**PARTE TRÊS** 

# A mudança

Fazendo acontecer

## Capítulo 8

## A arte da execução criativa

"Os produtos criativos são sempre novos e reluzentes; o processo criativo é antigo e imutável."

- Silvano Arieti, psiquiatra e autor de *Creativity: The Magic Synthesis* 

Tive a sorte de crescer numa casa multicultural cheia de arte e música. Minha mãe é uma cantora e violonista brasileira, e algumas das minhas primeiras lembranças são de sua voz de soprano cantando lindas canções em português ao som de um violão clássico. Meu pai é um pintor profissional nascido nas Filipinas. Suas telas repletas de frutas coloridas, paisagens verdejantes e formas monumentais cobriam todas as paredes da nossa casa, fazendo-a parecer uma galeria de arte.

Nunca reconheci o estereótipo do "artista torturado" – a pessoa volátil, imprevisível, taciturna e irresponsável. Meu pai é uma das pessoas mais organizadas e responsáveis que já conheci, e essa consistência não diminuiu a qualidade de sua arte fantasticamente criativa – na verdade, foi benéfica. Era nítido como sua rotina rigorosa era o que lhe permitia seguir

sua vocação criativa e cuidar da família ao mesmo tempo.

Ele tinha uma série daquilo que chamava de "estratégias": hábitos e truques para integrar a criatividade a todos os aspectos de sua vida e entrar rapidamente num estado de espírito criativo sempre que tinha tempo para pintar.

Enquanto ouvíamos os sermões na igreja do bairro, meu pai criava ilustrações das histórias bíblicas num caderninho. Esses esboços costumavam se tornar o ponto de partida para obras maiores, de tamanho natural, com até 3 metros de altura. No supermercado, ele comprava legumes e frutas de formatos incomuns para incorporar em suas naturezasmortas. Nossos alimentos também serviam como modelo antes de serem comidos. Muitas vezes, à noite, enquanto víamos TV em família, eu o pegava olhando para o lado, para a parede da sala de estar, onde havia pendurado uma pintura em que estava trabalhando. Ele dizia que, ao olhar para a tela sob uma nova luz e de soslaio, era capaz de perceber o que faltava.

Meu pai se planejava para manter a criatividade. Criava estratégias para utilizá-la. Quando precisava progredir numa pintura, mantinha foco total, mas esse não era o único momento em que exercitava a imaginação. Na maior parte do tempo, ele coletava, analisava, refletia e recombinava a matéria-prima de sua vida diária. Assim, na hora de criar, tinha material mais do que suficiente para trabalhar. Essa atenção à organização de suas influências criativas alimentou um corpo de trabalho prolífico, composto por milhares de pinturas criadas ao longo de décadas, e que ao mesmo tempo lhe permitia ter tempo para comparecer aos nossos jogos de futebol, preparar refeições deliciosas e fazer muitas viagens em família.

Aprendi com meu pai que, quando você se senta para desenvolver um trabalho, todos os seus insumos já devem estar reunidos e organizados. Não podemos esperar ter ideias brilhantes num estalar de dedos. Aprendi que a inovação e a resolução de problemas dependem de uma rotina que nos permite ter ideias interessantes de forma sistemática.\*

\* Para mais informações a respeito do que aprendi sobre o processo criativo com meu pai, gravei um pequeno documentário sobre seu trabalho e sua vida chamado *Wayne Lacson Forte: On My Way To Me*.

Todas as etapas do Método CODE são concebidas com um intuito: ajudá-lo a colocar suas ferramentas digitais para trabalhar por você, para que seu primeiro cérebro, o cérebro humano, falível e infinitamente criativo, possa fazer o que faz de melhor. Imaginar. Inventar. Inovar. Criar.

Construir um Segundo Cérebro significa *padronizar* a forma como trabalhamos, porque só melhoramos quando padronizamos a maneira de fazer algo. Para ficar mais forte, você precisa levantar pesos da forma correta. Um músico conta com notas padronizadas e fórmulas de compasso para não ter que reinventar a roda a cada nova música. Para melhorar a escrita, você precisa seguir as regras da ortografia e da gramática (mesmo que no futuro decida quebrá-las de propósito, para obter um efeito literário).

Por meio dos atos simples de capturar ideias, organizá-las em grupos, destilar as melhores partes e reuni-las para criar valor para os outros, estamos praticando os movimentos básicos do trabalho do conhecimento, para que possamos aprimorá-los ao longo do tempo.

Essa rotina padronizada é conhecida como *processo criativo* e opera de acordo com princípios atemporais encontrados ao longo da história. Ao identificarmos os princípios que resistem ao teste do tempo, apesar das grandes mudanças tecnológicas, podemos entender melhor a natureza essencial da criatividade.

Os *produtos* da criatividade estão em constante mudança e sempre há uma nova tendência. Em um ano são as fotos do Instagram, no seguinte são os stories do Snapchat, depois os vídeos do TikTok e assim por diante. Mesmo a longa tradição dos livros de ficção evoluiu ao longo do tempo.

Mas se você se aprofunda um nível, acessando o *processo* de criatividade, a história é outra. O processo criativo é antigo e imutável. Era o mesmo milênios atrás. Existem lições que podemos aprender nesse nível mais profundo que transcendem qualquer meio e qualquer conjunto de

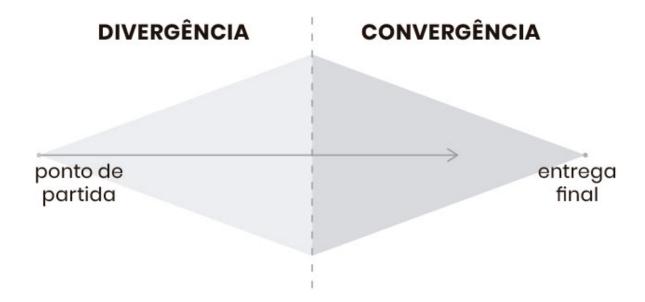
#### ferramentas.

Um dos padrões subjacentes mais importantes ao processo criativo é o de "divergência e convergência".\*

\* Descobri esse modelo com o Design Thinking, uma abordagem para a solução criativa de problemas que surgiu na Stanford Design School e foi popularizada pela consultoria de inovação IDEO a partir das décadas de 1980 e 1990.

# Divergência e convergência: um ato de equilíbrio criativo

Se você observar o processo de criação de qualquer coisa, verá que ele segue o mesmo padrão simples, alternando divergência e convergência.



Um esforço criativo começa com um ato de divergência. Você abre o espaço de possibilidades e considera o maior número possível de opções. Tal como as notas de Taylor Swift, a caixa de Twyla Tharp, o fichário de Francis Ford Coppola e os livros de lugar-comum de Octavia Butler, você começa a reunir diferentes tipos de inspiração externa, a se expor a novas

influências, a explorar novos caminhos e a conversar com outras pessoas sobre o que está pensando. O número de coisas que você observa e considera cresce – você está divergindo do seu ponto de partida.

Todos nós conhecemos o ato de divergir: é o clássico quadro branco repleto de esboços, a cesta de lixo do escritor cheia de folhas de rascunho amassadas e o fotógrafo com centenas de fotos espalhadas pelo chão. O propósito da divergência é gerar ideias, então o processo é necessariamente espontâneo, caótico e confuso. Não é possível planejar ou organizar totalmente o que você está fazendo nesse momento, e você nem deveria tentar. Esse é o momento de "viajar".

Por mais poderosa e necessária que seja a divergência, se passarmos o tempo todo divergindo nunca chegaremos a lugar algum. Assim como Francis Ford Coppola, que destacava certas passagens e riscava outras no romance *O poderoso chefão*, em algum momento você deve começar a descartar possibilidades e convergir para uma solução. Do contrário, nunca terá a satisfatória sensação de conclusão que surge quando clicamos em "enviar" ou "publicar" e nos afastamos do monitor sabendo que o trabalho foi concluído.

A convergência nos obriga a eliminar opções, fazer escolhas e decidir o que é realmente essencial. Você estreita o leque de possibilidades para poder progredir e chegar a um resultado final do qual se orgulhe. A convergência permite que o nosso trabalho ganhe vida própria e se torne algo separado de nós mesmos.

O modelo de divergência e convergência é tão fundamental para a criatividade que podemos vê-lo em qualquer área criativa.

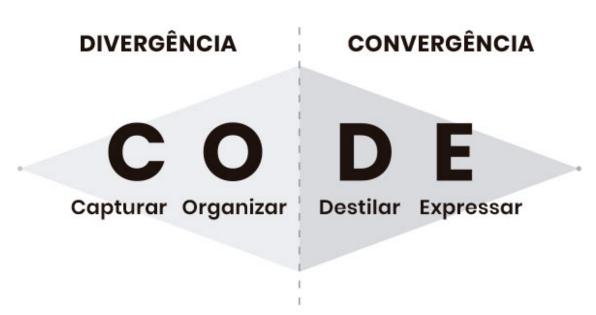
Os escritores divergem coletando matéria-prima para a história que desejam contar, esboçando possíveis personagens e pesquisando fatos históricos. Convergem esboçando a história, traçando pontos da trama e escrevendo um primeiro rascunho.

Os engenheiros divergem pesquisando todas as soluções possíveis, testando os limites do problema ou mexendo com novas ferramentas. Convergem tomando uma decisão sobre uma abordagem específica, projetando os detalhes da implementação e dando vida aos projetos.

Os designers divergem coletando referências e padrões, conversando com os usuários para entender suas necessidades ou esboçando possíveis soluções. Convergem tomando uma decisão sobre um problema, construindo esboços ou traduzindo seus designs em arquivos gráficos.

Os fotógrafos divergem tirando fotografias de tudo que acham interessante, justapondo diferentes tipos de imagem ou experimentando novas técnicas de iluminação e enquadramento. Convergem escolhendo as fotos para uma coleção, arquivando as fotos não utilizadas e imprimindo suas favoritas.

Quando sobrepomos as quatro etapas do Método CODE ao modelo de divergência e convergência, chegamos a um esquema poderoso para o processo criativo na atualidade.



As duas primeiras etapas do CODE, Capturar e Organizar, fazem parte da divergência. Nesse momento reunimos as sementes da imaginação carregadas pelo vento e as armazenamos num local seguro. É aqui que você pesquisa, explora e acrescenta ideias. As duas etapas finais, Destilar e Expressar, são de convergência: nos ajudam a fechar a porta para novas ideias e a começar a construir algo novo a partir dos blocos de conhecimento que reunimos.

# As três estratégias que uso para realizar meu trabalho criativo

Seu Segundo Cérebro é um poderoso aliado para você superar o desafio universal do trabalho criativo – o momento em que se senta para desenvolver um trabalho, mas não sabe por onde começar.

Você deve fazer mais pesquisas ou começar a organizar a pesquisa que já fez?

Ampliar seus horizontes ou estreitar o foco?

Começar algo novo ou terminar o que já começou?

Depois que distinguir entre os modos de divergência e convergência, você poderá decidir em qual modo deseja estar toda vez que começar a trabalhar. Ao fazer isso, você descobrirá as respostas para as perguntas. No modo de divergência, você deve abrir seus horizontes e explorar todas as opções possíveis. Abra as janelas e portas, clique em todos os links, pule de uma fonte para outra e permita que a curiosidade seja seu guia e determine suas ações. Caso decida entrar no modo de convergência, faça o contrário: feche a porta, coloque fones de ouvido com cancelamento de ruído, ignore todos os novos dados e persiga ferozmente a doce recompensa da conclusão. Acredite que você já tem ideias e fontes suficientes, volte-se para dentro e corra em direção ao seu objetivo.

Dos dois estágios desse processo, é no de convergência que a maioria das pessoas tem dificuldade.

Quanto mais imaginativo, curioso e perfeccionista você for – e quanto mais diversificados forem seus interesses –, mais dificuldade terá para mudar do modo de divergência para o de convergência. É doloroso cortar opções e escolher um caminho em detrimento de outro. É triste ver uma ideia que você sabe que tem muito potencial ser cortada de um roteiro ou história. É isso que torna o trabalho criativo tão desafiador.

Quando você se senta para terminar algo – seja um e-mail explicativo, um novo design de produto, um relatório de pesquisa ou uma estratégia de arrecadação de fundos –, pode ser muito tentadora a ideia de fazer mais pesquisas. É extremamente fácil abrir dezenas de guias do navegador,

comprar mais livros ou seguir direções completamente novas. Isso faz você ter a *sensação* de que está sendo produtivo, de que está progredindo, quando na verdade só executa ações divergentes que adiam o momento da conclusão.

Vou recomendar três estratégias valiosas para concluir projetos criativos que o ajudarão a lidar com as armadilhas da convergência. Em todas você precisa ter um Segundo Cérebro, onde possa manipular e moldar as informações sem medo de que desapareçam. Pense nelas como as ferramentas no seu cinto de utilidades do Segundo Cérebro, à sua disposição sempre que precisar resolver um problema, contornar obstáculos ou decidir o que fazer.

# 1. O Arquipélago de Ideias: ofereça a si mesmo os meios para progredir

A técnica do Arquipélago de Ideias é válida sempre que você está iniciando um trabalho – seja um guia prático, um workshop, um briefing para um novo projeto ou um texto que vai publicar em seu blog. Ela oferece uma forma de planejar seu progresso, mesmo quando você precisa executar tarefas que são imprevisíveis por natureza. O nome da técnica vem de uma citação de Steven Johnson, autor de uma série de livros fascinantes sobre criatividade, inovação e história das ideias<sup>1</sup>. Segundo Johnson:

Em vez de enfrentar uma página em branco assustadora, eu olho para um documento cheio de citações: de cartas, fontes primárias, artigos acadêmicos, às vezes até minhas próprias notas. É uma ótima técnica para afastar o canto da sereia da procrastinação. Antes de aprender essa abordagem, eu costumava perder semanas parando antes de cada novo capítulo, porque o que via diante de mim era apenas um grande mar vazio de nada. Agora, por outro lado, cada capítulo nasce como uma espécie de arquipélago de citações inspiradoras, o que torna a tarefa muito menos assustadora. Tudo que tenho a fazer é construir pontes entre as ilhas.

Para criar um Arquipélago de Ideias, primeiro você deve utilizar a divergência para reunir insights, fontes ou argumentos que vão formar a espinha dorsal de seu ensaio, apresentação, *etc*. Quando já tiver esse conjunto de ideias para trabalhar, você mudará radicalmente para o modo de convergência, conectando essas ideias numa ordem que faça sentido.

Eis um exemplo de uma nota baseada na técnica do Arquipélago de Ideias que criei para me ajudar a escrever um artigo mais aprofundado sobre os livros de lugar-comum:

#### Livros de lugar-comum

#### Livros de lugar-comum

#### 7 destaques da caixa de vidro e do livro de lugar-comum

- Em geral, o livro de lugar-comum era onde se transcreviam passagens interessantes ou inspiradoras de uma leitura, montando-se uma enciclopédia personalizada de citações.
- O filósofo John Locke começou a usar livros de lugar-comum em 1652, durante o primeiro ano na Universidade de Oxford.
- A beleza do esquema de Locke estava no fato de que o livro de lugar-comum era organizado o suficiente para você encontrar os trechos que procurasse, mas ao mesmo tempo permitia que tivesse, na maior parte, os próprios meandros desorganizados e não planejados.

#### Minere seu livro de lugar-comum para escrever rápido

- Livro de lugar-comum: uma coletânea de informações centralizada, com curadoria e sempre atualizada.
- Veja o caso do pintor e fotógrafo Chuck Close, que trabalha desconstruindo suas enormes imagens em pequenas áreas, as quais ele finaliza uma de cada vez: "Eu coloco pequenas pinturas lado a lado. E trabalho essencialmente de cima para baixo, da esquerda para a direita. Construo esses quadros lentamente, formando algo parecido com uma colcha de retalhos."

Os links sublinhados (que aparecem em verde nas minhas notas) são as fontes da pesquisa. Quando clico neles, não abro um navegador num site – onde posso facilmente me distrair –, e sim outra nota no meu Segundo Cérebro, contendo minhas anotações completas sobre essa fonte.\* Ali eu encontro todos os detalhes necessários, além do link para o texto original de onde extraí as citações.

\* Se o seu aplicativo de notas no celular sincroniza com o seu computador, isso também significa que você pode se desconectar da internet e ainda assim trabalhar, pois tem todas as notas salvas no disco rígido.

Abaixo de cada fonte, copiei e colei apenas os pontos específicos que desejo usar no texto. Esse Arquipélago de Ideias inclui fontes externas, como no exemplo, mas também notas que criei com base nos meus próprios pensamentos e experiências. Isso me dá o melhor dos dois mundos: posso me concentrar só nos pontos relevantes bem à minha frente, mas todos os outros detalhes de que preciso estão a apenas um clique de distância. Os negritos e destaques da Sumarização Progressiva me ajudam a determinar rapidamente quais partes são mais interessantes e importantes.

A técnica do Arquipélago de Ideias é uma versão contemporânea da antiga prática de elaborar um rascunho – definir antecipadamente os pontos que você deseja incluir em um texto, para que, na hora da execução, só precise juntar tudo. A nota do exemplo é exatamente o que quero ver quando entrar no modo de convergência para concluir o primeiro rascunho do meu artigo.

A criação de rascunhos digitais, e não analógicos, oferece grandes vantagens:

• Um rascunho digital é muito mais maleável e flexível. Você pode adicionar uma estrutura de tópicos e riscá-los, reorganizá-los e detalhá-los, adicionar negrito e realces e editá-los à medida que seu pensamento muda.

- O rascunho digital pode conter links para um conteúdo mais detalhado. Em vez de tentar colocar todos os pontos na mesma página, você pode criar um link para suas notas particulares ou para páginas na internet, não sobrecarregando o rascunho com muitos detalhes.
- O rascunho é interativo e multimídia. Você pode adicionar não apenas texto, mas também imagens, GIFs, vídeos, anexos, diagramas, caixas de seleção e muito mais.
- O rascunho digital é pesquisável. Mesmo que o esboço fique longo, você pode contar com um poderoso recurso de pesquisa para encontrar imediatamente o termo que está procurando.
- O rascunho digital pode ser acessado e editado de qualquer lugar. Ao contrário de uma folha de papel num caderno, o rascunho digital é sincronizado instantaneamente com todos os seus dispositivos e pode ser visualizado e editado de qualquer lugar.

O Arquipélago de Ideias separa as duas atividades que seu cérebro tem mais dificuldade em realizar ao mesmo tempo: *escolher* ideias (conhecida como seleção) e *organizá-las* num fluxo lógico (conhecida como sequenciamento).

A razão pela qual é tão difícil realizar essas atividades simultaneamente é que elas exigem que você esteja em modos diferentes: a seleção é divergente, é preciso estar disposto a considerar qualquer possibilidade. Já o sequenciamento é convergente e demanda foco apenas no material já obtido.

O objetivo do Arquipélago é que, em vez de ficar de frente para uma página ou tela em branco e se estressar para descobrir por onde começar, você comece com uma série de pequenos degraus para orientar seus esforços. Primeiro você seleciona os pontos e as ideias que deseja incluir no rascunho, e depois, em outra etapa, os reorganiza e sequencia numa ordem que flua de forma lógica. Assim, essas duas etapas se tornam muito mais eficientes, menos desgastantes e menos propensas a distrações.

Em vez de começar com escassez, comece com fartura – a fartura de

insights interessantes que você armazenou no Segundo Cérebro.

# 2. A Ponte de Hemingway: use no presente o embalo do passado

Ernest Hemingway foi um dos romancistas mais importantes e influentes do século XX. Escrevia num estilo conciso e sutil que influenciou profundamente uma geração de escritores e lhe garantiu o Prêmio Nobel de Literatura em 1954.

Além de suas diversas obras, Hemingway era conhecido por uma estratégia particular de escrita, que chamo de "Ponte de Hemingway". Ele só terminava uma sessão de escrita quando já sabia o que aconteceria a seguir na história<sup>2</sup>. Em vez de esgotar cada ideia e cada gota de energia, ele parava quando o próximo ponto da trama ficava claro. Assim, quando voltava a trabalhar na história, sabia exatamente por onde começar. Tinha construído uma ponte para o dia seguinte, usando a energia e o embalo de hoje para alimentar a escrita de amanhã.\*

\* Uma maneira de pensar nisso é "terminar com o começo em mente", uma reformulação inteligente do conselho clássico do autor Stephen Covey de "começar já tendo o fim em mente".

Você pode pensar na Ponte de Hemingway como uma ponte entre as ilhas do seu Arquipélago de Ideias. Você pode ter as ilhas, mas esse é apenas o primeiro passo. O mais desafiador é conectá-las para obter algo que faça sentido, seja um texto, a identidade gráfica de um evento ou um pitch. A Ponte de Hemingway é uma forma de fazer com que cada salto criativo de uma ilha para outra seja menos dramático e arriscado: você reserva um pouco de energia e imaginação e as usa para avançar para a próxima etapa.

E como criar uma Ponte de Hemingway? Em vez de gastar até a última gota de energia ao fim de uma sessão de trabalho, reserve os últimos minutos para acessar suas notas digitais e executar algumas das seguintes ações:

- Anote ideias para os próximos passos. Ao fim de uma sessão de trabalho, registre quais devem ser os próximos passos.
- Anote o status atual. Pode ser seu maior desafio no momento, a pergunta em aberto mais importante ou os obstáculos futuros que você espera enfrentar.
- Anote todos os detalhes que você tem em mente e que provavelmente vai esquecer assim que parar de trabalhar. Por exemplo, detalhes sobre os personagens de sua história, as possíveis armadilhas do evento que está planejando ou detalhes do produto que está criando.
- Anote sua intenção para a próxima sessão de trabalho. Estabeleça uma intenção para o que planeja fazer a seguir, o problema que pretende resolver ou o marco que deseja alcançar.

Quando retomar esse trabalho, seja no dia seguinte ou meses depois, você terá à disposição um rico conjunto de pontos de partida e próximos passos. Muitas vezes percebo que meu subconsciente continua trabalhando em segundo plano para me ajudar a aprimorar esses pensamentos. Então, quando retomo um projeto, consigo combinar os resultados do meu pensamento anterior com o poder de uma boa noite de sono e potencializar minha criatividade.

Para dar um passo adiante nessa estratégia, há mais uma coisa que você pode fazer ao encerrar o dia de trabalho: peça feedback de seu rascunho, sua versão beta ou sua proposta. Compartilhe esse PI com um amigo, parente, colega ou colaborador, explique que o trabalho não está finalizado e peça opiniões. Da próxima vez que você trabalhar nele, terá as contribuições e sugestões dessas pessoas e poderá adicioná-las ao material que está usando no trabalho.

#### 3. A Redução do Escopo: envie algo pequeno e concreto

Uma terceira técnica que recomendo para a convergência é a que chamo de "Redução do Escopo".

"Escopo" é um termo de gestão de projetos adotado por desenvolvedores de software, com quem aprendi na época em que trabalhei no Vale do Silício. Refere-se a todo o conjunto de recursos que um software pode incluir.

Digamos que você esteja criando um aplicativo de condicionamento físico. A ideia é ótima: o aplicativo terá rastreamento de exercícios, contador de calorias, localizador de academias, gráficos de progresso e até conectará você a outras pessoas por meio de uma rede social. Vai ser incrível! Vai transformar a vida das pessoas!

No entanto, assim como acontece com tantos objetivos ambiciosos, quando você entra nos detalhes percebe como é complicado colocar tudo isso em prática. Você precisa projetar a interface do usuário, mas também o sistema de back-end para fazê-lo funcionar. Precisa contratar representantes de suporte ao cliente e treiná-los para solucionar problemas. Precisa de toda uma operação financeira para acompanhar os pagamentos e cumprir as leis. Isso sem contar todas as responsabilidades de gerir funcionários, lidar com investidores e desenvolver uma estratégia de longo prazo.

A solução que as equipes de software encontraram para lidar com esse tipo de complexidade crescente é "reduzir o escopo". Em vez de adiar o lançamento do aplicativo – o que pode ser desastroso diante da concorrência e só atrasa o aprendizado necessário –, a equipe de desenvolvimento começa a "reduzir" os recursos à medida que a data de lançamento se aproxima. A rede social é adiada para uma versão futura. Os gráficos de progresso perdem seus recursos interativos. O localizador de academias é cancelado. As primeiras partes descartadas são as mais difíceis ou caras de construir e implementar, as mais incertas ou arriscadas ou as que não são essenciais para o propósito do aplicativo. Tal como um balão de ar quente tentando decolar, mais e mais recursos são jogados fora para reduzir a carga e tirar o produto do chão. E os recursos que não fizerem parte dessa versão inicial podem ser lançados em futuras atualizações.

De que forma isso se relaciona com nossas carreiras como profissionais

do conhecimento?

Também realizamos trabalhos complexos com prazos rigorosos. Também temos tempo, dinheiro, atenção e suporte limitados – sempre trabalhamos com restrições.

Quando toda a complexidade de um projeto começa a se revelar, a maioria das pessoas opta por adiá-lo. Isso vale tanto para projetos no trabalho quanto para projetos paralelos que assumimos no tempo livre. Dizemos a nós mesmos que só precisamos de mais tempo, só que quanto mais adiamos nossos planos, mais problemas criamos. Começamos a perder a motivação à medida que o horizonte de tempo se estende. Coisas se perdem ou ficam desatualizadas. Os colaboradores saem do projeto, a tecnologia se torna obsoleta e precisa ser atualizada, e acontecimentos aleatórios da vida interferem. Deixar nossos objetivos e desejos para "mais tarde" muitas vezes acaba nos privando das experiências de que precisamos para crescer e evoluir.

O problema não é correr contra o tempo, mas perder a noção de que temos controle sobre o *escopo* do projeto. Podemos "reduzir" para algo mais viável de concluir.

Esperar até ter tudo pronto antes de começar é como se sentar no carro e esperar todos os semáforos da cidade ficarem verdes ao mesmo tempo para sair da garagem. Você não pode esperar até que tudo esteja perfeito. Sempre vai faltar alguma coisa de que você acha que precisa. Ao reduzir o escopo, você reconhece que nem todas as partes do projeto são igualmente importantes. Ao cancelar, reduzir ou adiar as partes menos essenciais, você destrava e faz progressos mesmo quando tem pouco tempo.

Seu Segundo Cérebro é uma parte fundamental dessa estratégia, porque você precisa de um lugar para guardar o que for adiado ou removido.

Você pode cortar frases ou páginas inteiras de um artigo que está escrevendo, excluir cenas de um vídeo que está fazendo ou eliminar partes de um discurso para não extrapolar o tempo que terá à disposição. Trata-se de uma parte completamente normal e necessária de qualquer processo criativo.

Isso não significa que você tenha que jogar essas partes fora. Uma das

melhores funções do Segundo Cérebro é reunir e guardar as sobras, caso você queira usá-las em outro lugar. Um slide cortado de uma apresentação pode virar uma postagem de rede social. Uma observação apagada de um relatório pode se tornar a base para uma apresentação numa conferência. Um item cortado da pauta de uma reunião pode se tornar o ponto de partida para a próxima reunião. Nunca se sabe quando as sobras de um projeto podem se tornar a peça perfeita que falta em outro. As possibilidades são infinitas.

Saber que nada do que escrevo ou crio realmente se perde – é apenas salvo para uso posterior – me dá confiança para fazer cortes agressivos nos meus trabalhos criativos sem medo de desperdiçar esforços ou perder para sempre os resultados do meu pensamento. Saber que a qualquer momento posso corrigir, atualizar ou retornar a qualquer coisa que eu tenha criado no passado me dá a coragem necessária para compartilhar minhas ideias antes que estejam finalizadas. E o ato de compartilhar antes de me sentir pronto alterou completamente a trajetória da minha carreira.

Não importa o que você esteja construindo: existe uma versão menor e mais simples, capaz de oferecer grande parte do valor total numa fração do tempo. Eis alguns exemplos:

- Se quiser escrever um livro, você pode reduzir o escopo e escrever uma série de artigos on-line descrevendo suas ideias principais. Se não tiver tempo para isso, pode reduzir ainda mais e começar com uma postagem nas redes sociais explicando a essência da sua mensagem.
- Se você deseja oferecer um workshop pago, pode reduzir o escopo e criar um workshop gratuito ou ir ainda mais longe e começar com um exercício em grupo ou clube do livro com colegas de trabalho ou amigos.
- Se você quer fazer um curta-metragem, comece com um vídeo no YouTube. Se isso for muito intimidador, comece com uma live. Se ainda for muito, grave um vídeo curto no celular e envie para um amigo.

 Se você deseja criar uma identidade de marca para uma empresa, comece com um site ou, ainda mais fácil, comece com esboços feitos à mão com suas ideias para um logotipo.

Sem o feedback de clientes, colegas, colaboradores ou amigos, como você vai saber que direção seguir? Por outro lado, como você vai receber esse feedback sem mostrar algo concreto antes? Esse é o famoso problema do ovo e da galinha aplicado à criatividade: você não sabe o que deve criar, mas não vai descobrir o que as pessoas querem até criar algo. Reduzir o escopo é uma forma de sair desse paradoxo e fazer um teste com algo pequeno e concreto ao mesmo tempo que protege as estruturas frágeis e provisórias do seu trabalho.

Divergência e convergência não são um caminho linear, mas um loop: depois de concluir uma rodada de convergência, você pode usar o que aprendeu em um novo ciclo de divergência. Continue alternando, até obter algo que você possa considerar "completo" para compartilhar.

# Divergência e convergência na prática: bastidores de um projeto em casa

Vou compartilhar o exemplo de um projeto em que usei as três técnicas: transformar nossa garagem num home office.

Quando nos mudamos para nossa casa, minha esposa e eu logo percebemos que precisávamos de um espaço de trabalho melhor. Nós dois trabalhamos em casa e o minúsculo quarto extra não era suficiente, sobretudo depois que nosso filho nasceu. Então decidimos transformar a garagem num home studio. Ficamos entusiasmados com o plano e, no momento em que criei uma pasta de projeto para isso, eu sabia que era pra valer.

Comecei criando um Arquipélago de Ideias – um esboço com as questões, as considerações, os recursos desejados e as principais restrições do projeto. Eis o esboço que criei em quinze minutos:

#### Resumo do projeto: Forte Academy Studio

#### Resumo do projeto: Forte Academy Studio

#### Introdução

- Multifuncional, modular e flexível de acordo com necessidades em constante mudança
- · Usar também como espaço para reuniões/home office
  - Como trabalhar de forma produtiva em casa sem enlouquecer: As 10 melhores dicas do Tiago
- Banheiro/espaço de convivência
  - Podemos ter uma minicozinha?

#### Custo

#### Ideias

- Experiências virtuais interativas
- Abrangendo os mundos real e virtual
- Minhas duas maiores inspirações são <u>este vídeo</u> da casa de Tony Robbins e <u>este vídeo</u> do ciberilusionista Marco Tempest dando uma palestra a partir de seu home studio
- · Posts sobre aprendizagem moderna nas redes sociais

#### Fases/linha do tempo

- Fase 1: Reforma de garagem/home office
- Fase 2: Estúdio de transmissão
- Fase 3: Estúdio de gravação

Necessidades/painéis backdrop para o Zoom

- Painéis backdrop para criar sensação de profundidade
- Equipamentos

Eu não sabia de antemão quais seriam os principais tópicos desse documento, mas eles rapidamente surgiram assim que comecei a anotar meus pensamentos: Introdução, Custo, Ideias, Fases, Estética, Configuração do Zoom, Equipamento e Perguntas Abertas. Fiz algumas pesquisas no meu Segundo Cérebro por termos como "home office" e

"home studio" e encontrei várias notas preexistentes que também podiam ser úteis. Por exemplo, encontrei as recomendações de um amigo que tinha experiência em projetar estúdios, que mencionei anteriormente; fotos de um café maravilhoso na Cidade do México que minha esposa e eu visitamos e poderia servir de inspiração; e uma nota com as melhores práticas para chamadas de Zoom, como encontrar a iluminação certa e um plano de fundo virtual que não distraia os participantes. Adicionei links para eles na parte inferior do rascunho.

Mesmo já contando com alguns materiais para trabalhar, havia lacunas no nosso plano. Nas semanas seguintes, sempre que tinha tempo livre, reuni e capturei conteúdos para ajudar na reforma do home studio. Salvei fotos do Pinterest com exemplos de home offices que achei legais; notas de uma conversa com um amigo músico que me deu dicas de isolamento acústico; e uma lista de empreiteiros locais que um vizinho me enviou. Cheguei a varar uma noite assistindo a dezenas de vídeos de youtubers apresentando seus estúdios, anotando os detalhes de como eles converteram lugares antes vazios em espaços de trabalho funcionais.

Eu dividia meu tempo entre meu trabalho e as tarefas da casa, então, quando começamos a reforma, tinha pouquíssimo tempo livre. Sempre que podia, fazia realces e destilava as últimas notas que havia capturado e criava notas breves sobre onde tinha parado, para ter por onde começar quando voltasse às notas no futuro. Usei uma série de Pontes de Hemingway para unir muitas dessas janelas de tempo que de outra forma não teriam sido muito produtivas.

Quando todos esses pensamentos, ideias, desejos e sonhos começaram a se acumular, o projeto se tornou um grande sucesso. Antes que eu percebesse, nossas ambições cresceram: pensamos em derrubar paredes, fazer uma claraboia, instalar cabos para uma internet veloz e redesenhar o layout do quintal para acomodar todos esses acréscimos. Tínhamos divergido demais e precisávamos nos controlar um pouco.

Foi quando a Redução de Escopo se mostrou essencial: identificamos nossos planos mais extravagantes e decidimos guardá-los para depois. Movi essas ideias para a seção "Algum dia/Talvez" do meu rascunho, com

a intenção de revisitá-las mais tarde. Também fizemos várias restrições no projeto, como o orçamento que queríamos ter e um prazo para a reforma. As restrições nos ajudaram a reduzir o escopo para algo gerenciável. Com isso, os passos seguintes — encontrar um empreiteiro para fazer a obra e finalizar a planta — puderam ser definidos.

#### Agora é a sua vez: seja rápido e ponha a mão na massa

Se você quer experimentar essa abordagem de execução de projetos, agora é o momento perfeito.

Comece escolhendo um projeto que você deseja desenvolver. Pode ser um que você tenha identificado durante a leitura do Capítulo 5, quando pedi que criasse pastas para cada projeto ativo. Ou pode ser algo que você sabe que quer (ou precisa) começar. Quanto mais incerto, novo ou desafiador for o projeto, melhor.

Elabore um rascunho com seus objetivos, intenções, perguntas e considerações para o projeto. Comece escrevendo tudo que já tenha em mente e depois examine suas categorias PARA em busca de notas relacionadas e PIs. Essa etapa pode incluir pontos ou conclusões de notas criadas anteriormente, inspiração de modelos ou exemplos que você queira tomar emprestados ou usar como base para seguir as práticas recomendadas.

Eis algumas perguntas úteis a se fazer durante a pesquisa:

- Existem livros ou artigos dos quais você poderia extrair trechos inspiradores?
- Existem sites que ofereçam recursos que você possa usar como base?
- Existem podcasts de especialistas que você pode escutar enquanto se desloca ou faz tarefas domésticas?
- Existem PIs relevantes escondidos em projetos do passado?

Você encontrará alguns materiais finalizados e bastante sucintos, e

outros em estágios iniciais. Não importa: seu único objetivo é ter todo o material que possa ser utilizado num só lugar. Mova todas as notas e todos os PIs que deseja usar para uma nova pasta de projeto.

Ligue o alarme para daqui a quinze ou vinte minutos e, enquanto ele não tocar, veja se consegue avançar no projeto *usando apenas as notas que reuniu* – sem fazer pesquisas on-line, sem usar redes sociais e sem abrir as inúmeras guias do navegador que você jura que vai ler um dia. Trabalhe só com o que já tem de fato. Nesse primeiro momento você pode elaborar um plano, uma pauta, uma proposta, um diagrama ou qualquer outro formato que transforme suas ideias em algo concreto.

Talvez você sinta aquele medo de estar perdendo alguma coisa, de não estar enxergando algo, e isso o leve a buscar mais informações. Talvez se sinta tentado a "fazer mais pesquisas", mas lembre-se: você não vai *concluir* o projeto inteiro de uma só vez. Nesse momento você vai apenas criar um rascunho inicial do seu artigo, um esboço do aplicativo, um plano de campanha. Pergunte a si mesmo: "Qual é a menor versão disso que eu posso produzir para obter um feedback útil de outras pessoas?"

Se você acha que não consegue completar esse esboço inicial de uma só vez, comece construindo uma Ponte de Hemingway para quando retomar o projeto. Liste perguntas em aberto, tarefas pendentes, caminhos a explorar ou pessoas a consultar. Compartilhe o que produziu com alguém que possa lhe dar feedback enquanto não estiver trabalhando no projeto e salve os comentários que receber numa nova nota na mesma pasta do projeto. Você pode receber esse feedback numa conversa privada com um colega de confiança, publicamente pelas redes sociais ou um meio-termo. Para esse momento, escolha um local em que se sinta à vontade.

Caso sinta dificuldade em continuar com esse projeto mais tarde, tente Reduzir o Escopo. Elimine os recursos menos importantes, adie as decisões mais difíceis ou encontre alguém para ajudá-lo nas partes com as quais você está menos familiarizado.

Ao longo de cada etapa do processo, certifique-se de anotar tudo que aprender ou descobrir e salve todos os novos PIs que surgirem. Quando seu cérebro biológico já estiver preparado por essa leitura inicial das notas,

você começará a perceber sinais e pistas relacionados ao assunto em todos os lugares. Crie notas dessas pistas também! Quando concluir a primeira parte do trabalho, receber feedback e coletar um novo conjunto de notas para trabalhar, você estará pronto para tudo que vier depois.

## Capítulo 9

## Os hábitos essenciais dos organizadores digitais

"Os hábitos reduzem a carga cognitiva e libertam a capacidade mental, para podermos deslocar a atenção para as outras tarefas. Só quando tornamos os fatos básicos da vida mais fáceis é que conseguimos criar o espaço mental necessário para o pensamento livre e a criatividade."

- James Clear, autor de Hábitos atômicos

 $\mathbf{S}$  eu Segundo Cérebro é um sistema prático para aumentar sua produtividade e sua criatividade.

Embora esses domínios sejam frequentemente vistos como opostos e excludentes – um concreto e definido; o outro abstrato e aberto –, eu os considero complementares. Quando somos organizados e eficientes, liberamos espaço para o surgimento da criatividade. Quando temos confiança no nosso processo criativo, não precisamos pensar muito sobre isso, o que reduz drasticamente o estresse constante, a preocupação a respeito de estar ou não indo na direção certa.

Esse equilíbrio entre ordem e criatividade é algo que podemos construir intencionalmente no Segundo Cérebro. Como todo sistema, ele precisa de manutenção regular. No mundo digital você tem que manter certo nível de organização, de modo que seus espaços de trabalho virtuais aumentem sua produtividade em vez de atrapalhá-la.

"Ser organizado" não é um traço de personalidade que vem de nascença nem se resume a encontrar os aplicativos ou ferramentas certos. Ser organizado é um hábito: um conjunto de ações que você executa repetidamente ao encontrar, trabalhar e utilizar as informações. No entanto, se você sempre tem dificuldade para encontrar suas notas, rascunhos, brainstormings e fontes, não só está desperdiçando um tempo precioso como também sabotando seu momento de embalo. Para cada passo do Método CODE existem hábitos que podem nos ajudar a ser mais organizados e criar espaço para o surgimento da criatividade.

# O caminho da *mise-en-place* para a produtividade sustentável

Veja como os chefs trabalham numa cozinha profissional. Eles têm demandas incrivelmente altas tanto de qualidade *quanto* de quantidade. Cada ingrediente em cada prato deve ser quase perfeito – um ingrediente frio ou um filé malcozido e o prato inteiro pode ser devolvido... e numa noite movimentada a cozinha pode ter que produzir centenas de pratos.

Essa tensão entre qualidade e quantidade é algo que nós, profissionais do conhecimento, também sentimos. Precisamos oferecer um padrão extremamente alto, e rápido, de maneira contínua, o ano todo. Somos como atletas velocistas que também estão tentando correr uma maratona.

Os chefs têm um sistema específico para realizar esse feito desafiador. Chama-se *mise-en-place*, filosofia culinária utilizada em restaurantes de todo o mundo. Desenvolvida na França no fim do século XIX, trata-se de um processo passo a passo para produzir alimentos de alta qualidade com eficiência. Os chefs não podem se dar ao luxo de parar tudo apenas para

limpar a cozinha. Eles aprendem a manter o local de trabalho limpo e organizado *enquanto preparam as refeições*.

Na cozinha, isso significa adotar pequenos hábitos, como sempre colocar a colher da batedeira no mesmo lugar para saber onde encontrá-la; limpar imediatamente uma faca após usá-la, para que esteja pronta para o próximo corte; ou organizar os ingredientes na ordem em que serão usados, para que já estejam na posição correta.

Os chefs usam a *mise-en-place* – uma filosofia e mentalidade incorporada num conjunto de técnicas práticas – como seu "cérebro externo". Assim, podem externalizar seu pensamento direto no ambiente de trabalho, automatizar as partes repetitivas e se concentrar nas partes criativas.

Como profissionais do conhecimento, temos muito a aprender com a *mise-en-place*. Também temos que lidar com uma enxurrada de tarefas, em condições incertas e com prazos apertados. Também recebemos um fluxo constante de informações e solicitações, temos pouquíssimo tempo para processá-las e enfrentamos muitas demandas que exigem atenção simultânea. E ainda temos que fazer a manutenção dos nossos sistemas ao mesmo tempo que trabalhamos regularmente.

Você não vai descobrir magicamente que tem tempo disponível, parar tudo e reorganizar seu mundo digital. Seu chefe não vai gostar se você disser que vai tirar o dia para "se inteirar" dos assuntos. Seu negócio não vai durar muito se você recusar clientes porque está "fazendo manutenção dos sistemas". É difícil encontrar tempo para fazer uma pausa e recuperar o fôlego. Em geral só percebemos que nossos sistemas precisam de manutenção quando eles dão defeito, e quando isso acontece culpamos nossa falta de autodisciplina ou de produtividade.

Criar um Segundo Cérebro não é apenas baixar um aplicativo para se organizar em determinado momento, mas adotar um sistema dinâmico e flexível e um conjunto de hábitos para acessar continuamente tudo de que precisamos sem criar um caos no nosso ambiente (e na nossa mente).

Não basta ter disciplina interior. Também precisamos seguir uma disciplina exterior – um sistema de princípios e comportamentos – para

canalizar nossas energias, pensamentos e emoções de maneira produtiva. Um sistema que estruture o fluxo de informações em constante mudança com o qual interagimos diariamente.

Neste capítulo apresentarei três tipos de hábito que podem ser integrados à sua rotina para garantir a funcionalidade do seu Segundo Cérebro. Cada um desses hábitos cria limites – de tempo, espaço e intenção – em torno dos estados mentais que você deseja proteger e promover. Esses limites dizem em que você deve focar e, tão importante quanto, o que deve ignorar. Os três hábitos mais importantes para o seu Segundo Cérebro são:

- Checklists de Projeto: Inicie e conclua seus projetos de maneira consistente utilizando trabalhos anteriores.
- **Revisões Semanais e Mensais:** Revise periodicamente seu trabalho e sua vida e decida se quer mudar algo.
- Hábitos de Percepção: Observe pequenas oportunidades para editar, criar destaques ou mover notas para torná-las mais descobríveis no futuro.

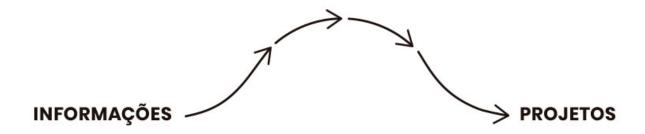
Pense nesses hábitos como o "cronograma de manutenção" do seu Segundo Cérebro. Assim como você tem um cronograma de manutenção para o seu carro – que o instrui a trocar regularmente o óleo, fazer rodízio de pneus e mudar os filtros de ar –, de vez em quando seu Segundo Cérebro precisa de um ajuste para garantir que esteja em boas condições de funcionamento.

Vamos explorar esses hábitos um de cada vez.

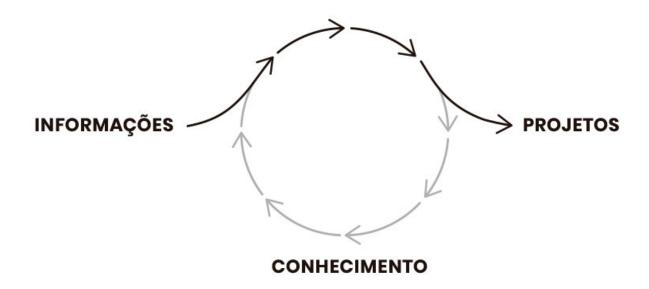
# O hábito de fazer Checklists de Projeto: a chave para iniciar seu volante do conhecimento

Basicamente, o trabalho do conhecimento consiste em coletar informações e transformá-las em resultados. Todos os dias, o dia todo, consumimos para depois produzir. Você não precisa de treinamento especial para

realizar essas atividades e certamente não precisa de um Segundo Cérebro.



O que falta para a maioria das pessoas, no entanto, é um ciclo de feedback – uma forma de "reciclar" o conhecimento criado anteriormente para que possa ser usado no futuro. É assim que os investidores pensam sobre o dinheiro: eles não recebem os lucros de um investimento e gastam tudo de imediato. Eles os reinvestem, criando um volante para que o dinheiro se acumule ao longo do tempo.

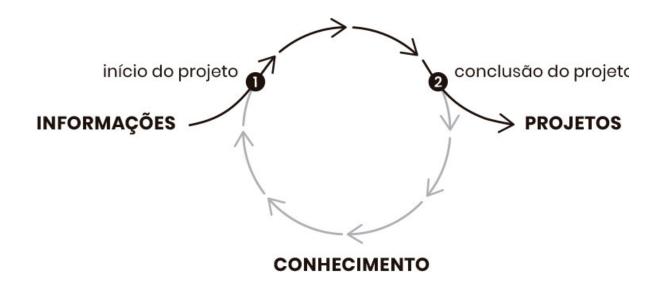


É exatamente assim que eu quero que você trate a sua atenção: como um ativo que é investido e produz retorno, que por sua vez pode ser reinvestido em outros empreendimentos. É assim que você garante que seu conhecimento cresça e se multiplique ao longo do tempo, como um ativo de alto rendimento. Tal como investir uma pequena quantia no mercado de

ações todos os meses, seus investimentos de atenção também podem crescer à medida que seu conhecimento aumenta e suas ideias se conectam e se complementam.

Se você prestar atenção, verá que existem dois momentos-chave nesse processo de reciclagem do conhecimento nos quais os caminhos divergem e você tem a chance de fazer algo diferente do que já fez.

Esses dois momentos são quando um projeto começa e quando ele termina. Para o primeiro, apresentarei o Checklist de Início de Projeto e, para o segundo, o Checklist de Conclusão de Projeto.



Checklist nº 1: início do projeto

Antes de decolar, os pilotos de aeronave conferem um "checklist pré-voo" que informa tudo que eles precisam verificar ou fazer. Isso garante que eles concluirão todas as etapas necessárias sem ter que depender de seus cérebros falíveis.

A maneira como a maioria das pessoas lança seus projetos, por outro lado, pode ser descrita como desordenada. Talvez elas verifiquem suas anotações e seus arquivos e façam buscas para tentar encontrar qualquer informação que possa ser relevante, talvez não. Talvez conversem com seus colegas sobre as lições das experiências passadas, talvez não. Talvez criem

um plano para orientar o progresso do projeto, talvez não. O sucesso do início do projeto é questão de sorte.

No Capítulo 5 vimos como o trabalho está se tornando cada vez mais centrado em projetos. Cada meta, colaboração ou atribuição que assumimos pode ser definida como um projeto, que dá a ele forma, foco e senso de direção. Considerando que é nesses projetos que investimos a maior parte da nossa atenção, vale a pena estruturar seu início. E é aqui que entra o Checklist de Início de Projeto.

Eis meu checklist:

- 1. Capturar meus pensamentos atuais sobre o projeto.
- 2. **Revisar** as pastas (ou tags) que podem conter notas importantes.
- 3. **Pesquisar** termos relacionados em todas as pastas.
- 4. Mover as notas importantes para a pasta do projeto (ou etiquetá-las).
- 5. Criar um esboço das notas coletadas e planejar o projeto.
- 1. Capturar meus pensamentos atuais sobre o projeto. Muitas vezes percebo que, no momento em que um projeto começa a se formar em minha mente, logo tenho ideias e opiniões sobre ele. Gosto de iniciar criando uma nota em branco e fazendo um brainstorming de todos os pensamentos que me vêm à mente. Essa primeira nota é, então, colocada dentro de uma nova pasta de projeto dedicada a armazenar todas as notas que criarei relacionadas a ele.

Essa etapa pode e deve ser confusa: despejo todas as minhas reflexões aleatórias, possíveis abordagens, links para outras ideias ou tópicos, ou lembretes de pessoas com quem conversar.

Eis algumas perguntas que uso para estimular esse brainstorming inicial:

- O que já sei sobre o projeto?
- O que não sei e preciso descobrir?
- Qual é o meu objetivo ou a minha intenção?
- Com quem posso conversar para obter insights?

• O que posso ler ou ouvir para ter boas ideias?

Digito na nota inicial tudo que me vier à mente a partir dessas perguntas. Prefiro usar uma estrutura de tópicos, para que as informações sejam compactas e fáceis de mover de um lugar para outro, se necessário.

- 2. Revisar as pastas (ou tags) que podem conter notas importantes. Em segundo lugar, analiso todas as pastas existentes que possam conter informações relevantes para o novo projeto, incluindo modelos, esboços e sobras de projetos anteriores. O sistema PARA e a Sumarização Progressiva são muito úteis nesse momento: já tenho várias pastas, cada uma contendo um conjunto de notas selecionadas, com trechos realçados e resumos para que eu possa me lembrar rapidamente do que se trata. Entro nas pastas de Projetos, Áreas, Recursos e Arquivos e escolho algumas notas que me pareçam mais importantes para o projeto que estou iniciando. Em seguida, passo os olhos em qualquer anotação que pareça interessante sem perder o embalo, evitando travar em qualquer ponto. Agora não é a hora de me distrair é hora de fazer progresso.
- 3. Pesquisar termos relacionados em todas as pastas. O terceiro passo é realizar buscas por notas que eu possa ter perdido. Às vezes há ideias valiosas enterradas em lugares inesperados, que talvez eu não encontre navegando.

É aqui que entra em cena a Perspectiva do Curador, que usei quando capturei o conteúdo pela primeira vez. Tendo em vista que cada nota no meu Segundo Cérebro foi feita com um propósito, a pesquisa é realizada exclusivamente numa coleção de notas de alta qualidade. Isso contrasta fortemente com a pesquisa na internet, que está cheia de anúncios que nos distraem, manchetes enganosas, conteúdos superficiais e controvérsias sem sentido – tudo que pode me desviar do objetivo.

Assim, executo uma série de buscas por termos relacionados ao novo projeto, passando os olhos pelos resultados e entrando rapidamente em qualquer nota que pareça interessante. A Sumarização Progressiva também

ajuda nesse ponto, pois me permite aumentar ou diminuir o zoom das notas sem ter que absorver todo o seu conteúdo.

- 4. Mover as notas importantes para a pasta do projeto (ou etiquetálas). Nesse momento, eu movo as notas encontradas nas duas etapas anteriores para a pasta do projeto, com o nome do novo projeto. Uma alternativa, dependendo dos recursos do seu aplicativo de notas, é etiquetar ou linkar as notas, para não precisar tirá-las de seu local original. O importante não é onde a nota está localizada, mas se você pode consultá-la rapidamente enquanto mantém o foco no projeto.
- 5. Criar um esboço das notas coletadas e planejar o projeto. Por fim, é hora de usar o material reunido para criar um esboço (um Arquipélago de Ideias) para o projeto. Meu objetivo não é obter uma coleção de ideias soltas, mas formular uma progressão lógica de etapas que deixem explícito o que devo fazer a seguir.

A forma que esse esboço assume vai depender da natureza do projeto. Se for um texto – como um ensaio ou relatório –, podem ser os pontos principais que desejo incluir no documento final. Se for a descrição de um projeto colaborativo com colegas ou colaboradores terceirizados, pode incluir os objetivos pelos quais estamos trabalhando e as responsabilidades de cada um. Se for uma viagem que pretendo fazer, pode ser uma lista de itens para colocar na bagagem e um itinerário.

O importante é lembrar que, enquanto percorre o checklist, você está elaborando um plano de como lidar com o projeto, *não executando o projeto em si*. Você deve pensar no checklist de cinco etapas como uma primeira verificação, não levando mais de vinte a trinta minutos. Nesse momento, você só está tentando ter uma noção do tipo de material que já tem armazenado no Segundo Cérebro. Ao fim dessa etapa você terá uma noção muito melhor de quanto tempo levará para concluir o projeto, que conhecimentos ou recursos precisará obter e quais serão seus prováveis desafios.

Sugiro que você use o checklist como ponto de partida e o personalize ao longo do tempo, à medida que entende como ele se encaixa no seu contexto. Dependendo de sua profissão ou seu ramo de atuação, você pode precisar de mais ou menos formalidade, mais ou menos tempo para esse primeiro momento de checagem, mais ou menos pessoas envolvidas. Eis algumas outras opções de ações que você pode querer incluir na sua versão da lista:

- **Responder a perguntas** *pre mortem.*\* O que você quer aprender? Qual é a maior fonte de incerteza ou a pergunta mais importante que você deseja responder? O que tem mais chance de fracassar?
- Comunicar-se com as partes interessadas. Explique ao seu gestor, seus colegas, clientes, acionistas, terceirizados, *etc.* o que é o projeto e por que ele é importante.
- **Definir critérios de sucesso.** O que precisa acontecer para que o projeto seja considerado um sucesso? Quais são os resultados mínimos que você precisa alcançar ou as metas mais audaciosas que deseja cumprir?
- Dar o pontapé inicial oficial. Agende telefonemas, elabore um orçamento e um cronograma, e explique a todas as partes interessadas quais são as metas e os objetivos do projeto, garantindo que estejam informadas e alinhadas sobre o que se espera delas. A meu ver, o pontapé inicial oficial é útil mesmo quando você vai encarar um projeto solo!
  - \* O pre mortem é uma prática útil, semelhante a um post mortem (usado para analisar como um projeto deu errado), mas realizado antes do início do projeto. Ao se perguntar o que é provável que não dê certo, você pode tomar medidas para evitar que os erros aconteçam.

#### Checklist $n^{\underline{o}}$ 2: conclusão do projeto

Agora vamos dar uma olhada no Checklist de Conclusão de Projeto, o outro lado da equação.

A conclusão de um projeto é um momento muito especial na vida de um profissional do conhecimento, pois é um dos raros momentos em que algo de fato termina. Parte do que torna o trabalho moderno tão desafiador é que nada parece ter fim. Cansativo, não é? Calls e reuniões parecem durar uma eternidade, logo raramente comemoramos uma vitória clara e podemos recomeçar. Eis uma das melhores razões para manter os projetos pequenos: dessa forma podemos experimentar a gratificante sensação de conclusão sempre que possível.

Mas não vamos nos limitar a comemorar o fim de um projeto. O ideal é aprender com a experiência e documentar qualquer pensamento que possa agregar valor no futuro. E é aqui que o Checklist de Conclusão de Projeto se mostra essencial. Trata-se de uma série de etapas para decidir se existe algum ativo de conhecimento reutilizável que valha a pena manter antes de arquivar o resto. A única forma de viabilizar o Checklist de Início de Projeto é se, no passado, você reservou um tempo para salvar e preservar o material de projetos anteriores.

Eis a minha lista:

- 1. **Marcar** o projeto como concluído no gerenciador de tarefas ou no aplicativo de gestão de projetos.
- 2. **Riscar** o objetivo do projeto e movê-lo para a seção "Concluído".
- 3. Revisar os Pacotes Intermediários e movê-los para outras pastas.
- 4. **Mover** a pasta do projeto para arquivos em todas as plataformas.
- 5. **Se o projeto for desativado antes da conclusão**, adicionar uma nota de status atual à pasta do projeto antes de arquivar.
- 1. Marcar o projeto como concluído no gerenciador de tarefas ou no aplicativo de gestão de projetos. Esse é o primeiro passo para garantir que o projeto esteja realmente concluído. Muitas vezes é necessário realizar tarefas demoradas para encerrá-lo por completo como obter as aprovações finais, preencher a papelada ou divulgar as entregas do projeto —, e é por isso que começo olhando para o meu gerenciador de tarefas, que é um aplicativo dedicado a acompanhar as ações pendentes, como uma

lista digital de tarefas por cumprir.\*

\* Embora não faça parte do escopo deste livro, incluí minhas recomendações para gerenciadores de tarefas em vários sistemas operacionais no Second Brain Resource Guide, em buildingasecondbrain.com/resources (conteúdo em inglês).

Se todas as tarefas forem finalizadas, posso marcá-las como concluídas e passar para as etapas seguintes.

# 2. Riscar o objetivo do projeto e movê-lo para a seção "Concluído". Geralmente, cada projeto em que trabalho tem um objetivo correspondente. Mantenho todos os meus objetivos numa única nota digital, classificados desde aqueles a curto prazo para o próximo ano até aqueles a longo prazo para os anos seguintes.

Gosto de parar por um momento e refletir sobre se a meta que estabeleci de início para o projeto deu certo. Se eu a alcancei de fato, que fatores levaram ao sucesso? Como posso repetir ou investir nesses pontos fortes? Se falhei, o que aconteceu? O que posso aprender ou mudar para evitar os mesmos erros da próxima vez? O tempo que você gasta pensando nessas questões depende do tamanho do projeto. Um grande esforço de equipe pode justificar horas de análise aprofundada, ao passo que um pequeno projeto paralelo pessoal pode merecer apenas alguns minutos de reflexão.

Também gosto de riscar a meta e movê-la para uma seção diferente chamada "Concluído". Sempre que preciso de alguma motivação posso olhar essa lista e me lembrar de todos os grandes objetivos que alcancei no passado. Não importa se o objetivo é grande ou pequeno: manter um inventário de suas vitórias e sucessos é um uso maravilhoso do Segundo Cérebro.

3. Revisar os Pacotes Intermediários e movê-los para outras pastas. Em terceiro lugar, eu analiso a pasta do projeto concluído em busca de PIs que criei e que possam ser reaproveitados no futuro. Pode ser o design de

uma página da web a ser usado como modelo para sites futuros, uma pauta para uma avaliação de desempenho individual ou uma série de perguntas úteis para entrevistas de contratação no futuro.

É preciso contar com um certo olhar para ver cada um desses documentos e arquivos não como descartáveis, mas como subprodutos do pensamento de qualidade. Grande parte do nosso trabalho é repetida ao longo do tempo, com pequenas variações. A ideia é que, se você começar a pensar de onde parou da última vez, estará muito mais à frente do que se começasse do zero.

Se encontro algum PI que pareça útil para outro projeto, eu o movo para a pasta do projeto atual. O mesmo vale para anotações importantes para Áreas ou Recursos. Tudo bem se você não selecionar tudo que for possível: o conteúdo completo dos seus arquivos sempre aparecerá em pesquisas futuras, não há por que ter medo de perder nada.

4. Mover a pasta do projeto para arquivos em todas as plataformas. É hora de mover a pasta do projeto para os arquivos do meu aplicativo de notas e de todas as outras plataformas que eu tenha usado durante o projeto. No meu caso, geralmente faço o mesmo com a pasta de documentos no meu computador e a minha unidade de armazenamento em nuvem.

Isso garante que a sua lista de projetos ativos não fique lotada de materiais antigos e obsoletos, e ao mesmo tempo preserva tudo que for necessário, para o caso de inesperadamente voltar a ser importante no futuro.

5. Se o projeto for desativado antes da conclusão, adicionar uma nota de status atual à pasta do projeto antes de arquivar. A quinta etapa vale apenas se o projeto estiver sendo cancelado, adiado ou suspenso em vez de concluído. O certo é arquivá-lo para que não fique visível, mas, nesse caso especial, existe uma ação extra no fim.

Eu acrescento uma nova nota à pasta do projeto intitulada "Status

atual" e faço comentários para poder recuperá-la no futuro. Por exemplo, posso usar uma estrutura de tópicos para descrever as últimas ações, detalhes sobre o motivo do adiamento ou cancelamento, a lista de pessoas que estavam trabalhando no projeto e o papel que desempenharam, e quaisquer lições ou práticas recomendadas aprendidas durante o projeto. Essa Ponte de Hemingway me proporciona a confiança para pausar o projeto sabendo que posso recuperá-lo a qualquer momento.

Fiquei surpreso ao descobrir que, quando sou sincero comigo mesmo sobre o motivo da interrupção de um projeto e dedico alguns minutos a registrar meus pensamentos atuais sobre ele, tenho a possibilidade de recuperá-lo meses ou até anos depois sem muito esforço. É muito estimulante perceber que você pode armazenar um projeto e se livrar do peso mental de ter que mantê-lo em mente. E é extremamente reconfortante saber que não é preciso fazer progressos constantes em tudo o tempo todo.

Eis alguns outros itens que você pode incluir no seu Checklist de Conclusão de Projeto. Sugiro que você os adapte às suas necessidades:

- **Responda a perguntas** *post mortem***.** O que você aprendeu? Em que se saiu bem? Em que poderia ter se saído melhor? O que pode melhorar da próxima vez?
- Comunique-se com as partes interessadas. Notifique chefe, colegas, clientes, acionistas, terceirizados, *etc.* de que o projeto foi concluído e quais foram os resultados.
- Avalie os critérios de sucesso. Os objetivos do projeto foram alcançados? Por que ou por que não? Qual foi o retorno sobre o investimento?
- Encerre oficialmente o projeto e comemore. Envie os últimos emails, faturas, recibos, formulários de feedback ou documentos e comemore seus feitos com sua equipe ou colaboradores. Nesse momento você tem a sensação de realização por todo o esforço que fez.

A primeira análise do seu Checklist de Conclusão de Projeto deve ser mais rápida do que a do Checklist de Início de Projeto – você não deve levar mais que dez ou quinze minutos para encontrar materiais interessantes e ter ideias. Como você não sabe se esses materiais voltarão a ser úteis, não invista tanto tempo e atenção neles. Faça apenas o esforço necessário para que, no futuro, você seja capaz de decidir se esses materiais ainda são úteis. Se for o caso, na hora você decidirá se vai fazer o esforço de organizá-los e destilá-los ainda mais.

O objetivo dos Checklists de Projeto não é fazer com que seu *modus* operandi se torne rígido e se baseie apenas em uma fórmula, mas, sim, ajudá-lo a iniciar e concluir projetos de forma organizada e definitiva, para que não restem compromissos "órfãos", pontas soltas sem um fim à vista. Pense nos checklists como andaimes — uma estrutura de suporte para garantir que aquilo que você está construindo se mantenha em pé sozinho. Assim como em algum momento os andaimes são retirados, esses hábitos serão absorvidos por você e se tornarão parte do seu modo de pensar. Você nem sequer cogitará começar um novo projeto sem consultar o Segundo Cérebro em busca de algo que possa reutilizar.

## O hábito da revisão: por que você deve processar suas notas em lote (e com que frequência deve fazer isso)

Agora vamos falar sobre Revisões Semanais e Mensais.

O pioneiro na prática de fazer uma "Revisão Semanal" foi o coach executivo e autor David Allen, que explicou o método em seu influente livro *A arte de fazer acontecer*.\* Ele descreveu a Revisão Semanal como uma verificação regular, realizada uma vez por semana, em que você ajusta e revisa seus trabalhos e sua vida. Segundo Allen, ela serve para registrar novas tarefas, revisar projetos ativos e determinar as prioridades para a próxima semana.

\* O livro é uma contrapartida útil à GCP, ensinando o leitor a "tirar as coisas da cabeça" – que aqui estamos fazendo em forma de notas – e transformá-las em informações "acionáveis", como listas de tarefas.

Sugiro acrescentar uma etapa: revisar as notas que você criou na semana anterior, dar a elas títulos sucintos que expliquem de que se trata e classificá-las nas pastas PARA. A maioria dos aplicativos de notas tem algum tipo de "caixa de entrada", onde as notas novas permanecem até serem revisadas. Esse "processamento em lote" leva apenas alguns segundos por nota, e é possível concluí-lo em questão de minutos.

Vamos mergulhar nos detalhes e ver como as Revisões Semanais e Mensais podem ajudar você a manter seu Segundo Cérebro sempre pronto para o que der e vier.

Um modelo de Revisão Semanal: organizar para evitar sobrecarga

Eis o meu Checklist de Revisão Semanal, que geralmente faço a cada três a sete dias, dependendo do ritmo de trabalho da semana. O objetivo não é seguir um cronograma rígido, mas criar o hábito de esvaziar minhas caixas de entrada e limpar meus espaços de trabalho digitais com regularidade, para evitar que fiquem sobrecarregados. Mantenho o checklist numa nota no meu computador, para poder consultá-lo facilmente.

- 1. Limpar a caixa de entrada do e-mail.
- 2. Checar minha agenda.
- 3. Limpar a área de trabalho do computador.
- 4. Limpar a caixa de entrada do meu aplicativo de notas.
- 5. Escolher as tarefas da semana.
- 1. **Limpar a caixa de entrada do e-mail.** Começo limpando da caixa de entrada todos os e-mails remanescentes da semana anterior. Em geral, não tenho tempo para fazer isso durante a semana, pois tenho que lidar com outras tarefas importantes, mas descobri que, se deixar as mensagens se

acumularem de uma semana para a seguinte, fica difícil descobrir quais novidades preciso priorizar e o que restou do passado.

Tudo que preciso fazer é salvo no meu gerenciador de tarefas e todas as notas que capturo são salvas no meu aplicativo de notas.

2. **Checar minha agenda.** Em seguida verifico a agenda. É nesse momento que vejo como será a próxima semana, as reuniões e os compromissos para os quais preciso abrir espaço. Geralmente analiso as tarefas das últimas semanas e vejo o que preciso acompanhar, e verifico as semanas seguintes, caso haja algo para o qual deva me preparar.

Mais uma vez, tudo que preciso fazer é salvo no gerenciador de tarefas e todas as notas que capturo são salvas no meu aplicativo de notas.

3. Limpar a área de trabalho do computador. Em seguida, limpo os arquivos espalhados na área de trabalho do computador. Descobri que, se eu deixá-los acumular semana após semana, em algum momento meu ambiente digital fica tão confuso que não consigo pensar direito.

Quaisquer arquivos potencialmente relevantes para meus projetos, áreas ou recursos são movidos para as pastas PARA no sistema de arquivos do computador.

4. Limpar a caixa de entrada do meu aplicativo de notas. Quando chego à quarta etapa, a caixa de entrada do meu aplicativo de notas está repleta de informações interessantes das três etapas anteriores — do e-mail, da agenda e da área de trabalho do computador. Isso se soma a todas as outras notas que coletei ao longo da semana anterior — em geral, de cinco a quinze numa semana normal.

Nesse momento, eu as processo em lote, de uma só vez, tomando decisões rápidas e intuitivas sobre onde cada nota ficará no sistema PARA e criando pastas conforme necessário. Não existe um local "correto" para as notas e a busca é incrivelmente eficaz, então as coloco no primeiro lugar que me vem à cabeça.

Você perceberá que essa é a única etapa da minha Revisão Semanal que está diretamente relacionada às notas digitais. O processo de checar a caixa de entrada de notas, dar a cada nota um título informativo e movê-las para as pastas apropriadas é simples e prático. Nesse momento eu não realço trechos nem crio resumos. Não tento entender nem absorver o conteúdo dessas notas. Não procuro descobrir com que assuntos elas podem se relacionar.

Guardo todo esse pensamento para o futuro – para uma hora e um lugar em que vou saber o que estou tentando fazer e como usar essa compilação de conhecimento para alcançar meu objetivo. Esse processo de organização semanal funciona como um rápido lembrete do conhecimento que acumulei na semana anterior e garante que eu tenha um fluxo saudável de novas ideias e insights fluindo para o meu Segundo Cérebro.

5. **Escolher as tarefas da semana.** Essa é a última etapa da minha Revisão Semanal. É hora de limpar a caixa de entrada do meu aplicativo gerenciador de tarefas. A esta altura, ele também conta com diversas tarefas que transferi do e-mail, da agenda, da área de trabalho e das notas digitais. Levo alguns minutos para classificá-las nos projetos e áreas apropriados.

A etapa final da Revisão Semanal é escolher as tarefas com as quais vou me comprometer ao longo da semana seguinte. Como acabei de fazer uma varredura em todo o meu mundo digital e levei em conta todas as informações possivelmente relevantes, sou capaz de tomar essa decisão com firmeza e começar a semana com total confiança de que estou trabalhando nas coisas certas.

Um modelo de Revisão Mensal: refletir para ter clareza e controle

Embora a Revisão Semanal seja bem fundamentada e prática, recomendo fazer uma Revisão Mensal um pouco mais reflexiva e holística. É uma chance de avaliar o panorama e considerar mudanças mais profundas em

seus objetivos, prioridades e sistemas, nos quais você pode não ter a chance de pensar na correria do dia a dia.

Eis o meu modelo de Revisão Mensal:

- 1. Revisar e atualizar meus objetivos.
- 2. Revisar e atualizar minha lista de projetos.
- 3. Revisar as áreas sob minha responsabilidade.
- 4. Revisar as tarefas marcadas com "Algum dia/Talvez".
- 5. Repriorizar as tarefas.
- 1. Revisar e atualizar meus objetivos. Começo revisando minhas metas para o trimestre e o ano. Eu me faço perguntas como: "Que sucessos ou realizações eu alcancei?" e "O que não aconteceu dentro do esperado e o que posso aprender com isso?". Dedico um tempo a riscar as metas concluídas, adiciono as novas que surgiram ou altero o escopo das metas que não fazem mais sentido.
- 2. **Revisar e atualizar minha lista de projetos.** Em seguida, arquivo todos os projetos concluídos ou cancelados, adiciono novos ou atualizo projetos ativos para refletir as alterações ocorridas neles. Também atualizo as pastas no meu aplicativo de notas para indicar essas mudanças.

É importante que a lista de projetos seja sempre um reflexo atual, oportuno e preciso de seus objetivos e prioridades da vida real, sobretudo porque os projetos são o princípio organizador central do seu Segundo Cérebro. Quando você tem uma pasta de projeto pronta para uso, sua mente está preparada para perceber e capturar as melhores ideias e levá-las adiante.

3. Revisar as áreas sob minha responsabilidade. Agora é hora de pensar nas principais áreas da minha vida, como saúde, finanças, relacionamentos e vida doméstica, e decidir se preciso fazer ou mudar algo. Essa reflexão costuma gerar novas ações (que vão para o gerenciador de tarefas) e novas notas (capturadas no aplicativo de notas).

Pastas específicas para cada área geralmente contêm notas que se tornam as sementes de futuros projetos. Por exemplo, criei uma pasta chamada "Casa" com o intuito de coletar fotos para a reforma do home studio que mencionei anteriormente. Mesmo antes de ser um projeto ativo, essa área mais ampla funcionou como um lugar onde eu podia reunir ideias e inspiração, de modo que, quando decidimos começar a agir, as referências já estavam prontas para uso.

- 4. Revisar as tarefas marcadas com "Algum dia/Talvez". "Algum dia/Talvez" é uma categoria especial para coisas que eu gostaria de fazer um dia, mas não num futuro próximo. Coisas como "Aprender mandarim" e "Plantar um pomar". É importante ir acompanhando esses sonhos futuros, mas você não quer que eles atrapalhem suas prioridades atuais. Passo alguns minutos revisando as tarefas dessa categoria, só para ter certeza de que alguma delas será acionável. Por exemplo, quando minha esposa e eu compramos nosso imóvel, nosso sonho de ter um cachorro, que era impossível na época em que vivíamos nos mudando de um apartamento para outro, de repente se tornou realidade. Eu já tinha salvado algumas anotações sobre as raças de cachorro que devíamos considerar (atléticos, hipoalergênicos, bons com crianças, etc.), e essa etapa da minha Revisão Mensal me lembrou de trazer a questão à tona.
- 5. **Repriorizar as tarefas.** Depois de concluir todas as etapas anteriores e ter uma visão holística dos meus objetivos e projetos em mente, é hora de escolher quais tarefas devo priorizar agora. Muitas vezes fico surpreso com quanto as coisas podem mudar em um mês. Tarefas que pareciam fundamentais no mês passado podem se tornar irrelevantes este mês e viceversa.

Os Hábitos de Percepção: como usar o Segundo Cérebro para construir a sorte Existe uma terceira categoria de hábitos que será útil quando você começar a utilizar o Segundo Cérebro no mundo real. De certa forma, é a categoria mais importante, mas também a menos previsível.

Eu os chamo de Hábitos de Percepção: aproveitar pequenas oportunidades que você percebeu para capturar algo que poderia deixar de lado ou para tornar uma nota mais acionável ou descobrível. Exemplos:

- Perceber que uma ideia que você tem em mente pode ser valiosa e capturá-la em vez de pensar: "Ah, não é nada."
- Perceber quando uma ideia sobre a qual está lendo repercute em você e dedicar alguns segundos a realçar os melhores trechos.
- Perceber que uma nota poderia ter um título melhor e alterá-lo para que seja mais fácil encontrá-la no futuro.
- Perceber que você pode mover ou linkar uma nota a outro projeto ou área em que ela será mais útil.
- Perceber as oportunidades de combinar dois ou mais PIs num trabalho novo e maior, para não precisar começar do zero.
- Perceber uma chance de mesclar conteúdos semelhantes de notas diferentes numa mesma nota, para que elas não fiquem espalhadas por muitos lugares.
- Perceber quando um PI seu pode ajudar alguém a resolver um problema e compartilhá-lo com essa pessoa, mesmo que ele não seja perfeito.

O lado bom das notas, ao contrário das listas de tarefas, é que não são urgentes. Se uma tarefa importante é deixada de lado, os resultados podem ser catastróficos. Já as notas podem aguardar sempre que você estiver ocupado, sem nenhum impacto negativo. Se você tiver tempo para organizar as notas toda semana, ótimo. Se não tiver, sem problema. Muitas vezes demoro semanas ou até um mês ou mais para limpar a caixa de entrada do aplicativo de notas. Nesse meio-tempo elas permanecem ali, paradas, esperando.

A crença equivocada mais comum sobre organização que vejo por aí

quando estou trabalhando com clientes é a de que ela exige trabalho pesado. As pessoas parecem acreditar que, se conseguissem ignorar seus compromissos e tirar alguns dias de folga, finalmente seriam capazes de reverter a bagunça e relaxar.

Na prática, porém, mesmo nas raras ocasiões em que vi pessoas conseguirem uma folga, essa estratégia nunca pareceu correr muito bem. Elas costumam ficar atoladas nos detalhes e mal conseguem diminuir a montanha de coisas acumuladas que querem fazer. Com isso, são tomadas pelo sentimento de culpa, por não terem feito progresso mesmo com tanto tempo à disposição. Não é natural que os humanos reorganizem completamente toda a sua vida de uma só vez. Nós temos muitas camadas, muitas facetas – é difícil organizar perfeitamente cada detalhezinho.

Manter a organização é fundamental, mas isso precisa ser feito aos poucos, no fluxo da vida normal, nos momentos livres entre as etapas dos seus projetos, à medida que você percebe pequenas oportunidades.

Eis alguns exemplos de oportunidades:

- Você decide ir para a Costa Rica nas próximas férias, então transfere uma nota com frases úteis em espanhol da sua pasta de recursos "Idiomas" para a pasta de projeto "Costa Rica" para ajudar na viagem.
- Você é dono de uma empresa de engenharia. Certo dia seu diretor aceita a oferta de uma concorrente e pede demissão. Você precisa contratar uma pessoa para o cargo, então move a pasta que criou da última vez para "Contratação de engenheiro" de arquivos para projetos, já que será útil na sua pesquisa.
- Você planeja uma série de workshops e move um PDF com exercícios de uma pasta de área chamada "Workshops" para uma nova pasta de projeto para o workshop específico que está concebendo.
- Você percebe que precisa comprar um novo computador porque o atual está ficando muito lento, então move alguns artigos que salvou na pasta de recursos denominada "Pesquisa de computador" para uma nova pasta de projeto chamada "Comprar um novo computador".

Todas essas ações levam poucos segundos e são feitas conforme ocorrem mudanças em suas prioridades e metas. Devemos evitar executar muito trabalho pesado de antemão, não só porque consome tempo e energia preciosos, mas porque nos prende a uma decisão que pode se mostrar incorreta no futuro.

Quando você transforma suas notas digitais num ambiente de *trabalho*, não só de armazenamento, acaba passando muito mais tempo ali. Com isso, inevitavelmente percebe pequenas oportunidades de mudança muito mais do que imaginava. Com o passar do tempo, você construirá um ambiente muito mais adequado às suas verdadeiras necessidades do que qualquer coisa que poderia ter planejado com antecedência. Assim como os chefs de cozinha profissionais mantêm o ambiente de trabalho organizado com pequenos ajustes, você pode usar Hábitos de Percepção para "organizar enquanto trabalha".

## Agora é a sua vez: um sistema perfeito que você não usa não é perfeito

Cada um dos três tipos de hábito que apresentei – os Checklists de Início e Conclusão de Projeto, as Revisões Semanais e Mensais e os Hábitos de Percepção – deve ser executado rapidamente nos momentos livres ao longo do dia.

Eles foram concebidos para ajudar você a executar melhor atividades que provavelmente já está realizando de alguma forma, talvez acrescentando a elas um pouco mais de estrutura. Manter esses hábitos não deve ser difícil, nada que exija muito tempo em isolamento total. Se você esperar o momento perfeito, nunca dará o primeiro passo.

Os checklists que apresentei são um ponto de partida para ajudá-lo a tornar um pouco mais previsível um ambiente que costuma ser caótico e inesperado. Eles lhe proporcionam cadência, de modo que você seja capaz de receber, processar e usar informações digitais sem precisar parar o que está fazendo a fim de reorganizar tudo de uma só vez.

Vale lembrar que a manutenção do Segundo Cérebro é muito flexível. Ao contrário do que pode acontecer com um motor de automóvel, se você deixá-la de lado por dias, semanas ou até meses, nada vai explodir, quebrar ou pegar fogo. O objetivo de criar um Segundo Cérebro e despejar seus pensamentos nele é torná-los menos vulneráveis à passagem do tempo. Com o Segundo Cérebro você poderá retomá-los a qualquer momento, exatamente de onde parou, quando tiver tempo ou motivação.

## Resumindo:

- Não há necessidade de capturar todas as ideias; as melhores sempre voltarão para você em algum momento.
- Não há necessidade de limpar a caixa de entrada com frequência; ao contrário do que acontece com sua lista de tarefas, perder uma nota qualquer não é o fim do mundo.
- Não há necessidade de revisar ou resumir notas num cronograma rigoroso; o objetivo não é memorizar o conteúdo.
- Ao organizar as notas ou os arquivos no sistema PARA, a decisão de onde colocá-las também é flexível, tendo em vista que a ferramenta de pesquisa é muito eficaz para encontrar a nota, mesmo que ela não esteja no lugar certo.

Qualquer sistema que precisa ser perfeito para ser confiável é falho. Um sistema perfeito que você não usa porque é muito complicado e propenso a erros não é um sistema perfeito – é um sistema frágil que vai ruir assim que você parar de prestar atenção nele.

Devemos sempre ter em mente que não estamos construindo uma enciclopédia de conhecimento perfeitamente organizada. Estamos construindo um *sistema funcional*, tanto no sentido de que deve funcionar quanto no sentido de que fará parte da nossa vida cotidiana. Por isso, prefira um sistema que seja imperfeito, mas que continue sendo útil nas condições reais da sua vida.