com mais disposição. Antes de dormir, a noite será mais tranquila por relaxar o corpo.

Minha primeira experiência com alongamento foi na disciplina de Segurança do Trabalho, no curso técnico de Sistemas de Informação em 2004. O professor fazia cerca de 10 minutos de exercícios de alongamento. As aulas do curso eram no turno da noite, então o corpo já estava cansado fisicamente e mentalmente.

Naquele ano, fazia curso pré-vestibular pela manhã, e estudava para a prova de vestibular durante a tarde inteira. Então, o alongamento ao final do dia era muito

bom. Com isso, sempre valorizei o alongamento durante o trabalho ou os estudos.

## ALIMENTAÇÃO SAUDÁVEL

Você se lembra de algum dia que teve um bom rendimento na produtividade? Neste dia, como foi sua alimentação?

Por muitas vezes, pensamos em produtividade e nos focamos em controlar nosso tempo ou metas. Entretanto, esquecemos que os alimentos são a nossa única fonte de energia e nutrientes. A pressa de ser produtivo nos faz esquecer de nos alimentarmos bem.

Você já notou que a nossa fome é muitas vezes maior do que a razão? Sabemos que um cachorro-quente ou um hambúrguer padrão não é saudável, porém é a opção mais rápida, e por muitas vezes mais apetitosa. Por estarmos com pouca energia, ou seja, com fome, não tomamos boas decisões. Opções rápidas no cotidiano nos fazem lanchar ou almoçar qualquer comida, por ser mais rápido. A questão é que nos faz economizar alguns minutos, fazendo perder o desempenho da produtividade nas próximas horas.

O fato é que nossa produtividade depende diretamente do nosso corpo e cérebro, e o cérebro gasta muita energia. Mesmo possuindo apenas 2,5% do total da massa corporal, gasta 20% da energia total do corpo. É realmente muita, o suficiente para ligar uma lâmpada elétrica de 20 watts iluminando um cômodo de uma casa.

Os alimentos são digeridos e processados de formas diferentes em nosso corpo. Alimentos ricos em carboidratos como massas, pães, biscoitos, cereais, doces açucarados e refrigerantes liberam a glicose rapidamente, gerando um pico de energia seguido de uma queda. Refeições ricas em gordura liberam a energia de um modo mais longo, fazendo com que nossa digestão trabalhe mais, além de reduzir os níveis de oxigênio no cérebro, deixando-nos mais lentos e menos produtivos.

Boa parte do que comemos é convertida em glicose, que é a *única* forma de energia para o cérebro (em casos normais). Quando estamos com pouca, o cérebro começa a perder o foco e a atenção, por isso é difícil se concentrar com o estômago vazio.

O alimento tem um impacto direto no nosso desempenho cognitivo, ou seja, no processo de percepção, na memória e no raciocínio, de acordo com um artigo da Harvard

Business Review, chamado *What You Eat Affects Your Productivity* — O que você come afeta sua produtividade (FRIEDMAN, 2014). Por essa razão, um exagero no almoço pode comprometer uma tarde inteira de trabalho.

Assim como a alimentação, a hidratação é essencial. O cérebro humano é composto de aproximadamente 75% de água, e uma leve desidratação já pode afetar na produtividade.

## ALIMENTANDO - SE MELHOR

- Faça suas decisões de alimentação antes de ficar com fome e ir almoçar. Faça a escolha antecipadamente com o que você se alimentará, e se houver escolha, sobre o lugar onde ir almoçar. Ou seja, não escolha a refeição nem o lugar para almoçar alguns minutos antes de almoçar, não deixe para fazer a escolha quando estiver com fome.
- Faça refeições menores e frequentes. Isso evitará a ter picos e quedas de glicose, pois não é bom para o cérebro nem para a produtividade. Fazer poucas refeições diárias deixa a pessoa mais cansada e improdutiva, pois será preciso comer mais, deixando a digestão mais lenta e nos dando preguiça e sono.
- Tenha lanches saudáveis por perto. Quando surgir o

apetite ou a fome, normalmente pegamos o que há mais próximo para comer. Por essa razão, é interessante ter pequenos lanches saudáveis, podendo ser lanches integrais, tal como um pote de amêndoas, uma barrinha (natural) de cereal, de castanhas ou de frutas, um sanduíche, ou então frutas, frutas desidratadas e iogurtes.

- Busque comer frutas, verduras, vegetais e legumes nas refeições.
- Prefira a nutrição de alimentos naturais a suplementos alimentares.
- Evite frituras.

Algumas dicas a mais são trazidas por Gill Paul (2015) e a nutricionista Karen Sullivan no livro *Alimentos Que Energizam*:

- Coma bastante proteína, pois são necessárias para a produção de energia, e vão mantê-lo com disposição por mais tempo do que alimentos à base de carboidratos.
- Escolha o carboidrato certo. Escolha alimentos com baixo índice glicêmico (IG). Alimentos com carboidratos de baixo índice glicêmico mantêm os níveis de energia mais constantes e estáveis, tais como cereais integrais, vegetais e legumes. Já alimentos com

carboidratos de alto índice glicêmico fazem os níveis de açúcar subirem rapidamente e caírem com uma queda abrupta de energia, como açúcar, doces, pão branco e batata.

- Consuma alimentos ricos em ferro junto a alimentos ricos em vitamina C. O ferro desempenha um papel importante na hemoglobina, que é responsável por carregar oxigênio até os músculos, órgãos e cérebro. Ele está presente em alimentos como carne vermelha, peru, ostras, frutas secas e folhas verdes, enquanto a vitamina C está presente em alimentos como a laranja, limão, abacaxi, goiaba, kiwi, morango, acerola e tangerina.
- Inclua alimentos com iodo, para que a glândula tireoide funcione bem. Ela tem a função principal de regular o metabolismo do corpo, e a falta de iodo pode deixar a pessoa sem disposição.

Essas dicas podem parecer a mesma coisa que sempre ouvimos falar. Lembre-se de estar aberto para experimentar as técnicas para melhorar a produtividade, só assim é possível decidir se vale ou não a pena.

Que tal se alimentar de um modo saudável por duas semanas e avaliar os efeitos? Para criar ou mudar hábitos de alimentação, veja a seção de hábitos neste capítulo.

## ALIMENTOS NATURAIS E A PRODUTIVIDADE

Se você deseja alcançar um alto desempenho em sua produtividade, as decisões sobre alimentação são essenciais. O ponto-chave está em tornar a alimentação saudável a opção mais fácil e rápida. A neurogênese (criação de novos neurônios) do hipocampo do cérebro pode estar relacionada com a dieta alimentar, é o que aponta uma pesquisa científica realizada pelo King's College London (STANGL, 2009). O hipocampo é uma estrutura do cérebro associada à aprendizagem, à memória e ao humor, características diretamente relacionadas com nossa produtividade.

Comer frutas e vegetais diariamente é saudável também para a mente, além de ser saudável para o corpo. Uma pesquisa publicada na revista científica British Journal of Health Psychology foi realizada com 405 pessoas adultas-jovens (aproximadamente 19 anos de idade), escrevendo em um diário sobre sua alimentação, bem-estar, curiosidade e criatividade, durante 13 dias consecutivos. Esta pesquisa evidenciou a relação entre uma dieta rica em frutas e vegetais com sentimentos de engajamento, significado e propósito de vida, além estar associada com a curiosidade e a criatividade (CONNER, 2015).

Frutas e vegetais contêm nutrientes vitais, essenciais para

a vida, que alimenta a produção de dopamina, um neurotransmissor — substância química produzida pelos neurônios que serve de informação a outras células — que atua na experiência da curiosidade, motivação e engajamento. Além disso, possuem antioxidantes que melhoraram a memória e também o humor, conforme citado no artigo da Harvard Business Review já citado *What You Eat Affects Your Productivity* (FRIEDMAN, 2014).

A regra é simples. Alimentos saudáveis ajudam na produtividade. Eles vão fazer muito bem para o corpo e para a mente. Quanto mais natural, melhor. Quanto menos industrializado, melhor. Existem muitos alimentos que ajudam na produtividade. Alguns muito bons são:

- **Mirtilo** (*blueberries*). O mirtilo é um superalimento. É uma das frutas mais populares no mundo. É rico em vitamina C e em antioxidantes, ajudando a combater os radicais livres que ajudam a proteger as células nervosas do cérebro. Uma pesquisa indicou que beber suco de mirtilo por 12 semanas aprimorou a memória de adultos mais velhos que possuíam declínio adiantado de memória, de acordo com Krikorian (2010). Também possui diversos outros benefícios, tal como proteger os músculos em exercícios físicos intensos e de longa duração.

- **Frutas vermelhas.** São ricas em antioxidantes. Podem ser mirtilo (item anterior), morango, açaí, cereja, amora, goji berry, framboesa, jabuticaba, uva e romã. Prefira em seu estado natural, *in-natura*.
- **Peixes e salmão.** São alimentos ricos em ômega-3. As paredes do cérebro são compostas de 60% de ácidos graxos, ou seja, gordura. Mais de dois terços dos ácidos graxos no cérebro são compostos de ômega-3. O ômega-3 é um ácido graxo essencial, pelo fato de que é preciso para a saúde. Porém, o corpo não o sintetiza, sendo preciso obtê-lo da alimentação, de acordo com Cy (2009). A falta de ômega-3 causa a fadiga, falta de concentração, hiperatividade e memória fraca. É recomendado que se coma peixe duas vezes por semana ao menos.
- **Ovo.** É rico em colina, pertencente às vitaminas do complexo B, a qual aprimora a memória e o tempo de resposta do cérebro. Prefira o ovo cozido, para manter as propriedades nutritivas.
- **Berinjela.** Contém nasunin, um antioxidante que ajuda protege as gorduras cerebrais através de eliminação de radicais livres.
- **Folhas verdes escuas.** Podem ser espinafre, chicória, couve, salsinha, alface, couve-flor, aspargo, agrião, mostarda. Possuem muitos nutrientes, e são fontes ricas de antioxidantes, folato, caroteno, vita-

minas C e K, e minerais ferro e potássio.

- **Brócolis.** É considerado um superalimento, por possuir uma grande quantidade de vitaminas e minerais. Possui uma grande quantidade de vitamina K, que possui um papel importante para a estrutura das membranas cerebrais, conforme o estudo de Ferland (2012).
- **Grãos integrais.** Possuem um baixo índice glicêmico, provendo a energia lentamente.
- **Cenoura crua.** Possui um índice glicêmico bastante baixo, ou seja, a energia dela vai sendo liberada devagar, evitando picos de energia.
- **Banana.** É rica em glicose, um energético rápido para o cérebro.
- **Sementes de girassol.** Ricas em vitamina E, um antioxidante que protege as células do cérebro dos radicais livres. Também são ricas em triptofano, o aminoácido que é sintetizado na produção de serotonina, o neurotransmissor do bem-estar e da felicidade.

Além desses já citados, existem diversos outros superalimentos para a energia e produtividade. Escrito pela especialista em saúde alimentar Gill Paul e pela nutricionista Karen Sullivan, o livro *Superalimentos que energizam* traz diversos superalimentos, relacionando-os em dietas e em

receitas para a produtividade (PAUL, 2015): cacau, couve, alecrim, amora, abacate, nozes, quinoa, linguado, amêndoas, pimenta, romã, abóbora-cheirosa, figo, beterraba, ostra, damasco, coco, semente de linhaça, alga, peru, cerva, iogurte natural, feijão-roxinho, cebola, entre outros superalimentos.

## HIDRATANDO - SE MELHOR

O cérebro humano é composto de aproximadamente 75% de água. Por essa razão, estar desidratado em apenas 2% já prejudica o desempenho em tarefas que exijam atenção, psicomotricidade e memória imediata, é o que mostra o estudo realizado pela pesquisadora Ana Adan na Universidade de Barcelona (2012). Visto que a produtividade depende diretamente da atenção e da memória imediata, você ficará menos produtivo estando desidratado.

O tempo de resposta de reação é o tempo entre a percepção de um estímulo até sua ação. Por exemplo, o tempo entre ouvir o som de um apito e sair correndo da linha de partida. Veja que curioso: um outro estudo mostrou que o nosso cérebro perde tempo de resposta de reação quando estamos com sede, ou seja, desidratados.

Nesse estudo, foi realizada uma pesquisa na qual pessoas

que estavam com sede e beberam água tiveram o tempo médio de resposta de aproximadamente 250 milissegundos, enquanto pessoas que estavam com sede e não beberam água tiveram o tempo médio de resposta de aproximadamente 285 milissegundos, ou seja, 14% mais lento (EDMONDS, 2013).

Quanto de água devemos ingerir ao dia? O Instituto de Medicina (IOM) dos Estados Unidos recomenda que o homem adulto beba 3,7 litros de água e a mulher adulta beba 2,7 litros ao dia. Essas recomendações são resultado de uma análise realizada sobre pessoas saudáveis que estão adequadamente hidratadas. A quantia de água considera também a água composta em chás, cafés, sucos, refrigerantes e água potável, bem como em alimentos (MEDICINE, 2005).

Seguem algumas dicas sobre hidratação:

- Crie o hábito de manter uma garrafa de água ao seu lado enquanto estiver em seu ambiente de produtividade.
- Bebidas com cafeína ajudam a ficar mais disposto, porém cuidado para não exagerar. As bebidas com maior quantidade de cafeína são o café, o chá mate, o chá verde, o chá preto, chocolate preto, refrige-

rantes e bebidas energéticas. O chocolate também possui cafeína, principalmente o amargo, que é rico em cacau. Vale dizer que não é aconselhado beber café (e bebidas com cafeína) após o almoço, pois a cafeína inibe a absorção de sais minerais, tal como o ferro e o cálcio.

- Cuide para não beber café em excesso, pelo fato de que muita cafeína agita demais e faz perder a concentração e o foco. E um tempo depois da agitação, vem o cansaço, pelo fato de ter gasto muita energia anteriormente durante o efeito da cafeína. Além disso, ela é diurética, ou seja, ela faz você desidratar. O ideal é beber um pouco de café ao longo do dia. Essa dica vale também para chás e refrigerantes que possuem cafeína.

## DORMIR BEM

Você dorme o suficiente para ter disposição no próximo dia? Quanto da produtividade é atrapalhada pelo sono durante o dia? Em dias produtivos, como estava o seu sono em noites anteriores?

O sono é uma parte importante e incrível na biologia

humana. Passamos em média um terço de nossas vidas dormindo. O que significa que uma pessoa com 90 anos já dormiu aproximadamente 30 anos. Dormir bem, por muitas vezes, é um grande desafio, pois dormir menos vai tornando-se um hábito ao longo de anos.

Em 2007, nas empresas dos Estados Unidos, a falta de produtividade relacionada ao sono causou um custo aproximado de 2 mil dólares por ano por funcionário, é o que aponta uma pesquisa realizada em 4188 funcionários americanos (ROSEKIND, 2010). A questão é que, a cada ano, temos a tendência de dormir menos sem perceber como isso afeta a produtividade.

Dormir bem é uma técnica para a produtividade? Certamente, sim. Dormir é uma preparação para a produtividade. Da mesma forma que atletas levam a sério o sono, quem deseja ser produtivo também deve levá-lo a sério. Dormindo bem, você estará preparado para produzir mais e melhor qualquer tipo de tarefa. Comumente, dormimos menos tempo por dia para poder produzir mais, e isso em curto prazo funciona bem até. Por exemplo, dormir 5 horas por noite. O porém é que em médio e longo prazo os resultados da sua produtividade não estarão bons, e você talvez nem tome consciência disso.

Desse modo, a falta de produtividade faz com que precisemos ficar mais tempo produzindo para atingir uma meta, e assim menos tempo de sono noturno. Isso se transforma em um ciclo negativo, no qual a produtividade vai decaendo, e muitas vezes não percebemos por ser gradual. Voltar a dormir mais pode não ser simples pelo fato de que isso vai tornando-se um hábito, além de que nosso horário de dormir e acordar pode depender de outras pessoas próximas.

A ideia sobre a relação entre dormir bem e a produtividade, é que é preferível dormir 8 horas e então produzir em 100% da capacidade durante 5 horas (500% totais) no dia, em vez de dormir 5 horas e produzir em 60% da capacidade durante 8 horas (480% totais).

Fique atento com distúrbios do sono e insônia. Procure um médico especializado caso possua problemas com o sono. Atualmente, existe uma nova especialidade nessa área que é a medicina do sono.

## A IMPORTÂNCIA DO SONO PARA A PRODUTIVIDADE

O sono tem papel fundamental nos processos de aprendizado e de consolidação de memórias. Além disso, melhora a concentração, a atenção, a tomada de decisão e a

criatividade, que são características diretamente ligadas à produtividade. A questão não está em dormir muito, e sim em dormir melhor e em uma quantidade suficientemente boa para podermos produzir o melhor possível em menor tempo.

Russell Foster, professor de neurociência circadiana (ritmo diário do nosso ciclo biológico) na Universidade de Oxford, possui uma palestra no TED chamada “*Por que dormimos?*” (FOSTER, 2013). Russell fala da importância do sono, e que existem diversos motivos para dormirmos:

- Restauração, reposição e reconstrução. Alguns genes são ativados apenas durante o sono, genes relacionados com vias de restauração e metabolismo.
- Processamento cerebral e consolidação de memórias. Aumentar em muito a probabilidade de encontrar novas soluções para problemas complexos. Estima-se que seja o triplo da capacidade.
- As conexões neurais e sinapses importantes são ligadas e fortalecidas, enquanto as menos importantes tendem a desaparecer e ficar menos importantes.

## A BIOQUÍMICA DO SONO

Um fato curioso é que dormir também refresca a mente,

limpando fisicamente o cérebro. É principalmente durante o sono que os subprodutos e toxinas das reações químicas de nutrientes no cérebro são removidos. Esta limpeza se dá por meio de uma substância chamada líquido cefalorraquidiano, o qual entra no cérebro e carrega os resíduos e toxinas para fora dele enquanto dormimos.

A explicação científica de que isso ocorre principalmente durante o sono é a de que o cérebro optimiza seu funcionamento para as diversas atividades ao estar acordado, deixando que a limpeza seja feita quando diminui sua capacidade ao dormir. Essa é uma solução que combina alto consumo de energia em um espaço estreito, explica o neurocientista Jeff Iliff em sua palestra chamada “*Uma razão a mais para ter uma boa noite de sono*” (ILIFF, 2014).

O estado de estar acordado e o de estar com sono são regulados basicamente por duas substâncias produzidas pelo corpo: a adenosina e a melatonina. A adenosina é um neurotransmissor resultante do consumo de energia. Ou seja, conforme o dia vai passando, o corpo vai gastando energia e acumulando adenosina, e o sono vai aumentando. Ela atua como um calmante para o sistema nervoso central.

A outra substância, a melatonina, é um hormônio pro-

duzido pela glândula pineal, também chamada de epífise neural, situada no centro do cérebro. A glândula pineal produz melatonina quando nossos olhos captam pouca ou nenhuma luz, ou seja, produz melatonina ao estar noite, quando estamos em ambientes com pouca luz, ou quando fechamos os olhos.

Devido a essas duas substâncias, é preciso estar em ambientes bem iluminados e escolher bem a hora do dia para estudar, normalmente quanto mais cedo melhor. E quando formos dormir, que o lugar esteja escuro, sem luminosidade.

Dormir pouco pode aumentar a liberação o hormônio da fome, chamado grelina, o qual faz com que a pessoa fique com muito apetite de carboidratos, em especial o açúcar, é o que cita Russel Foster (2013). Sua produtividade então vai diminuir também pelo fato de ingerir mais alimento do que deveria, fazendo com que sua digestão seja mais demorada, gerando mais preguiça e sono.

## QUANTO TEMPO É NECESSÁRIO PARA DORMIR POR NOITE?

Russell Foster (2013) mostra uma receita simples e eficaz para descobrir o quanto tempo é preciso dormir por noite. Em geral, é preciso 8 horas por noite, porém isso

varia para pessoa. A receita é aumentar o tempo de sono quando:

- Tiver sono durante o dia;
- Demorar para sair da cama ao acordar;
- For preciso de um despertador para tirá-lo da cama;
- For preciso beber café para se manter acordado;
- As pessoas de convívio estão dizendo que você anda se irritando facilmente ou anda com mau humor;
- Preste atenção em si próprio, em seu próprio sono.

## DICAS PARA DORMIR MELHOR

- Use um despertador para lembrar a hora de dormir, não apenas para a hora de acordar.
- Deixe o ambiente onde vai dormir o mais escuro possível.
- Deixe o ambiente onde vai dormir um pouco frio. Procure dormir no maior silêncio possível.
- Reduza a luminosidade pelo menos meia hora antes de dormir, porque a luz aumenta os níveis de estado alerta.
- Desligue os celulares, computadores, televisão e rádio, ou qualquer outro aparelho que possa estimular o cérebro.
- Não vá dormir de estômago vazio, nem muito cheio.

Se estiver com fome, faça um lanche leve.

- Não beba muita água ou líquidos antes de dormir, pois poderá fazer com que você acorde no meio da noite para ir ao banheiro, diminuindo a qualidade do sono.
- Não beba café e bebidas com cafeína à noite.
- Respeite seu ciclo circadiano, que é o ritmo diário do nosso ciclo biológico. Busque ter uma regularidade nos horários de dormir e de acordar, inclusive aos finais de semana.
- Sincronize seu relógio biológico. Busque a luz natural do dia, principalmente a da manhã para sincronizar o relógio biológico ao ciclo dia e noite.
- Tire um cochilo rápido (de 10 a 30 minutos) quando tiver em dúvida com o sono, preferencialmente no meio ou ao final da tarde. Cuide para não cochilar à noite, pois poderá diminuir o sono necessário para dormir depois.
- Faça atividades físicas para melhorar a qualidade do sono, pois aumentarão o nível de adenosina, uma das principais substâncias do sono.
- Caso esteja com o corpo cansado e tensionado, faça um alongamento no corpo antes de deitar. Ajudará a relaxar.
- Experimente formas para relaxar a mente ao deitar. Por exemplo, para parar de pensar em tantas coisas an-

- tes de dormir, anote-as em um papel para pensar nelas somente no outro dia. Uma outra forma que é eficaz e gosto é a de dizer mentalmente para mim mesmo “Durma, você precisa dormir... Durma, Durma...”.
- Aproveite os finais de semana para ajustar a dívida do sono obtida durante a semana.

## DÍVIDA COM O SONO

Dormir menos torna-se uma dívida que será necessária pagar, mais cedo ou mais tarde. Por ser uma dívida, ela possui juros de sono e de cansaço que vão se acumulando ao longo do tempo, em dias, semanas, meses e até em anos. A questão é que temos hábitos que criam essa dívida com o sono, e tentamos pagá-la de outras formas, seja bebendo muito café, pegando no sono sem querer, deixando de fazer atividades físicas, produzindo menos, ou perdendo a motivação para as atividades do dia a dia.

Lembro na época da faculdade que, por algumas vezes, deixava para fazer algum trabalho ou estudar para alguma prova apenas no penúltimo e último dias antes deles, e acabava estudando também durante a madrugada. Era a Síndrome do Estudante aplicada. Por algumas noites dormi somente por uma hora.

Lembro de que meu desempenho cognitivo durante o dia era péssimo. Além disso, uma ou duas vezes não dormi. Lembro de que tive uma prova importante e difícil às 10h30min no outro dia. O que aconteceu foi que dormi os primeiros 45 minutos da prova de tanto ter sono. Assim que acordei, tive de fazer a prova com muita pressa.

## POWER NAPS E COCHILOS: SALDANDO A DÍVIDA DO SONO

O *power nap* (cochilo poderoso) é o conceito denominado para um sono curto, um cochilo breve que dura poucos minutos, o qual intencionalmente termina antes do sono ficar profundo, tendo o objetivo de revitalizar o corpo e a mente rapidamente. Um cochilo de duração aproximada de 10 a 20 minutos aumenta a concentração, deixa a pessoa mais alerta, melhora o humor e afina as habilidades motoras.

A cultura de cochilar durante o dia existe em empresas inovadoras (como Google e Facebook), porém ela não surgiu ultimamente em empresas. Esta cultura já existe em diversos países há muito tempo. O chocilo realizado após o almoço é conhecido como *siesta* no idioma espanhol, que significa a “sexta hora” após o amanhecer, ou

seja, refere-se ao horário do meio dia. Em português chama-se sesta, em italiano *rioso* e em inglês *nap* (<https://en.wikipedia.org/wiki/Siesta>).

Bibliotecas, locais de trabalho e aeroportos já possuem estações específicas para *power naps*. Estas estações de cochilo são os equipamentos chamados *sleep pods*, desenvolvidos com a ergonomia especializada para dormir por alguns minutos. Normalmente, o cochilo é programado para 20 minutos de sono, tocando uma música durante ele. Ao final, quando troca a música, o equipamento começa a vibrar e acendem-se as luzes.

## DICAS PARA UM POWER NAP

Para realizar um *power nap*, ou um cochilo, leia as dicas a seguir:

- O melhor tempo em custo/benefício para um *power nap* (ou seja, para cochilar) está entre 6 a 10 minutos. A pesquisa publicada na revista científica *Sleep* mostrou que a sesta de duração de 10 minutos foi a mais efetiva dentre as de duração de 5, 10, 20 e 30 minutos, isso tudo após uma leve restrição no sono noturno (BROOKS, 2006). Já outra pesquisa comparou cochilos de duração média de 6 minutos e de

36 minutos (LAHL, 2008). A conclusão foi de que o cochilo de 6 minutos já é suficiente para impulsivar significativamente o desempenho da memória declarativa, que é a memória de longo prazo.

- Durma no máximo por 30 minutos. O cochilo deve se manter nas duas primeiras fases do sono, que são as mais leves. A partir da terceira fase, o sono começa a ficar profundo e o despertar torna-se difícil. Por essa razão, dormir por uma hora gera a inércia do sono, deixando a pessoa confusa e sem disposição para acordar.
- Caso for cochilar por um período mais longo, a duração de 90 a 120 minutos é a mais indicada, pois normalmente abrange todos os estágios do sono, o que ajuda a limpar a mente, a melhorar a lembrança de memórias e a pagar parte da dívida com o sono (STILLMAN, 2012).

Um dos mais conhecidos programadores de software no mundo, chamado Kent Beck, fala em um de seus livros de técnicas de programação sobre como ser produtivo quando você está com um problema que não consegue resolver: “*O que você faz quando estiver cansado ou emperrado? Faça uma pausa. Beba algo, faça uma caminhada, tire um cochilo. Lave suas mãos e deixe-as limpas do seu compromisso emocional para as*

*decisões que você fez e os caracteres que você digitou. Frequentemente, essa distância é tudo o que vai precisar para quebrar a falta de ideia que você tinha. Você estará de pé quando perceber, ‘Eu não tentei isso com os parâmetros invertidos!’. Faça a pausa de qualquer forma. Dê a si alguns minutos. A ideia não vai ir embora”* (BECK, 2002).

## MINDFULNESS PARA APRIMORAR A ATENÇÃO E O FOCO

*“Entre o estímulo e a resposta está a liberdade de escolha.”* — Viktor Frankl, neurologista austríaco sobrevivente do holocausto e autor do livro *Em busca de sentido*

Você realiza tantas tarefas no dia a dia que acaba entrando no piloto automático por muito tempo? Como está a atenção sobre hábitos improdutivos? Você vive concentrado no *depois* e nunca no *agora*?

É bom para nossa produtividade fazermos algumas tarefas automaticamente para que nosso cérebro economize energia e possa dar atenção a outras atividades mais importantes. Porém, com o tempo, perdemos o contato do que está acontecendo diante de nós. E então entramos no piloto automático constante, em um estado *mindless* (desatento).

Nesse modo automático, normalmente são criados hábitos e costumes improdutivos imperceptíveis. Para isso, precisamos estar em um estado *mindful* (atento) para termos consciência de nossos hábitos e respostas aos estímulos.

Jon Kabat-Zinn, em 1982 na Universidade de Massachusetts, adaptou algumas práticas antigas da meditação oriental e criou o Mindfulness, uma forma de meditação que foi usada com sucesso no tratamento de dor e ansiedade crônicas. Ao longo do tempo, outras pesquisas vieram mostrando outros benefícios como a redução de estresse, motivação para a unidade (ser parte de algo maior que si próprio) e maiores níveis de empatia (colocar-se no lugar do outro).

*Mindfulness* (também chamado de Mente Plena, ou de Atenção Plena) é um estado psicológico no qual focamos a nossa atenção com intenção ao momento presente. Des-

sa forma, é possível perceber pensamentos e emoções no momento em que eles ocorrem, sem reagir de maneira automática. A produtividade pode ser beneficiada pelo treinamento do foco e da atenção que o Mindfulness oferece, pois nos ajuda a treinar a atenção e a meta-atenção (atenção sobre a própria atenção).

No Mindfulness, você não precisa se sentar no chão com as pernas cruzadas, podendo realizar as práticas sentado ou caminhando. As práticas formais exigem tempo dedicado a elas, enquanto as práticas chamadas de informais permitem praticar Mindfulness durante as atividades do cotidiano, tal como tomando banho ou caminhando pela rua.

Sobre a minha experiência com Mindfulness, fiz um treinamento de oito domingos baseado nos princípios do *Body in Mind Training*®, desenvolvido pela Dra. PhD. Tamara A. Russel do King's College London – IoP e Mindfulness Center of Excelente – Londres. Antes de participar deste treinamento de Mindfulness, lembro de como minha mente era agitada.

Vivia bastante no passado e no futuro, raramente no momento presente. Então fazia várias coisas ao mesmo tempo, e isso me gerava muita impaciência, inquietação e aflição. O pior de tudo era que eu não tinha

consciência disso. Certamente, por Mindfulness ser um processo, permaneço com a mente agitada, porém de uma maneira mais razoável. Um pouco de melhoria que seja já faz muito resultado.

Com o treinamento, comecei a aprender a ter mais consciência sobre o meu piloto automático, aprendendo a fazer pausas (que é o *momento Mindfulness*), identificando alguns estímulos e respostas automáticas. Descobri que o cérebro é como se fosse um músculo, e que é preciso exercitá-lo.

## O MOMENTO MINDFULNESS

Da mesma forma que aprendemos a entrar no piloto automático, podemos aprender a viver com atenção. Para isso, é preciso ter disciplina e persistência, para que se torne um hábito. Mindfulness é um processo, não possui um estado final. Mindfulness é perder o foco 100 vezes e voltar ao foco 101 vezes.

O *momento Mindfulness* acontece quando você nota que perdeu a atenção e volta a ter atenção no que estava fazendo. Esse momento desenvolve a autoconsciência e a atenção através da meta-atenção (atenção sobre a própria atenção).

Mindfulness é tão benéfico que a empresa Google possui um programa de inteligência emocional baseada em meditação e Mindfulness, chamado de *Busque dentro de você*. O programa foi criado por um de seus engenheiros chamado Chade-Meng Tan nos 20% de tempo alocados para inovação, e é ministrado desde 2007.

Em seu livro *Busque dentro de você*, Chade-Meng Tan relata que, no trabalho, alguns participantes encontraram um novo sentido e satisfação em suas funções, enquanto outros se tornaram melhores no que fazem (TAN, 2014). Ou seja, a produtividade dos funcionários melhorou com Mindfulness, seja direta ou indiretamente.

Um item que chama a atenção no Mindfulness é que é possível praticá-lo com práticas informais, além das formais. Nas práticas formais, a pessoa coloca o foco e a atenção na própria prática em um tempo de alguns minutos, enquanto as práticas informais colocam o foco e a atenção nas atividades do dia a dia.

## CARACTERÍSTICAS DO MINDFULNESS

São as características do Mindfulness:

- Ter foco na atenção, em vez de prestar atenção a vá-

- rias coisas ao mesmo tempo;
- Observar pensamentos e emoções, incluindo sensações corporais (imagens, sons, toques, cheiros e gostos);
  - Aceitar, estar aberto a enxergar e reconhecer o que está acontecendo no momento presente, não no passado nem no futuro;
  - Perceber, no momento presente, como avaliamos as nossas experiências;
  - Observar sem categorização ou avaliação, sem julgamento, de forma imparcial, sem rotular algo como “bom” ou “ruim”;
  - Desenvolver um senso de compaixão a si próprio;
  - Desenvolver a empatia, em sentir e compreender a situação da outra pessoa no momento presente;
  - Perceber e participar das experiências conforme elas acontecem;
  - Buscar pela novidade, tendo uma mente de principiante, de um aprendiz, observando as coisas como elas realmente são, não deixando o que “sabemos” obscureça a nossa experiência;
  - Não estar à busca de objetivos naquele momento, permanecer desvinculado de resultados ou de conquistas;
  - Estar aberto para novas possibilidades, sendo um cientista de si próprio.

Em seu livro *Atenção plena*, Mark Williams e Danny Penman (2015) listam os benefícios do Mindfulness que diversos estudos mostram:

- Praticantes regulares são mais felizes e mais satisfeitos, e têm relacionamentos melhores e mais gratificantes;
- A ansiedade, depressão e irritabilidade diminuem;
- A memória melhora, além do vigor mental e físico;
- A saúde melhora e o impacto de doenças diminui, pelo fato das emoções estarem associadas à própria saúde.
- Reduz os principais indicadores do estresse crônico, incluindo a hipertensão.

## TREINANDO SUA ATENÇÃO COM PRÁTICAS FORMAIS E INFORMAIS DE MINDFULNESS

O “mantra” do Mindfulness está em reduzir a velocidade em 50% de qualquer atividade que esteja realizando. Dessa forma, é possível aprimorar a atenção nos detalhes, reduzindo a velocidade. Esse mantra serve para todas as atividades formais e não formais.

As atividades de Mindfulness não exigem muito tempo, apenas alguns minutos, porém é preciso ter paciência e persistência. As práticas são um treinamento para a atenção, e é preciso focar a atenção com intenção total para fortalecê-la.

## PRÁTICAS INFORMAIS DE MINDFULNESS

As práticas informais podem ser realizadas ao longo do dia, no cotidiano. Segue uma lista de atividades de Mindfulness em que você pode fortalecer sua atenção e foco:

**Ao caminhar.** Preste atenção em seus passos, na temperatura e pressão do ar ou do vento em sua pele, em seu equilíbrio a cada passo, na forma que seus pés tocam o chão. É possível ouvir o som de seus passos?

**Ao escutar alguém.** Quando conversar com alguém, perceba quando perdeu o foco de escutar a pessoa e volte a escutá-la. É possível perceber a respiração da pessoa ao ouvi-la?

**Antes de falar.** Tente reduzir suas palavras em 50%. Preste atenção nos momentos em que você precisa responder e aqueles que você pode apenas ouvir. É possível descobrir o momento em que você sente a vontade de falar?

**Ao preparar alguma comida.** Cozinhar é uma excelente tarefa para usar a atenção plena, pois é possível despertar

os sentidos do paladar, olfato, tato, audição e visão. É possível sentir o cheiro de todos os ingredientes na comida?

**Ao comer.** Tente se alimentar em silêncio, sem ver televisão ou mexer no celular. Preste atenção apenas na comida, no sabor, na forma, na textura, na temperatura. Se possível, coma alimentos diferentes para despertar os sentidos. Quais detalhes do alimento são possíveis de perceber quando estiverem sendo mastigados?

**Ao lavar a louça.** Perceba os movimentos feitos para ensaboar a louça, a temperatura e o som da água. É possível ver algum vapor de água?

**Ao tomar banho.** Sinta a temperatura e os sons da água, o cheiro do sabonete sendo espalhado em sua pele, o cheiro do xampu ou do condicionador de cabelo. Se puder, use um sabonete, xampu ou condicionador diferente para despertar os sentidos. É possível sentir a espuma na pele?

**Ao escovar os dentes.** Sinta o cheiro do creme dental, a textura da escova de dentes em sua mão, as cerdas da escova de dentes em seus dentes. Se possível, utilize um creme dental diferente para despertar os sentidos. É possível ouvir o creme dental sendo espalhado pela escova de dentes?

**Ao consultar mensagens na internet.** Ao verificar se chegou alguma mensagem em seu e-mail ou em uma rede social, perceba se é apenas um hábito de seu piloto automático ou se você precisa mesmo consultar a internet.

**Ao longo do dia, perceba como você está.** Como está sua

postura? Como está sua respiração? Como está sua expressão facial? É possível ouvir sua própria respiração?

## ATENÇÃO

Cuide para não desperdiçar água. Para isso, feche o registro da torneira ou do chuveiro quando necessário.

Note que os exercícios são para treinar a atenção, pois tentar encontrar algum detalhe que não estamos acostumados faz com que a atenção seja fortalecida.

## PRÁTICAS FORMAIS DE MINDFULNESS

Quando as pessoas vão para uma academia, elas fortalecem seu corpo e músculos para desenvolver novas habilidades físicas. Da mesma forma, praticar Mindfulness fortalecerá seu cérebro para desenvolver novas habilidades mentais.

Toda vez que você passa por um *momento Mindfulness*, ou seja, perder a atenção e voltar a ter atenção com a meta-atenção, você fortalece seu cérebro. É semelhante a flexionar um músculo do corpo na academia. Existem diversas práticas formais em Mindfulness. Cinco dessas práticas formais são descritas a seguir.

## RESPIRE FUNDO (AO MENOS) UMA VEZ AO DIA

Respire fundo (ao menos) uma vez ao dia. Essa prática é do autor do livro *Busque Dentro de Você*, Chade-Meng Tan, ex-funcionário da Google. Ele pede para que seus alunos de meditação tenham o compromisso de respirar fundo ao menos uma vez ao dia, o restante é bônus. Essa prática é muito simples e possui duas razões: preservar o ritmo de Mindfulness e a própria criação da intenção de Mindfulness já é um *momento Mindfulness*.

## EXERCÍCIO MENTE PLENA EM DOIS MINUTOS

O programa do Google propõe duas maneiras de experimentar a Mente Plena (Mindfulness) em apenas dois minutos: o *Modo Fácil* e o *Modo Mais Fácil Ainda*. O *Modo Fácil* está em prestar a atenção na respiração de maneira consciente por dois minutos, e quando sua atenção se perder, apenas traga a de volta (*momento Mindfulness*).

Para o *Modo Mais Fácil Ainda*, é necessário apenas sentar-se em silêncio por dois minutos, apenas “sendo”, estando presente nesse momento. Utilize um relógio com alarme para cronometrar o tempo.

## EXERCÍCIO DA UVA PASSA

Este exercício é criado pelo Jon Kabat Zin para introduzir Mindfulness. A intenção está em focar a atenção dos sentidos ao comer uma uva passa, desde o primeiro toque com a mão até o momento de ela chegar no estômago. Caso você não tenha uma uva passa, ou então não possa se alimentar dela, busque algum tipo de alimento que você não esteja acostumado a comer e que você possa comer. Pode ser um pedaço de uma fruta, uma amêndoa, um pedaço de uma hortaliça, uma azeitona, entre outros tipos de alimentos.

Lembre-se do mantra do Mindfulness, de reduzir a velocidade em 50%. Siga os passos a seguir com a uva passa ou com o alimento escolhido em uma velocidade bastante lenta em cada passo:

1. **Segurando a uva passa:** primeiramente, coloque a uva passa em sua mão e toque como se nunca tivesse visto antes aquele objeto, de 30 a 60 segundos.
2. **Vendo a uva passa:** veja todas as partes, saliências, formas únicas e o brilho da uva passa, de 30 a 60 segundos.
3. **Tocando a uva passa:** coloque a uva passa entre os dedos, explore a textura com o tato. Feche os olhos para poder aumentar o foco do tato nos dedos, de 30 a 60 segundos.

- 4. **Cheirando a uva passa:** segure a uva passa próxima ao nariz. Tente sentir todos os cheiros, aromas e fragrâncias dela. Perceba se algo acontece com o seu corpo e se sua boca saliva, de 30 a 60 segundos.
- 5. **Colocando a uva passa na boca:** coloque a uva passa em seus lábios de um modo devagar, e deixe-a entrar na boca lentamente, como se fosse a primeira vez que experimentasse o alimento. Perceba as sensações na boca e sinta-a com a língua.
- 6. **Saboreando a uva passa:** coloque a uva passa entre os dentes e morda-a suavemente. Perceba o que aconteceu com o sabor dela, com o cheiro e com sua boca.
- 7. **Engolindo a uva passa:** antes de engolir a uva passa, perceba como se formou a intenção do primeiro movimento de engoli-la, então a engula devagar.
- 8. **Seguindo a uva passa:** por último, sinta a forma com que a uva passa esteja descendo da garganta até o estômago.
- 9. **Perceba seu corpo:** como estão suas sensações, suas emoções? Como está a sua respiração? Como está sua expressão facial?

De um modo semelhante, você pode realizar o exercício ao beber água, sempre lentamente: ao pegar o copo de água, ao olhar para a água, ao tocar no copo de água, ao cheirá-la, ao colocar a água na boca, ao sab-

reá-la, ao engolir a água e ao seguir a água descendo da garganta até o estômago.

E lembre-se: uma respiração profunda por dia (ao menos) é tudo o que o Chade-Meng Tan (e eu) lhe pedimos. :-)

Conheça mais materiais sobre Mindfulness no site <http://dionatanmoura.com/o-mantra-da-produtividade/>.

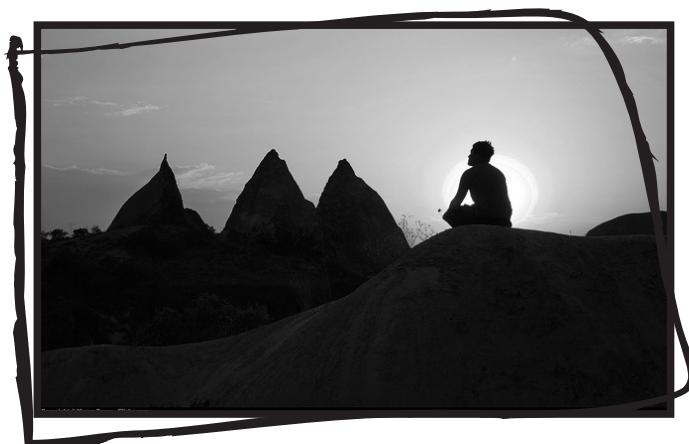
## MEDITAÇÃO PARA AUXILIAR A CONCENTRAÇÃO

Você tenta se concentrar, mas sua mente não para de trazer pensamentos paralelos? Sua mente anda muito dispersa, sem foco?

A meditação é uma técnica milenar com diversos benefícios, sendo uma prática simples que pode ser bastante benéfica para a concentração na produtividade. Para entendê-la, é preciso experienciá-la. É como conhecer sabor

de uma laranja: só é possível saber exatamente o gosto ao saboreá-la.

Assim como cada parte do corpo tem a sua função, a mente não é diferente, sendo responsável por produzir pensamentos, sem parar. A meditação é uma atividade de auto-consciência, que nos permite entrar em contato consigo, desacelerando a mente e deixando os pensamentos passarem, sejam bons ou ruins, sem julgamento. A meditação não necessita que se sente no chão com as pernas cruzadas, podendo ser feita sentado ou até caminhando.



A meditação auxilia na concentração para a produtividade, deixando a mente mais tranquila para poder se concentrar melhor nas tarefas. Imagem de Moyan Brenn, sob a licença Attribution 2.0 Generic (CC BY 2.0). Fonte: <https://creativecommons.org/licenses/by/2.0/>.

Por muitas vezes, ao tentarmos nos concentrar, qualquer mínima distração já pode ser suficientemente para perdermos o foco. Pode ser até uma vontade mínima de beber água ou ter o apetite de comer algum lanche. Quanto mais a mente for agitada, mais a meditação poderá ajudar a ter uma melhor produtividade, ao menos pelo fato de aumentar sua capacidade de resistir impulsos de distração.

Os benefícios da meditação são diversos. Emma M. Seppälä (2013), doutora em psicologia, listou 20 razões científicas para começar a meditar “hoje”, mostrando que novas pesquisas sobre que a meditação impulsiona sua saúde, felicidade e sucesso.

Indo mais além ainda, Giovanni Dienstmann, um geek da meditação, sumarizou mais de 100 descobertas científicas sobre meditação e categorizou-as em 76 benefícios. Dentro desses diversos benefícios descobertos em pesquisas científicas, os mais relacionados à produtividade são:

- Aumento do foco, da concentração;
- Melhoria em estar mais atento e em ignorar distrações;
- Aumento da retenção de memória e da lembrança delas;
- Melhores habilidades cognitivas e pensamento criativo;
- Melhor tomada de decisão e solucionamento de problemas;
- Melhor processamento de informações;

- Melhoria da saúde mental, cerebral e corporal.
- Melhoria do bem-estar.

Você pode meditar em qualquer lugar e em qualquer horário do seu dia, basta ter a intenção, pois meditar não precisa de requisitos especiais nem de um longo tempo. Caso sua mente esteja muito agitada antes de produzir alguma tarefa, você pode meditar, mesmo que rapidamente. Assim, sua mente estará um pouco mais calma para ter foco na tarefa.

## MEDITANDO POR UM MINUTO

Para quem nunca meditou, um minuto de meditação pode ajudar bastante. Um dia possui 1.440 minutos. Gastar um minuto do seu dia é algo que pode ser muito benéfico, e vai treinando a mente para meditar por mais tempo.

Como meditar por um minuto?

- Medite onde estiver no momento, confortavelmente.
- Fique sentado com a coluna reta.
- Cronometre um alarme para despertar em um minuto.
- Feche os olhos.
- Preste atenção em sua respiração.
- Deixe os pensamentos que surgirem irem embora

naturalmente, para isso aceite-os e não os julgue-os como bons ou ruins.

- Caso não consiga se concentrar, imagine que você está sentado na beira de um rio e está vendo seus pensamentos passarem calmamente pelo rio em forma de folhas.
- De uma outra forma, imagine que seus pensamentos são bolhas de sabão, e essas bolhas de sabão sobem pelo ar e estouram calmamente.

Lembro de quando comecei a meditar: um minuto parecia uma eternidade. Em apenas um minuto, descobri a quantidade e intensidade de pensamentos que a minha mente produzia. É fantástico perceber isto.

Na verdade, a mente produz pensamentos sem parar o dia todo, entretanto apenas quando paramos que os percebemos. O que acontece com a meditação é que a mente aprende a se acalmar, pouco a pouco. É um treino para o cérebro e para a mente, e meditar por mais de um minuto vai se tornando mais fácil.

---

## MEDITAÇÃO ZEN

Dentre os diversos tipos de meditação, o requisito-cha-

ve é ter a intenção para a prática. Uma das formas mais simples de meditação é o Zazen, uma meditação Zen budista. O “za” significa sentar-se e “zen” seria um estado meditativo profundo. Essa meditação não possui um objeto ou entidade para direcionar a meditação. Tudo o que é preciso é apenas *ser*, mergulhar dentro de si no estado meditativo profundo.

#### Dicas para o Zazen:

- Antes de começar, decida por quanto tempo você vai meditar. Se for sua primeira vez, comece meditando de 1 a 3 minutos. Pode parecer pouco, mas para quem medita pela primeira vez pode já ser bastante.
- Mantenha uma regularidade. É preferível que a meditação seja frequente e regular, algumas vezes por semana num período curto (5 minutos), a ser apenas uma vez por semana em um período longo (40 minutos). Ou seja, é melhor meditar 5 minutos em 3 dias por semana, a meditar 40 minutos de uma só vez.
- Aumente o tempo pouco a pouco. Comece com um período curto e vá aumentando aos poucos. Tente manter ao máximo o mesmo período para criar um hábito.
- Há duas formas simples para meditar: uma sentado na posição tradicional de meditação com as pernas

cruzadas e a outra posição sentado em uma cadeira. A ideia central é estar confortável para que o corpo não chame sua atenção e permita você se concentrar.

- As pernas podem ficar cruzadas na forma de lótus (os dois pés acima das coxas), na forma de meio lótus (um pé acima da coxa e o outro ao lado) ou na forma birmanesa (os dois pés ao lado das coxas).
- Para sentar-se no chão, sente-se em uma almofada, um travesseiro ou um cobertor dobrado. A almofada específica para o Zazen chama-se *zafu*, e utiliza-se um tapete chamado *zabuton*.
- Mantenha a coluna reta, de um modo que não encoste suas costas na cadeira caso esteja sentado.
- Alinhe seu queixo na linha horizontal do chão. Deixe seus ombros e braços relaxados.
- Coloque suas mãos um pouco abaixo do umbigo, com sua mão direita embaixo da esquerda, as palmas viradas para cima e os dedões levemente se encostando.
- Deixe os olhos semiabertos, olhando para o chão a um ângulo de 45 graus.
- Faça a contagem com respirações: um – inspiração, dois – respiração, três – inspiração, quatro – respiração, cinco – inspiração, seis – respiração, sete – inspiração, oito – respiração, nove – inspiração, dez – respiração. Ao chegar no dez, volte a contar o um.

Repetidamente.

- Toda vez que notar que perdeu a contagem ou notar que sua mente foi para outro lugar, reinicie a contagem.
- Coloque um alarme para informar que o tempo de meditação foi finalizado. Normalmente, a duração será entre 1 a 20 minutos.

Para meditação, você pode utilizar as ferramentas do One-Moment Meditation (<http://www.onemoment-meditation.com/>) para meditar em um minuto, ou do Insight Timer (<https://www.insighttimer.com/>), onde possui um timer específico, além do histórico de meditação, pontuação a cada dia dela, em uma comunidade mundial de meditação. A ferramenta Online Meditation Timer (<http://www.onlinemeditationtimer.com/>) também pode ser utilizada como um *timer* para ela.

## A ENERGIA NO MANTRA DA PRODUTIVIDADE

Neste conjunto de técnicas de gestão de energia, o Mantra da Produtividade© mostra como gerenciar melhor a ener-

gia com técnicas para buscar uma ótima produtividade. A alta produtividade pode ser buscada com o estado de flow utilizando ao máximo as habilidades em maiores desafios.

Organizar o ambiente produtivo auxilia na energia para ter foco. Realizar tarefas em par ou em time pode aumentar muito o foco e a produtividade. Ouvir alguns estilos musicais pode auxiliar a manter o foco e a evitar distrações. A meditação e o Mindfulness podem auxiliar na produtividade com a concentração, o foco e a atenção. As técnicas de respirar profundamente, de realizar exercícios físicos, de realizar o alongamento corporal diário, de ter uma alimentação saudável e de dormir bem potencializam a energia para a produtividade.



---

6.

# GESTÃO DE HÁBITOS

---

A gestão de hábitos acontece através da técnica de hábitos produtivos, a qual é apresentada a seguir.

## HÁBITOS PRODUTIVOS

Você já pensou como um hábito pode influenciar sua produtividade? Você gostaria de mudar e melhorar alguns hábitos para poder ter mais produtividade?

*“Até que você torne consciente o inconsciente, isso direcionará sua vida e você chamará de destino.” — Carl Jung, psiquiatra e psicoterapeuta suíço (1875-1961)*

O que Carl Jung estava querendo dizer com essa frase de tornar consciente o inconsciente? Em outras palavras, falava que nossos hábitos inconscientes tomam conta da vida até que tomamos consciência deles. Porém, como veremos, conhecer nossos hábitos é apenas o primeiro passo para mudá-los e melhorá-los.

Criar um hábito inconsciente é fácil, basta apenas deixar o tempo passar, e fazemos isso constantemente. Entretanto, criar um hábito que realmente desejamos pode ser

desafiador e dependender de um longo tempo. Estamos criando e mudando hábitos desde criança. Porém, quantos destes hábitos realmente desejamos? Quais deles nos ajudam e quais nos atrapalham na produtividade?

Um hábito é uma forma natural de realizarmos algo automaticamente, sem muita consciência. O ponto-chave de um hábito é a automaticidade. Eles são desenvolvidos através de aprendizado e do princípio da repetição de respostas recompensadas. Desse modo, nada melhor do que termos hábitos que nos tornem produtivos e que não nos exijam esforço.

Entretanto, para termos hábitos produtivos, é preciso um esforço inicial, porque a sua criação é um processo. A consciência e a disciplina são necessárias no processo do seu desenvolvimento. É preciso que a atividade do hábito se repita por algumas dezenas, ou até centenas de dias, para que então se torne um hábito.

Stephen R. Covey, em seu livro *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes*, fala que os hábitos possuem uma *força de gravidade* muito forte, maior do que a maioria das pessoas percebe ou admite. Essa *força de gravidade* pode nos ajudar ou nos atrapalhar na produtividade, então precisamos direcionar essa força ao nosso favor.

Um hábito é a intersecção entre o conhecimento, a habilidade e o desejo (COVEY, 2005). Dessa forma, é preciso de três itens:

- Do conhecimento do *que* fazer exatamente;
- Da habilidade de *como* fazer exatamente;
- Do desejo de *querer* fazer.

Este livro apresentou diversas técnicas e práticas para a produtividade, dizendo o *que* e *como* fazer, além de dicas. Porém, o desejo de *querer* fazer, de experimentar as técnicas e práticas, é preciso que venha de cada pessoa.

A Síndrome do Estudante, descrita no capítulo 1. *Introdução*, nada mais é do que um hábito ou um conjunto de hábitos de procrastinação, que nos fazem deixar o prazo chegar perto para então começar a realizar a tarefa. A Lei de Parkinson, também descrita nesse capítulo, é vista como um ou mais hábitos que fazem com que usemos o máximo de tempo atribuído para uma tarefa.

Algumas questões sobre hábitos serão respondidas a seguir:

- 
- Qual é a ciência do hábito?
  - Do que são formados?
  - Qual é um método para mudá-los ou criá-los?

É possível mudar qualquer hábito?

Qual a importância de ter um plano de mudança de hábitos?

Quais são os hábitos produtivos?

## É POSSÍVEL MUDAR QUALQUER HÁBITO?

Somente podemos mudar conscientemente um hábito se a persistência para mudá-lo seja maior que a persistência dele próprio, se não o hábito antigo permanecerá. O cérebro naturalmente cria hábitos por questões de economia de energia e fluidez dos pensamentos e ações, e alguns deles podem ser muito fortes para serem mudados.

Para investigar a formação de hábitos no dia a dia, uma pesquisa científica utilizou 96 participantes, os quais escolhiam um comportamento a ser repetido diariamente, podendo ser comer, beber ou fazer exercícios físicos (LALLY, 2010). Os resultados da pesquisa mostraram que o tempo médio para criar um novo hábito foi de 66 dias, variando entre 18 e 254 dias.

A variação foi bastante grande, mesmo que a média possa ter parecido algo razoável. Visto essa grande variação no tempo de criação de um hábito, quando se consegue, permanece mais uma dúvida: o que potencializa ou diminui

o tempo da criação dele?

Existem diversos fatores que influenciam a criação ou na mudança de um hábito. O custo/benefício é um fator importante, pois temos a tendência de diminuir os custos de atividades, e buscar maximizar suas recompensas. Além disso, outros hábitos existentes podem facilitar ou dificultar o processo de sua criação ou mudança.

Somos uma rede complexa de hábitos interligados. Um hábito influencia no outro. Temos estes desde crianças, herdados de outras pessoas de nosso convívio, além de hábitos da nossa cultura e dos ambientes onde convivemos. Por essa razão, nem sempre um hábito poderá ser criado ou mudado pelo fato da influência de outros hábitos nossos e de outras pessoas. Nesse caso, o que sobra é apenas a possibilidade de mudar de ambiente, ou de fazer uma grande transformação pessoal, o que nem sempre é simples e fácil de se fazer.

A regra de ouro de mudança de hábitos é de que não é possível extinguir um mau hábito, mas apenas mudá-lo para um melhor. Tendo conseguido estabelecê-lo, não será mais preciso depender da disciplina e da vontade, e sim do hábito, que é algo mais forte e eficiente.

Um hábito pode ser aprendido, desaprendido e mudado, porém não é tão fácil. Implica em um processo de dedicação, persistência, disciplina e vontade. Da mesma forma que um hábito levou um bom tempo para se fortalecer, é preciso de um bom tempo para ser substituído.

Um hábito que criei ao longo dos anos foi o de escrever. Isso iniciou quando fiz meu trabalho de conclusão de curso na graduação. Ele foi se fortalecendo quando precisava escrever algum artigo, e virou realmente um hábito quando escrevi minha dissertação de mestrado.

Com ele moldado, foi mais simples começar a escrever um livro. Tenho o hábito de escrever nas horas livres, inclusive aos finais de semana e feriados. Busco escrever diariamente, mesmo que seja um pouco. Esse é o segundo livro que escrevo neste ano, porque tenho o hábito ligado a outros que consegui unir.

## O MITO DOS 21 DIAS

James Clear, escritor sobre hábitos e mudança de comportamento, explica o mito dos 21 dias pra estabelecer um hábito (CLEAR, 2015). A história inicia-se com Maxwell Maltz, um cirurgião plástico da década de 1950 que notou

um padrão em seus pacientes. Estes, a partir da cirurgia plástica, levavam cerca de 21 dias para se acostumarem com seu novo rosto ou se de ajustarem a uma nova situação corporal. Então este doutor publicou em 1960 um livro chamado *Psycho-Cybernetics* (MALTZ, 1989), vendendo trinta milhões de cópias. Este livro falava do padrão de 21 dias que ele havia evidenciado. A partir disto, algumas pessoas começaram a interpretar errado, até se popularizar o mito de que um hábito precisa de 21 dias para se estabelecer.

## O LOOP DO HÁBITO

Charles Duhigg, em seu livro *O poder do hábito* (2012), apresenta o loop (ciclo) do hábito *deixa-rotina-recompensa*. Esse loop foi descoberto por pesquisadores do MIT (Massachusetts Institute of Technology), que representa um ciclo neurológico que é o núcleo de todo hábito.

Esse ciclo se inicia com o que é chamado de deixa, que serve como gatilho que dispara automaticamente uma rotina. A atividade da rotina então é realizada de forma automática, sem esforço, pois está formada em um hábito. Essa atividade pode ser física, mental e/ou emocional. Após a rotina ser realizada, vem a recompensa, que é uma emoção que fortalece a memória do hábito.

Um guia para experimentar o modo que os hábitos possam mudar é sugerido pelo autor Charles Duhigg. A ideia está em manter a deixa e a recompensa, inserindo uma nova rotina. A explicação é que a deixa faz parte do cotidiano, e a recompensa é algo que o cérebro já espera obter. Então, o que pode ser mudado conscientemente é a rotina, que é a atividade realizada.

Alguns hábitos podem ser facilmente analisados e influenciados, enquanto outros são mais complexos e persistentes, além de outros em que mudança é um processo que jamais se conclui. Esse guia para experimentar a mudança de hábitos proposto por Charles Duhigg possui quatro passos:

1. **Identifique a rotina.** Descreva primeiramente a rotina, que é o aspecto mais óbvio, pois é o comportamento que se deseja mudar. Por exemplo, ir até a cafeteria comprar um cookie.
2. **Experimente com recompensas.** Identificar qual é a recompensa do hábito, através da experimentação de recompensas diferentes. O objetivo é testar hipóteses para encontrar o anseio que impulsiona a rotina. Por exemplo, em vez de ir até a cafeteria, saia do prédio e volte para a mesa sem comer nada. No outro dia, vá até a cafeteria e compre um chocolate. No dia seguinte, vá à cafeteria e

compre uma maçã. E então, experimente com uma xícara de café. Cada hipótese testada vai informar se a recompensa é aquela ou não.

**3. Isole a deixa.** As deixas são o que disparam a rotina, e podem ser um lugar, um horário do dia, um estado emocional, outras pessoas, uma ação imediatamente anterior, ou uma combinação desses itens. Por exemplo, pode ser o lugar do trabalho, o horário do meio da tarde que pede um cookie, o estado emocional de ansiar por algo, querer conversar com algum amigo no trabalho e/ou ter finalizado um relatório diário.

**4. Tenha um plano.** Com a rotina, a recompensa e a deixa identificadas, o hábito então é completamente conhecido. Para mudá-lo, é preciso fazer novas escolhas. Assim, é possível começar a alterar o comportamento do hábito planejando uma nova rotina. Por exemplo, em vez de realizar a rotina de ir até a cafeteria comer um cookie e após ir conversar com os amigos no trabalho, a nova rotina poderá ser a de ir até a mesa de um amigo no trabalho e conversar por dez minutos, programando um alarme no relógio para auxiliar a deixa.

## O CONTEXTO TAMBÉM É IMPORTANTE

Complementando o modelo de Charles Duhigg, vejo que detalhar o contexto ajuda a entender melhor o hábito.

Dessa forma, o contexto são todas as condições para que a ação da deixa seja disparada. Assim, podemos chamar a deixa de gatilho ou âncora.

Por exemplo, o contexto é o chegar em casa com fome e cansado depois de uma aula, o gatilho está na vontade de comer uma pizza, deitar no sofá e dormir. Uma dica é aproveitar para mudar hábitos quando estamos de férias ou em feriados.

## MUDANDO HÁBITOS

Para mudar um hábito, é necessário que se altere um de seus componentes: contexto, gatilho (deixa), rotina ou recompensa. Alterar o contexto ou a rotina é mais acessível. Já alterar o gatilho ou a recompensa é mais difícil. O contexto e a rotina podem ser escolhidos e planejados de uma forma consciente. Mudar a rotina é a técnica mais direta.

Pelo fato de estarem munidos de significados e emoções, a alteração do gatilho ou da recompensa necessita de métodos mais avançados, tais como a Terapia Cognitivo-Comportamental, Programação Neurolinguística e Hipnose (FITZPATRICK, 2013), itens que não são abordados neste livro.

Sobre mudar o contexto, podemos dizer que é mudar a raiz

do todo o hábito. Jeremy Dean, em seu livro *Making Habits, Breaking Habits*, diz que uma das melhores maneiras de mudar um hábito existente é mudar a situação, ou seja, o contexto. Visto que os gatilhos dependem do contexto, estes serão evitados ao mudar de contexto (DEAN, 2013). Deste modo, buscar ter um ambiente produtivo específico para estudar ou trabalhar pode ajudar a criar ótimos hábitos — ambientes estes como bibliotecas e cafeterias.

## MÉTODO PARA HÁBITOS PRODUTIVOS

*“Somos o que repetidamente fazemos. A excelência, portanto, não é um feito, mas um hábito.”* — Aristóteles

Na visão da produtividade, os hábitos podem ser classificados como produtivos, neutros ou improdutivos. Hábitos produtivos são os que auxiliam a pessoa a realizar as tarefas com maior produtividade. Os neutros não influenciam na produtividade, e os improdutivos atrapalham de alguma forma a pessoa, tornando-a menos produtiva. Sobre a frase anterior de Aristóteles, pode-se dizer que a excelência são diversos hábitos interligados que ajudam uns ao outros.

O Método para Hábitos Produtivos que proponho está em

listar os hábitos produtivos e os improdutivos, para descobrir quais poderemos priorizar para serem mudados e aprimorados. Os passos são descritos a seguir:

**1. Crie uma lista dos seus hábitos.** Primeiramente, dê-lhe os que possui, para então poder melhorá-los. Essa é uma lista que provavelmente possuirá dezenas deles. Para isso, crie uma lista de hábitos descrevendo-os brevemente, respondendo cada uma das perguntas:

- Quais são os hábitos que me auxiliam na produtividade? O que eu ganho possuindo o hábito?
- Quais são os que me atrapalham na produtividade? O que eu deixo de ganhar com ele?

É importante reservar um tempo para refletir e listar os hábitos. Reserve pelo menos uma hora para esse passo. Com eles listados, agora você pode priorizá-los.

**2. Agrupe os hábitos relacionados.** Organize e agrupe os hábitos relacionados para ter um entendimento geral deles. Visto que um pode influenciar direta ou indiretamente em outros, é de grande utilidade conhecer os hábitos relacionados. Em cada agrupamento, é possível ter hábitos tanto produtivos quanto improdutivos.

3). **Priorize os hábitos que deseja mudar.** Com a lista de hábitos produtivos e improdutivos, é preciso ordená-los por importância em relação à produtividade. Vale ressaltar que, da mesma forma que um hábito antigo levou um bom tempo para ser criado, o novo também pode levar um bom tempo para substituí-lo. Isso pode levar de algumas semanas a diversos meses. Não há um tempo exato para mudar um hábito, e não há uma fórmula única para mudá-lo.

4). **Selecione um ou mais hábitos.** Com a lista ordenada, selecione os hábitos mais importantes com que você se sente confortável de trabalhar. Não selecione muitos, selecione alguns, de um a cinco. Comece passo a passo.

5). **Planejamento.** Crie um plano. Para poder mudar um hábito, é preciso conhecer e detalhar como ele se comporta atualmente e qual o comportamento futuro desejado. A melhoria do hábito está nesse ponto. Você tem duas opções para cada um: pode melhorar um hábito que seja improdutivo, ou então melhorar mais ainda um que já seja produtivo. O ponto-chave está em alterar a rotina do hábito, a qual é realizada de uma forma automática após a deixa. O ideal é que o novo hábito gere uma recompensa igual ou melhor do que a recompensa do hábito a ser mudado.

## MODELO DE DETALHAMENTO DE HÁBITOS

Para detalhar cada hábito, proponho um modelo de escrita. Ele possui um nome e leva em conta o seu contexto, o gatilho, a rotina em si e a recompensa. Veja a seguir este modelo:

*Hábito <título>,*

*Dado que eu <contexto do hábito, em qual situação ele ocorre>,*

*Quando eu <a deixa, o gatilho, a âncora que vai disparar a ação>,*

*Então eu <a rotina, ação do hábito a ser realizada>,*

*Para que eu <a recompensa, o que se ganha de acordo com a rotina realizada>.*

Por exemplo:

*Hábito chegar em casa e descansar (título),*

*Dado que eu cheguei em casa após o trabalho e estou cansado (contexto),*

*Quando eu sinto a vontade de descansar e relaxar (gatilho),*

*Então eu me deito no sofá (ação),*

*Para que eu descance (recompensa).*

Note que o modelo utiliza a primeira pessoa, ou seja, o “eu”, pelo fato de tudo o que acontece no hábito vem das próprias ações. Mesmo que aconteça algo externo a si, na verdade o que acontece é a percepção e a significação que damos sobre o que aconteceu no contexto e na deixa.

Dessa forma, você escreve o hábito atual e o novo que deseja, alterando a rotina na parte “*Então eu [...]*”.

Exemplo de focar nos estudos:

*Hábito antigo: chegar em casa e procrastinar nos estudos*

*Dado que eu cheguei em casa depois do trabalho,  
Quando eu sentir a vontade de assistir seriados,  
Então eu sento no sofá e assisto seriados,  
Para que eu descance e tenha lazer.*

*Hábito desejado: chegar em casa e estudar*

*Dado que eu cheguei em casa depois do trabalho,  
Quando eu sentir a vontade de assistir seriados,  
Então eu vou fazer dois pomodoros de estudo,  
Para que eu possa ter a satisfação em ter mais produtividade.*

Exemplo de almoçar mais leve:

*Hábito antigo: almoçar além do devido  
Dado que eu saí da empresa no horário do almoço,  
Quando eu sinto fome e decido aonde ir almoçar,  
Então eu como alimentos pesados para a digestão,  
Para que eu possa ficar saciado.*

*Hábito desejado: almoçar leve  
Dado que eu saí da empresa no horário do almoço,  
Quando eu sinto fome e decido aonde ir almoçar,  
Então eu como alimentos saudáveis e leves,  
Para que eu possa ter a satisfação em ter mais produtividade.*

## CRIANDO NOVOS HÁBITOS

Da mesma forma que mudar um hábito, a criação de um novo exige disciplina, vontade e dedicação. A criação de um hábito é semelhante ao seu processo de mudança, porém não parte de um hábito inicial. O segredo está em colocar o novo em uma deixa, um gatilho, do cotidiano.

Por exemplo, iniciar a academia. O gatilho será o momento de chegar em casa no final da tarde, depois do trabalho

ou estudos. Veja a seguir:

*Novo hábito: iniciar a academia*  
*Dado que eu cheguei em casa após meu dia de trabalho,*  
*Quando eu vejo o lembrete para ir para a academia,*  
*Então eu coloco uma roupa de ginástica e vou para*  
*a academia,*  
*Para que eu possa ter mais disposição e saúde física.*

## A IMPORTÂNCIA DE TER UM PLANO

Criar o plano antecipadamente é essencial para a mudança de hábito. Se não, caso deixe a decisão de mudança de hábito para ser feita no momento em que é disparado o gatilho (a deixa), é provável que a rotina antiga seja disparada automaticamente e não seja possível realizar a nova rotina desejada.

A neurociência explica esse fato. O que acontece é que os neurônios estão interligados fortemente em *chunks*, blocos de memórias. Para mudar um hábito, é preciso fortalecer a memória dos chunks que contém o novo hábito desejado. Para fortalecer a memória, é necessário dar significado ou repeti-lo constantemente. Dessa forma, pequenos e novos *chunks* se unem a maiores (OAKLEY, 2015).

Para seguir o plano, é importante que você esteja concentrado. Escreva o plano de criação e mudança de hábito, e então o leia em voz alta diariamente ao acordar e antes de ir dormir. Desse modo, você estará fortalecendo a memória e aumentando a chance de seguir o novo hábito desejado.

Visualize você realizando o hábito desejado, feche os olhos e imagine-se passo a passo o novo hábito, sentindo as emoções, o tato, vendo e ouvindo tudo o que acontece durante o novo hábito. Isso faz criar novas memórias, e seu cérebro vai começar a se acostumar com o novo hábito. De preferência, busque também sentir a emoção da rotina, sinta-se nessa situação. Você deve entender a rotina, entender o porquê dela, pois isso funcionará como uma supercola na memória do novo hábito. Deixe seu plano descrito de uma forma visual e lembre-se de lê-lo todos os dias em voz alta.

Persista com disciplina. Mesmo caso perca a oportunidade de realizar uma vez a atividade do hábito, continue persistindo, porque isso não afeta o processo do hábito (LALLY, 2010). Com a repetição da atividade no contexto específico, o hábito vai tendo maior automaticidade até atingir um ponto real e efetivo. Tenha consciência de que um hábito é desafiador para ser mudado e você precisa de persistência e disciplina.

# O QUE FAZER QUANDO A MUDANÇA DE UM HÁBITO É DIFÍCIL?

Temos alguns hábitos muito fortalecidos, o que torna bastante desafiadora a mudança. A ideia está em mudá-los aos poucos, começar pequeno, e ir criando e experimentando hábitos temporários. É como se fosse uma longa viagem desconhecida com muitos dias de duração. É mais fácil iniciar a viagem enquanto você vai aprendendo sobre o mapa, viajando de cidade a cidade, em vez de ter que estudar todo o mapa e então viajar sem parar. Experimente também mudar as recompensas, tornando-as mais atrativas ao mudar a rotina.

Vou contar um hábito que influenciou bastante na minha produtividade. Tinha o hábito, herdado de família, de jantar praticamente todas as noites. O contexto era o de estar em casa. A deixa (gatilho) era o horário entre 21h e 22h junto à vontade de comer. A minha rotina era a de jantar. A recompensa era a de ficar satisfeito, além de uma leve preguiça da digestão.

Esse hábito era neutro para minha produtividade. Porém, no começo do ano de 2015, comecei a ter um hábito de jantar congelados para poder economizar tempo por não fazer o jantar. Eu estava pensando na produtividade. Em

vez de gastar 1 hora a 1 hora e trinta minutos cozinhando, jantando e lavando a louça, eu gastava apenas trinta minutos comendo comida congelada. Desta forma, eu mudei minha rotina. A recompensa rápida foi em ganhar praticamente 1 hora de tempo.

Por pouco tempo, esse hábito era produtivo. O problema foi no médio e longo prazo: comecei a ter mais apetite durante o almoço, e de dois a três meses meu peso aumentou em aproximadamente 10 quilos. Comecei a notar que eu andava cansado, além de também dormindo mal. Minha produtividade estava bastante ruim. Foi então que reconheci isso, e levei uns dois meses para me adaptar efetivamente e parar de jantar, fazendo apenas lanches leves. Eu tinha mudado minha rotina novamente, porém desta vez para um hábito produtivo não apenas em curto prazo, como também em médio e longo prazo.

Leva-se poucos minutos para preparar um sanduíche com pão integral. E por ser leve, não tenho a preguiça após o lanche, além de lavar menos louça. Comecei também a voltar ao hábito de praticar exercícios físicos, o que me deixa com mais disposição e menos cansaço. Como foi dito anteriormente, a mudança de hábitos é um processo que leva tempo.

## LISTA DE HÁBITOS PRODUTIVOS

Conhecer alguns hábitos que geralmente são produtivos pode lhe ajudar a ter ideias de quais hábitos você gostaria de melhorar ou criar. Para isso, segue uma lista de hábitos que poderão lhe ajudar, relacionados às técnicas de produtividade deste livro. Os hábitos na lista são separados por hábitos de gestão do tempo, de gestão de tarefas, de gestão de energia e por hábitos gerais:

### HÁBITOS DE GESTÃO DO TEMPO

Hábito de:

- Reservar um tempo para se auto-organizar;
- Produzir utilizando a técnica Pomodoro, a Chunking ou a Flowtime;
- Colocar um alarme despertador para avisar o tempo alocado para a tarefa;
- Prever quanto tempo será usado para produzir algo;
- Ler e responder e-mails somente em alguns momentos do dia;
- Fazer pausas regulares durante o dia.

## HÁBITOS DE GESTÃO DE TAREFAS

Hábito de:

- Trocar ideias com pessoas produtivas;
- Criar listas no formato de um backlog de tarefas para anotar o que é preciso fazer no momento ou depois;
- Anotar ideias que surgem no momento;
- Focar no que é importante e prioritário;
- Eliminar o desnecessário;
- Fazer a menor tarefa viável;
- Saber dizer não para algo que não é prioritário;
- Fazer somente uma tarefa por vez;
- Automatizar ou terceirizar tarefas repetitivas;
- Visualizar o progresso de suas tarefas;
- Iniciar o dia realizando a tarefa mais complicada;
- Usar metas e prazos.

## HÁBITOS DE GESTÃO DE ENERGIA

Hábito de:

- Fazer exercícios físicos;
- Buscar uma boa alimentação e hidratação;
- Dormir bem;
- Ler livros;

- Aproveitar momentos de lazer;
- Comemorar realizações;
- Evitar falar de problemas;
- Dar recompensas a si mesmo.

## HÁBITOS GERAIS DE PRODUTIVIDADE

Hábito de:

- Buscar ter foco;
- Persistir;
- Criar força de vontade própria;
- Trabalhar colaborativamente em par ou em time;
- Aprender com os erros;
- Refletir e buscar melhorias;
- Limitar distrações de tecnologias;
- Silenciar o celular durante os momentos produtivos;
- Começar antes de estar totalmente pronto;
- Saber que algo pronto hoje é melhor do que algo perfeito amanhã;
- Ter maneiras de se automotivar;
- Refletir e aprimorar os próprios hábitos.

# OS HÁBITOS NO MANTRA DA PRODUTIVIDADE

Buscar ter hábitos produtivos é importante para a produtividade pessoal. Para isso, a gestão de hábitos está no centro do Mantra da Produtividade® para enfatizar os hábitos relacionados às técnicas de gestão de tempo, de tarefas e de energia. Desta forma, tendo hábitos mais produtivos, a produtividade pode ser mantida em médio e longo prazo.



7.

# INDO ALÉM DO MANTRA

O *Mantra da Produtividade*®, por ser um framework, traz um conjunto de técnicas de produtividade pessoal adaptáveis, seja nos estudos, no trabalho ou em projetos pessoais. Estas trazem a gestão de tempo, gestão de tarefas, gestão de energia e gestão de hábitos de um modo prático. Cada técnica pode ser usada em combinação com outras além deste livro.

Diversas destas técnicas são especialmente para o foco, que é a chave da alta produtividade, utilizando toda a capacidade e energia em uma só tarefa de cada vez, evitando interferências, distrações e ser multitarefas. Tendo foco, a produtividade flui facilmente, enquanto a procrastinação e a Síndrome do Estudante diminuem. Além disso, o uso de todo o tempo disponível para uma tarefa (Lei de Parkinson) também diminui.

As principais técnicas de foco neste livro são: as de gestão de tempo Pomodoro, Chunking, Flowtime; a de gestão de tarefas definindo metas para atingir objetivos; e as de gestão de energia de estado de flow, realizar tarefas em par ou em time, ouvir música, meditação e Mindfulness.

As outras técnicas são para a organização e gestão do tempo, das tarefas e da energia para auxiliar no foco. Na gestão de tempo, são as técnicas de planejamento do próximo

dia, planejamento semanal e agenda pessoal, possibilitando a organização de dias, semanas e meses. Na gestão de tarefas, são as técnicas de Backlog de Tarefas, quadro de Kanban, gráfico Burnup, Rubber Duck Debugging, Tarefa Mínima Viável e Tarefas Enxutas. Na gestão de energia, as técnicas de ambiente produtivo, respirar profundamente, fazer exercícios físicos e alongamento corporal diário, ter uma alimentação saudável, dormir bem. Na gestão de hábitos, administrar os hábitos produtivos.

Para tirar dúvidas sobre o conteúdo, realizar sugestões ou falar de como as técnicas deste livro te auxiliaram na produtividade, além de apontar outros métodos e técnicas de produtividade pessoal, use o fórum da Casa do Código, em <http://forum.casadocodigo.com.br/>.

Para obter mais informações sobre outros métodos e técnicas de produtividade, tais como Getting Things Done™ (GTD™), organização pessoal, estudos para concursos públicos, além de templates e materiais, e também conhecer mais ferramentas online para a produtividade, acesse o site <http://dionatanmoura.com/o-mantra-da-produtividade/>.

Para ir além do *Mantra da Produtividade*®, é necessário aprender e praticar as técnicas de produtividade pessoal, para então adaptar e evoluí-las. É um caminho a ser bus-

cado, um estado a ser atingido, então é essencial também conhecer novas técnicas e dicas.

FOCO!

— Dionatan Moura, autor do livro  
(<http://dionatanmoura.com/>)

---

# REFERÊNCIAS

---

ABDALLA, Elcio. *Teoria quântica da gravitação: cordas e teoria M.* Rev. Bras. Ensino Fís., São Paulo, v. 27, n. 1, p. 147-155, março de 2005. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1806-11172005000100017>.

ADAN, Ana. *Cognitive Performance and Dehydration*. Journal of the American College of Nutrition, Vol. 31, No. 2, 71–78, 2012.

AMABILE, Teresa. *O princípio do progresso: como usar pequenas vitórias para estimular satisfação, empenho e criatividade no trabalho*. Rio de Janeiro: Rocco, 2013.

ALLEN, David. *A arte de fazer acontecer*. São Paulo: Sextante, 2015.

APPELO, Jurgen. *How to Be More Productive: The Chunking Technique*. 30 de março de 2015. Disponível em: <http://noop.nl/2015/03/how-to-be-more-productive-the-chunking-technique.html>. Acesso em: agosto de 2015.

BARBOSA, Christian. *O custo da falta de foco: US\$ 650 bilhões/ano*. 11 de outubro 2010. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/senhor-do-seu-tempo/2010/10/11/o-custo-da-falta-de-foco-us-650-bilhesano/>. Acesso em: novembro de 2015.

BECK, Kent. *Test Driven Development: By Example*. Addison-Wesley Professional, 2002.

BOEG, Jesper. *Kanban em 10 passos - Otimizando o fluxo de trabalho em sistemas de entrega de software*. InfoQ Brasil. 2012. Disponível em: <http://www.infoq.com.br/minibooks/priming-kanban-jesper-boeg>. Acesso em: agosto de 2015.

BRASIL. Presidência da República. Secretaria de Comunicação So-

cial. Pesquisa brasileira de mídia 2015 - hábitos de consumo de mídia pela população brasileira. Brasília: Secom, 2014.

BROOKS, Amber; LACK, Leon. *A brief afternoon nap following nocturnal sleep restriction: which nap duration is most recuperative?* Sleep, v. 29, n. 6, p. 831-840, jun. 2006.

BURDON, Helen. *Leafy-green better than lean.* Universidade de Queensland, setembro de 2014. Disponível em: <http://www.uq.edu.au/news/article/2014/09/leafy-green-better-lean>. Acesso em: setembro de 2015.

CLEAR, James. *How Long Does it Actually Take to Form a New Habit? (Backed by Science).* Disponível em: <http://jamesclear.com/new-habit>. Acesso em: dezembro de 2015.

CIRILLO, Francesco. *Why Pomodoro?* Disponível em: <http://pomodorotechnique.com/>. Acesso em: agosto de 2015.

CONFED. Conselho Federal de Educação Física. Disponível em: <http://www.confef.org.br/extra/clipping/view.asp?id=42>. Acesso em: dezembro de 2015.

COVEY, Stephen. *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes.* Best Seller, 2005.

CONNER, Tamlin S.; et al. *On carrots and curiosity: eating fruit and vegetables is associated with greater flourishing in daily life.* British Journal of Health Psychology, v. 20, n. 2, p. 413-427, maio 2015.

CNS Clinic-Jordan. *Cerebral blood flow and oxygen consumption.* 2007. Disponível em: <http://www.humanneurophysiology.com/cbfo-2consumption.htm>. Acesso em: setembro de 2015.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. Harper Perennial Modern Classics, 2008.

CY, Chang; DS, Ke; JY, Chen. *Essential fatty acids and human brain*. Acta Neurol Taiwan, v. 18, n. 4, p. 231-241, dezembro 2009.

DEAN, Jeremy Dean. *Making Habits, Breaking Habits*. Oneworld, 2013.

DIENSTMAN, Giovanni. *Scientific Benefits of Meditation* – 76 things you might be missing out on. 2015. Disponível em: <http://liveand-dare.com/benefits-of-meditation/>. Acesso em: setembro de 2015.

DUHIGG, Charles. *O poder do hábito* - Por que fazemos o que fazemos na vida e nos negócios. Objetiva, 2012.

EDMONDS, Caroline J.; CROMBIE, Rosanna; GARDNER, Mark R. *Subjective thirst moderates changes in speed of responding associated with water consumption*. Front. Hum. Neurosci., v. 7, p. 363, 2013.

FERLAND, Guylaine. *Vitamin K and the Nervous System: An Overview of its Actions*. Adv. Nutr., v. 3, p. 204-212, março 2012.

FERREIRA, Karina da Silva; DOS SANTOS, André Pereira. *Os benefícios da ginástica laboral e os possíveis motivos da não implantação*. Revista Educação Física UNIFAFIBE, ano II, n. 2, p. 56-72, dezembro 2013.

FERRISS, Timothy. *Trabalhe 4 horas por semana*. São Paulo: Planeta do Brasil, 2008.

FITZPATRICK, Owen. *Change Habits: Breaking Bad Behaviours*. Ví-

deo. Publicado em 4 de dezembro de 2013. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=CojSlsMwDOg>. Acesso em: novembro de 2015.

FOSTER, Russell. *Por que dormimos?* TEDGlobal, 2013. Disponível em: [https://www.ted.com/talks/russell\\_foster\\_why\\_do\\_we\\_sleep?language=pt-br](https://www.ted.com/talks/russell_foster_why_do_we_sleep?language=pt-br).

FRIEDMAN, Ron. *What You Eat Affects Your Productivity*. Harvard Business Review, 17 de outubro de 2014. Disponível em: <https://hbr.org/2014/10/what-you-eat-affects-your-productivity/>. Acesso em: outubro de 2014.

GIACOBBO, Junior. *Estudos de caso comparativos entre normas de iluminação: NBR 5413 e NBR ISO 8995-1*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Engenharia, 2014. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/105051>.

GODMAN, Heidi. *Regular exercise changes the brain to improve memory, thinking skills*. Harvard Health Blog, Harvard Health Publications, abril de 2014. Disponível em: <http://www.health.harvard.edu/blog/regular-exercise-changes-brain-improve-memory-thinking-skills-201404097110>. Acesso em: outubro de 2015.

GOLDSCHEIN, Eric; BHASIN, Kim. *14 Surprising Ways Employees Cost Their Companies Billions In The Workplace*. 29 de novembro de 2011. Disponível em: <http://www.businessinsider.com/surprising-costs-to-the-work-place-2011-11?op=1>. Acesso em: novembro de 2015.

HOMUTH, Chuck. *Melhorando a Função Cerebral*. Disponível em: [http://www.cerebromente.org.br/n14/opinion/improving\\_p.htm](http://www.cerebromente.org.br/n14/opinion/improving_p.htm). Acesso em: setembro de 2015.

HUNT, A.; THOMAS, D. *O programador pragmático*: de aprendiz a mestre. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ILIFF, Jeff. *Uma razão a mais para ter uma boa noite de sono*. TED-MED, 2014. Disponível em: [https://www.ted.com/talks/jeff\\_iliff\\_one\\_more\\_reason\\_to\\_get\\_a\\_good\\_night\\_s\\_sleep?language=pt-br](https://www.ted.com/talks/jeff_iliff_one_more_reason_to_get_a_good_night_s_sleep?language=pt-br).

JENKINS, J. S. *The Mozart effect*. Journal of the Royal Society of Medicine, v. 94, n. 4, p. 170–172, abril 2001.

JOHNSON, Steven. *De onde vêm as boas ideias*. TEDGlobal, 2010. Disponível em: [http://www.ted.com/talks/steven\\_johnson\\_where\\_good\\_ideas\\_come\\_from?language=pt-br](http://www.ted.com/talks/steven_johnson_where_good_ideas_come_from?language=pt-br). Acesso em: setembro de 2015.

KELLER, Gary; PAPASAN, Jay. *A única coisa*: o foco pode trazer resultados extraordinários para sua vida. Novo Século, 2014.

KEMP, Simon. *Digital, Social & Mobile Worldwide in 2015*. We Are Social. 2015. Disponível em: <http://wearesocial.net/blog/2015/01/digital-social-mobile-worldwide-2015/>.

KING, Stephen. *Sobre a escrita*: a arte em memórias. Objetiva, 2015.

KRIKORIAN, Robert; et al. *Blueberry Supplementation Improves Memory in Older Adults*. J Agric Food Chem. 14 de abril de 2010; 58(7): 3996–4000. doi: 10.1021/jf9029332.

LAHL, O.; WISPEL, C.; WILLIGENS, B.; PIETROWSKY, R. *An ultra short episode of sleep is sufficient to promote declarative memory performance*. Journal of Sleep Research, v. 17, p. 3–10, 2008.

LALLY, Phillipa; JAARSVELD, Cornelia H. M. van; POTTS, Henry W. W.; WARDLE, Jane. *How are habits formed: Modelling habit formation in the real world*. European Journal of Social Psychology, v. 40, issue 6, p. 998–1009, October 2010.

MALTZ, Maxwell. *Psycho-Cybernetics: A New Way to Get More Living Out of Life*. Pocket Books, 1989.

MEDICINE (U.S.). Institute of. Panel on Dietary Reference Intakes for Electrolytes and Water. Dietary reference intakes for water, potassium, sodium, chloride, and sulfate. 2005. p. 640.

MEIRELLES, Alexandre. *Como estudar para concursos*. 3. ed. Método, 2014.

NEFF, K. D.; KIRKPATRICK, K. L.; RUDE, S. S. *Self-compassion and adaptive psychological functioning*. Journal of Research in Personality, v. 41, p. 139–154, 2007.

OAKLEY, Barbara; SEJNOWSKI, Terrence. *Learning How to Learn: Powerful mental tools to help you master tough subjects*. University of California, San Diego. Coursera Inc. Disponível em: <https://www.coursera.org/learn/learning-how-to-learn>. Acesso em: novembro de 2015.

PAUL, Gill. *Alimentos que energizam: superalimentos e receitas para aumentar a disposição e manter o vigor*. Publifolha, 2015.

PORTE, Amélia P. B.; RAMOS, Lízia M. P. *A presença do ar no corpo humano*. Novembro de 2010. Disponível em: <http://portaldoprofessor.mec.gov.br/fichaTecnicaAula.html?aula=25382>. Acesso em: setembro de 2015.

RIES, Eric. *A startup enxuta*: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo: Leya Brasil, 2012.

ROSEKIND, Mark R.; et al. *The cost of poor sleep*: workplace productivity loss and associated costs. *J. Occup. Environ. Med.*, jan. 2010, v. 52, n. 1, p. 91-98.

SCHWARTZ, Tony; MCCARTHY, Catherine. *Manage Your Energy, Not Your Time*. Outubro de 2007. Disponível em: <https://hbr.org/2007/10/manage-your-energy-not-your-time>. Acesso em: novembro de 2015.

SECOM. Brasil. Presidência da República. Secretaria de Comunicação Social. *Pesquisa brasileira de mídia 2015*: hábitos de consumo de mídia pela população brasileira. Brasília: Secom, 2014.

SEPPÄLÄ, Emma M. *20 Scientific Reasons to Start Meditating Today*. Setembro de 2013. Disponível em: <https://www.psychologytoday.com/blog/feeling-it/201309/20-scientific-reasons-start-meditating-today>. Acesso em: setembro de 2015.

SHINGO, Shigeo. *Kaizen e a arte do pensamento criativo - O mecanismo do pensamento científico*. Bookman, 2010.

STANGL, Doris; THURET, Sandrine. *Impact of diet on adult hippocampal neurogenesis*. *Genes Nutr.*, dez. 2009, v. 4, n. 4, p. 271-282.

STILLMAN, Jessica. *Secrets of the Productive Nap*. Setembro de 2012. Disponível em: <http://www.inc.com/jessica-stillman/secrets-of-the-perfect-nap.html>. Acesso em: novembro de 2015.

SWAIN, R. A.; BERGGREN, K. L.; KERR, A. L.; et al. *On Aerobic*

*Exercise and Behavioral and Neural Plasticity.* Brain Sci., 2012, v. 2, p. 709-744.

TAN, Chade-Meng. *Busque dentro de você.* Novo Conceito, 2014.

TRACY, Brian. *Eat That Frog!: 21 Great Ways to Stop Procrastinating and Get More Done in Less Time.* 2. ed. Berrett-Koehler Publishers, 2007.

TRACY, Brian. *The Truth About Frogs.* Disponível em: <http://www.briantracy.com/blog/time-management/the-truth-about-frogs/>. Acesso em: dezembro de 2015.

WILDT, Daniel. *Songdoro!* Ganhe tempo ouvindo música! Abril de 2013. Disponível em: <http://blog.danielwildt.com/2013/04/15/songdoro-ganhe-tempo-ouvindo-musica/>. Acesso em: setembro de 2015.

WILLIAMS, Mark; PENMAN, Danny. *Atenção plena.* Mindfulness. Como encontrar a paz em um mundo frenético. Sextante, 2015.

