

DOS AUTORES DE *SPRINT*

# FAÇA TEMPO

4 PASSOS PARA DEFINIR  
SUAS PRIORIDADES E  
NÃO ADIAR MAIS NADA

---

JAKE KNAPP  
JOHN ZERATSKY

# FAÇA TEMPO

4 PASSOS PARA DEFINIR  
SUAS PRIORIDADES E  
NÃO ADIAR MAIS NADA

---

JAKE KNAPP  
JOHN ZERATSKY

TRADUÇÃO DE  
JAIME BIAGGIO



# DADOS DE COPYRIGHT

## Sobre a obra:

A presente obra é disponibilizada pela equipe [X Livros](#) e seus diversos parceiros, com o objetivo de disponibilizar conteúdo para uso parcial em pesquisas e estudos acadêmicos, bem como o simples teste da qualidade da obra, com o fim exclusivo de compra futura.

É expressamente proibida e totalmente repudiável a venda, aluguel, ou quaisquer uso comercial do presente conteúdo

## Sobre nós:

O [X Livros](#) e seus parceiros disponibilizam conteúdo de domínio público e propriedade intelectual de forma totalmente gratuita, por acreditar que o conhecimento e a educação devem ser acessíveis e livres a toda e qualquer pessoa. Você pode encontrar mais obras em nosso site: [xlivros.com](http://xlivros.com) ou em qualquer um dos sites parceiros apresentados neste link.

***Quando o mundo estiver unido na busca do conhecimento, e não lutando por dinheiro e poder, então nossa sociedade enfim evoluirá a um novo nível.***

Copyright © 2018 by John Knapp e John Zeratsky

TÍTULO ORIGINAL

Make Time

REVISÃO

Carolina Rodrigues

Luisa Suassuna

PROJETO GRÁFICO

Andrea Lau

DESIGN DE CAPA

Zak Tebbal

ADAPTAÇÃO DE CAPA E LETTERING

Antonio Rhoden

FOTOS DOS AUTORES

Airyka Rockefeller (Jake Knapp)

Michelle Zeratsky (John Zeratsky)

FOTO DE CAPA

Rafael Fernandez/Wikimedia Commons (iPhone)

REVISÃO DE E-BOOK

Marina Góes

GERAÇÃO DE E-BOOK

Calil Mello Serviços Editoriais

E-ISBN

978-85-510-0481-4

Edição digital: 2019

1ª edição

Trechos deste livro incluem reflexões dos autores sobre dieta e exercícios. São fornecidas unicamente para fins de informação e não devem substituir a opinião

de um profissional abalizado. Antes de entrar em uma dieta ou de fazer alguma atividade física, consulte o seu médico.

*Todos os direitos desta edição reservados à*  
Editora Intrínseca Ltda.

Rua Marquês de São Vicente, 99, 3º andar

22451-041 – Gávea

Rio de Janeiro – RJ

Tel./Fax: (21) 3206-7400

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



[intrinseca.com.br](http://intrinseca.com.br)

Para HOLLY e MICHELLE

“A vida é muito mais do que viver cada vez mais rápido.”

— MAHATMA GANDHI



# SUMÁRIO

[Avançar para o início do texto.]

Folha de rosto  
Créditos  
Mídias sociais  
Dedicatória  
Epígrafe


## INTRODUÇÃO

Gastamos a maior parte do tempo no *default*  
Conheça os nerds do tempo  
O contexto — Parte 1: O iPhone sem distrações  
O contexto — Parte 2: Nossa saga nerd para arrumar tempo  
Quatro lições do laboratório de design sprint

## FAÇA TEMPO — COMO FUNCIONA

O Faça Tempo são apenas quatro passos, repetidos diariamente  
Destaque: inicie cada dia com a escolha de um ponto focal  
Foco: supere as distrações e arrume tempo para o seu Destaque  
Energia: use o corpo para recarregar o cérebro  
Reflexão: ajuste e aperfeiçoe o seu sistema  
Táticas para arrumar tempo: escolha, teste, repita  
Não precisa ser perfeito  
A mentalidade do “sem falta”

Mais de 80 táticas para  
escolher — a gente  
ajuda você a achar  
as que funcionam  
melhor para a  
sua vida.



## DESTAQUE

Os meses que perdi

Qual será o Destaque do seu dia?  
Três formas de escolher o Destaque  
Confie na intuição para escolher bem o Destaque

## Táticas para o Destaque

### ELEJA O DESTAQUE

1. Ponha no papel
2. O seu Destaque no *Feitiço do Tempo* (ou "Reprise o dia de ontem")
3. Classifique sua vida em itens
4. Junte todas as pequenas pendências
5. A lista do "se der tempo"
6. A Lista do Que Está no Fogo
7. Faça um sprint pessoal

### ARRUME TEMPO PARA O DESTAQUE

8. Agende o seu Destaque
9. Reserve espaços no calendário
10. Abra caminho na sua agenda
11. Fure quando puder
12. É só dizer não
13. Planeje seu dia
14. Passe a acordar cedo
15. A noite é a hora do Destaque
16. Pare quando não der mais

## FOCO

Um caso de amor com o e-mail  
Reformulando o YouTube  
Por que é tão difícil resistir a uma Piscina Infinita  
Não espere a tecnologia restituir seu tempo  
Crie barreiras contra a dispersão

## Táticas de foco

### MANDE NO SEU TELEFONE

17. Experimente um celular sem distrações
18. Encerre a sessão

19. Zere as notificações
20. Limpe sua tela inicial
21. Use relógio de pulso
22. Deixe alguns aparelhos para lá

#### MANTENHA DISTÂNCIA DE PISCINAS INFINITAS

23. Suspenda a espiadinha matinal
24. Bloqueie a kriptonita da distração
25. Ignore o noticiário
26. Guarde seus brinquedos
27. Voe sem Wi-Fi
28. Estabeleça um limite de tempo para a internet
29. Cancele a internet
30. Tome cuidado com as crateras de tempo
31. Troque falsas vitórias por vitórias de verdade
32. Transforme as distrações em ferramentas
33. Vire um torcedor apenas nas horas boas

#### DESACELERE SUA CAIXA DE ENTRADA

34. Lide com seus e-mails no fim do dia
35. Estipule um horário para e-mails
36. Esvazie a caixa de entrada uma vez por semana
37. Encare mensagens como se fossem cartas
38. Demore para responder
39. Reformule expectativas
40. Crie uma conta só para envio
41. Tire férias fora do ar
42. Perca a chave

#### FAÇA DA TV UM "AGRADO OCASIONAL"

43. Não veja o telejornal
44. Ponha a TV de lado
45. Troque sua TV por um projetor
46. Escolha à la carte em vez de entrar no rodízio
47. Desapegue do que você ama

#### ESTABELEÇA UM FLUXO

48. Feche a porta
49. Invente um prazo
50. Pulverize seu Destaque
51. Crie uma trilha sonora para o Foco
52. Tenha à vista seu limite de tempo

53. Resista ao encanto de ferramentas elaboradas
54. Comece no papel

#### MANTENHA-SE CONCENTRADO

55. Faça uma lista de "perguntas aleatórias"
56. Repare em uma única respiração
57. Entedie-se
58. Empaque
59. Tire uma folga
60. Vá com tudo

## ENERGIA

Você não é apenas um cérebro  
Você acaba de despertar com o rugido de um tigre-dentes-de-sabre  
O estilo de vida moderno é um acidente  
Aja como um homem das cavernas para armazenar energia

### *Táticas de energia*

#### SEMPRE EM MOVIMENTO

61. Exercite-se todos os dias (mas sem delírios)
62. Bata perna
63. Abraça a inconveniência
64. Encaixe um treino super-rápido

#### COMA COMIDA DE VERDADE

65. Coma como um caçador-coletor
66. Enxergue seu prato como o Central Park
67. Fique com fome
68. Faça lanches como uma criança
69. Entre para o plano do chocolate amargo

#### OTIMIZE A CAFEÍNA

70. Desperte *antes* de tomar cafeína
71. Consuma cafeína *antes* de pifar
72. Tire uma soneca de cafeína
73. Mantenha o curso com chá verde
74. Turbine seu Destaque
75. Saiba a hora certa de parar
76. Desconecte o açúcar

## DESLIGUE-SE DE TUDO

77. Vá para o mato
78. Medite sem se dar conta
79. Deixe os fones de ouvido em casa
80. Faça pausas para valer

## LEVE PARA O PESSOAL

81. Passe tempo com sua tribo
82. Faça refeições sem telas

## DURMA NUMA CAVERNA

83. Entenda que quarto é feito para dormir
84. Simule o pôr do sol
85. Dê um jeito de tirar uma soneca
86. Não fique com o fuso virado
87. Ponha a máscara de oxigênio primeiro em você

## REFLEXÃO

- Ajuste seus dias com o método científico
- Faça anotações para mapear resultados (e não trapaceie)
- Pequenas mudanças geram grandes resultados

## COMECE "ALGUM DIA" HOJE

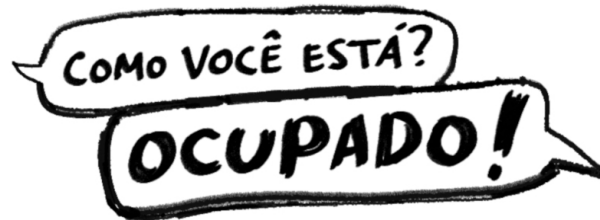
- Guia de "inicialização rápida" para o sistema
- Exemplos de agendas
- Outras leituras para nerds do tempo
- Compartilhe táticas, encontre fontes, faça contato
- Agradecimentos
- Créditos das ilustrações
- Leitores-teste de *Faça tempo*

Sobre os autores

Leia também

## INTRODUÇÃO

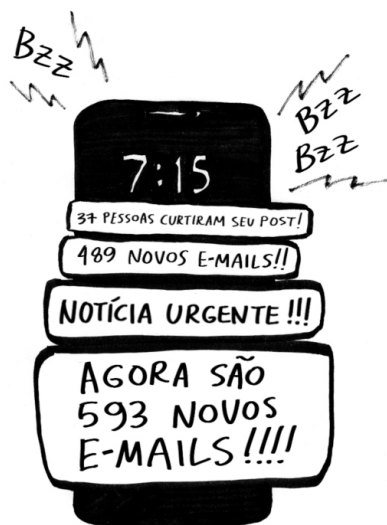
É assim que as pessoas conversam hoje em dia:



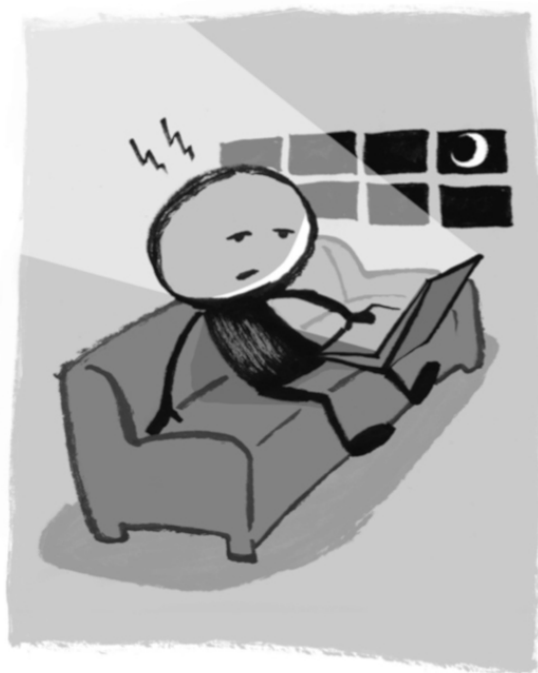
E é assim que ficam as nossas agendas:

S	T	Q	Q	S
OCUPADO	OCUPADO	OCUPADO	OCUPADO	OCUPADO
OCUPADO	OCUPADO	OCUPADO	OCUPADO	OCUPADO
OCUPADO	OCUPADO	OCUPADO	OCUPADO	OCUPADO
OCUPADO	OCUPADO		OCUPADO	OCUPADO
OCUPADO	OCUPADO		OCUPADO	OCUPADO
OCUPADO	OCUPADO	OCUPADO	OCUPADO	OCUPADO
OCUPADO	OCUPADO	OCUPADO	OCUPADO	OCUPADO
OCUPADO	OCUPADO	OCUPADO	OCUPADO	OCUPADO
OCUPADO	OCUPADO	OCUPADO	OCUPADO	OCUPADO

O dia inteiro, nossos celulares nunca param:



E à noite estamos tão cansados que mal conseguimos ver alguma coisa na Netflix:



Você já se pegou analisando seu dia e questionando “o que eu *realmente* fiz hoje”? Você às vezes devaneia sobre projetos e atividades que pretende fazer algum dia, embora esse “algum dia” não chegue nunca?



Este livro é para dar uma desacelerada nessa loucura. É para você arrumar tempo e destiná-lo às coisas que importam. Acreditamos que é possível sentir-se menos ocupado, ter menos distrações e curtir mais o momento presente. Talvez isso soe meio bobinho, mas é sério.

**Faça tempo não tem a ver com produtividade.** A ideia não é fazer mais coisas, terminar tarefas mais rápido ou terceirizar sua vida. Em vez disso, trata-se de uma estrutura projetada para ajudá-lo a *criar mais tempo durante o seu dia* para as coisas com que você se importa, seja estar com a família, aprender uma língua, começar um negócio paralelo, fazer trabalhos voluntários, escrever um livro ou ficar craque em *Mario Kart*. Seja qual for a razão para você precisar de mais tempo, achamos que esse sistema pode ser útil. Um momento de cada vez, um dia de cada vez, você pode tomar as rédeas da sua vida.

Queremos começar falando sobre *por que* a vida é tão atribulada e caótica hoje em dia. E por que, caso você se sinta estressado e disperso a todo instante, a culpa provavelmente não é sua.

No século XXI, duas forças muito poderosas competem em busca de cada minuto do nosso tempo. A primeira é o que chamamos de Bonde da Ocupação. O Bonde da Ocupação é essa nossa cultura de atividade constante — as caixas de entrada abarrotadas, as agendas



lotadas, as listas de tarefas infinitas. De acordo com a mentalidade do Bonde da Ocupação, quem quiser atender à demanda do mercado de trabalho atual e funcionar na sociedade moderna precisa preencher cada minuto do dia com produtividade. Afinal, todas as outras pessoas também estão ocupadas. Quem desacelerar vai ficar para trás de vez.

A segunda força que disputa o nosso tempo é o que chamamos de Piscinas Infinitas. Piscinas Infinitas são os aplicativos e outras fontes de conteúdo infinitamente renováveis. Se dá para atualizar deslizando o dedo, é uma Piscina Infinita. Se funciona por *streaming*, é uma Piscina Infinita. Tais formas de entretenimento sempre novas e sempre disponíveis são o prêmio que ganhamos em troca da exaustão da atividade constante.

Mas é *realmente* obrigatória essa atividade constante? Distrações sem fim seriam *de fato* um prêmio? Ou estamos todos no piloto automático?

### **Gastamos a maior parte do tempo no *default***

Ambas as forças — o Bonde da Ocupação e as Piscinas Infinitas — são poderosas porque se tornaram nossos *defaults*. No jargão tecnológico, *default* é a maneira como algo funciona quando você começa a usar. É uma opção pré-selecionada, e se você não fizer algo para mudá-la, é com ela que terá de trabalhar. Por exemplo, na compra de um celular novo, o *default* é contar com os aplicativos de e-mail e navegador de internet na tela inicial. O *default* é receber uma notificação para cada nova mensagem. O celular terá uma imagem de fundo *default* e um toque *default*. Todas essas opções são pré-selecionadas pela Apple, pelo Google ou por quem quer que tenha produzido seu celular; é possível mudar as configurações se você quiser, mas dá trabalho e por isso muita gente fica com o *default*.

Há *defaults* em praticamente todos os aspectos de nossa vida. Não são só nossos aparelhos; nossos locais de trabalho e nossa cultura têm *defaults* embutidos que fazem da ocupação e da distração a nossa normalidade. Tais configurações-padrão estão *por*

*toda parte* . Ninguém jamais olhou para uma agenda vazia e disse: "A melhor forma de aproveitar este tempo é preenchê-lo com reuniões aleatórias!" Ninguém jamais disse: "O mais importante hoje são os caprichos dos outros!" É claro que não, seria loucura. Mas, por causa dos *defaults* , é exatamente isso o que fazemos. No trabalho, o *default* de cada reunião é durar de trinta a sessenta minutos, mesmo quando o assunto em questão exige apenas uma conversa rápida. Por *default* , outras pessoas definem nossas agendas; por *default* , espera-se que achemos razoável participar de uma reunião atrás da outra. O resto do nosso trabalho se dá por e-mail e aplicativos de mensagens, e, por *default* , estamos sempre checando nossa caixa de entrada e respondendo a tudo de imediato.

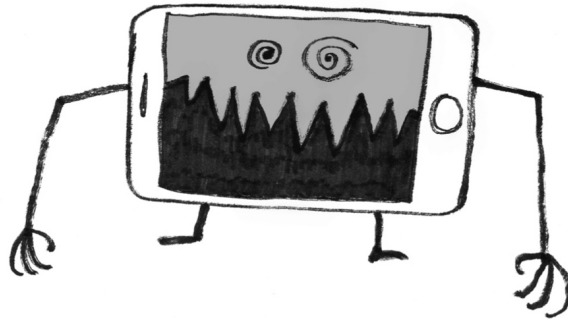
Reaja ao que está à sua frente. Responda prontamente. Preencha seu tempo, seja eficiente e dê conta de mais tarefas. São essas as regras *default* do Bonde da Ocupação.



Quando conseguimos nos desvencilhar do Bonde da Ocupação, as Piscinas Infinitas estão prontas para nos seduzir. Se as tarefas sem fim são o *default* do Bonde da Ocupação, as distrações sem fim são o das Piscinas Infinitas. Nossos celulares, laptops e TVs estão cheios de jogos, redes sociais e vídeos. Tudo está ao alcance dos nossos dedos, irresistível, viciante até. Qualquer percalço que gere atrito é suavizado.

Atualizar o Facebook, dar uma olhada no YouTube, estar a par do fluxo constante de notícias de última hora, jogar Candy Crush, fazer maratonas de séries da HBO. São esses os *defaults* que pautam as insaciáveis Piscinas Infinitas, devoradoras de cada resquício de tempo que o Bonde da Ocupação deixa para trás. Como em média

as pessoas passam mais de quatro horas por dia no smartphone e um período semelhante assistindo a programas de TV, a distração é literalmente um trabalho de tempo integral.



Lá está você no meio, sendo puxado de um lado para outro pelo Bonde da Ocupação e pelas Piscinas Infinitas. Mas e *você*? O que deseja dos seus dias e da sua vida? O que aconteceria se pudesse se sobrepôr a esses *defaults* e criar o seu próprio?

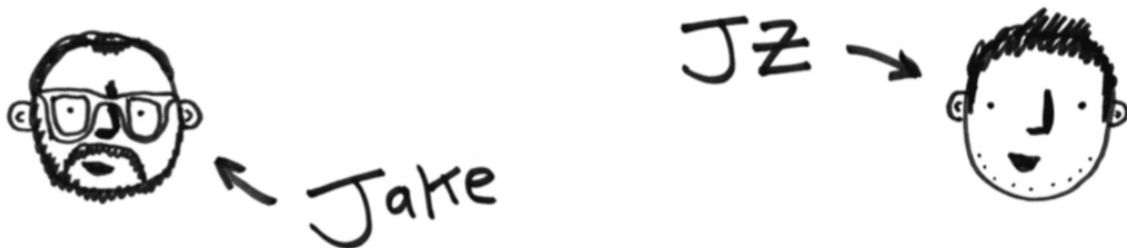
Força de vontade não é a saída. Já tentamos resistir ao canto de sereia dessas forças e sabemos como isso pode ser impossível. Também já trabalhamos por anos na indústria de tecnologia e entendemos o bastante sobre esses aplicativos, jogos e dispositivos para saber que eles acabarão exaurindo você.

Produtividade também não é a solução. Já otimizamos tarefas para tentar encaixar outras. O problema é que sempre haverá mais incumbências e solicitações à espera. É como uma roda de hamster: quanto mais rápido se corre, mais veloz a roda fica.

Mas *existe* um jeito de se libertar das distrações que competem por sua atenção e retomar o controle do seu tempo. É onde entra este livro. Faça Tempo é um conjunto de estratégias para escolher aquilo em que se deseja focar, reunir a energia para colocá-lo em prática e quebrar o ciclo dos *defaults* de maneira a conseguir viver mais de acordo com suas intenções. Mesmo sem controlar por completo a própria agenda — poucos conseguem —, é totalmente possível controlar sua atenção.

Queremos ajudar você a estabelecer os próprios *defaults*. Com mentalidade e hábitos novos, podemos parar de reagir ao mundo moderno e começar a efetivamente criar tempo para pessoas e atividades que importam. A questão não é poupar tempo. É *criar* tempo para o que interessa.

As ideias deste livro podem abrir espaço no seu cronograma, no seu cérebro e no seu dia a dia. Este espaço pode trazer clareza e calma para sua vida cotidiana. É capaz de criar oportunidades para dar início a novos hobbies ou àquele projeto para “algum dia”. Abrir algum espaço na vida pode até mesmo liberar a energia criativa que você perdeu ou que nunca chegou a encontrar. Mas, antes de entrarmos nessa questão, gostaríamos de explicar quem diabo somos, por que vivemos tão obcecados com tempo e energia e por que desenvolvemos o Faça Tempo.



### **Conheça os nerds do tempo**

Somos Jake e JZ. <sup>1</sup> Não somos bilionários construtores de foguetes como Elon Musk, belos homens da Renascença como Tim Ferriss nem executivos geniais como Sheryl Sandberg. Grande parte dos conselhos sobre como administrar seu tempo é escrita por super-humanos ou a respeito deles, mas nestas páginas você não vai encontrar nada do tipo. Somos seres humanos normais, sujeitos a falhas, nos estressamos e nos distraímos como todo mundo.

O que torna nossa perspectiva incomum é o fato de sermos designers de produto com longas trajetórias na indústria da tecnologia, na qual ajudamos a desenvolver serviços como Gmail, YouTube e Google Hangouts. Como designers, nossa função era transformar ideias abstratas (como “não seria legal se o e-mail se organizasse sozinho?”) em soluções práticas (como a caixa de entrada prioritária do Gmail). Tivemos que entender como a tecnologia se encaixa na vida cotidiana — e a modifica. Essa experiência nos deu o conhecimento necessário para entender por que as Piscinas Infinitas são tão atrativas e como impedir que elas dominem sua vida.

Alguns anos atrás, percebemos que o design poderia ser aplicado a algo invisível: como aproveitamos o nosso tempo. Mas, em vez de começarmos com alguma tecnologia ou oportunidade de negócios, abordamos os projetos mais significativos e as pessoas mais importantes de nossa vida.

A cada dia, procuramos criar um pouquinho de tempo para a maior prioridade em nossa vida pessoal. Questionamos os *defaults* do Bonde da Ocupação e redesenhamos nossas listas de tarefas e agendas. Fizemos o mesmo com os *defaults* das Piscinas Infinitas e reconcebemos como e quando utilizamos a tecnologia. Nossa determinação não é inesgotável, portanto cada solução tinha que ser fácil de implementar. Como não podíamos nos livrar de todas as obrigações, levamos limitações em conta. Experimentamos, deu errado, deu certo e, com o tempo, aprendemos.

Neste livro, compartilharemos os princípios e as táticas que descobrimos, além de muitas histórias de nossos erros humanos e nossas soluções esquisitas. Esta aqui nos pareceu boa para começar:

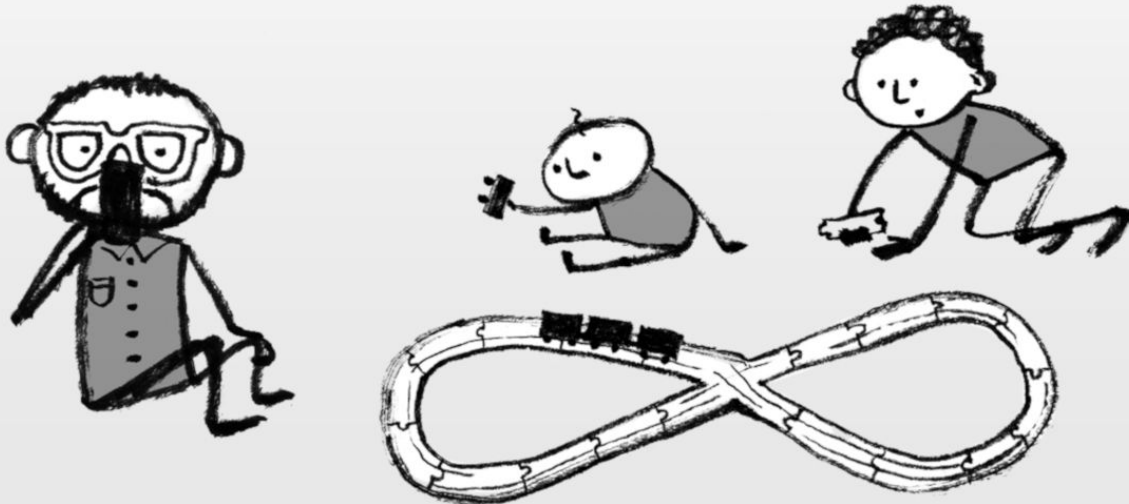
## O contexto — Parte 1: O iPhone sem distrações



### **Jake**

Em 2012, meus dois filhos estavam brincando com um trenzinho de madeira na sala de casa. Luke (idade: oito) montava os trilhos com toda a dedicação enquanto Flynn (idade: nenenzinho) babava numa locomotiva. Então Luke levantou a cabeça e disse:

Pai, por que você tá olhando pro seu celular?



A pergunta não tinha a intenção de fazer com que eu me sentisse mal; ele só estava curioso mesmo. Mas eu não tinha uma boa resposta para dar. Quer dizer, é claro, *devia* haver alguma desculpa para estar checando meu e-mail naquele exato momento. Mas não era das melhores. Eu havia passado o dia inteiro esperando pelo momento de ficar um pouco com meus filhos e, agora que eu tinha a oportunidade, não estava prestando atenção nenhuma.

Naquele momento, tive o estalo. Não era como se eu tivesse meramente sucumbido a um momento de distração — o problema era maior.

Eu me dei conta de que, todos os dias, eu só *reagia*: à minha agenda, aos e-mails que chegavam, à torrente infinita de novidades na internet. Os momentos em família estavam sendo desperdiçados, e em troca de quê? Só para que eu pudesse responder a mais uma mensagem ou dar conta de mais uma tarefa?

A conclusão foi frustrante, pois eu já vinha tentando achar um equilíbrio. Quando Luke nasceu, em 2003, eu havia estabelecido a missão de me tornar mais produtivo no trabalho de modo a obter mais tempo para desfrutar em casa.

Em 2012, já me julgava um mestre da produtividade e da eficiência. Minha carga de trabalho era razoável e eu chegava em casa toda noite a tempo do jantar. Eu alcançara o equilíbrio entre vida e trabalho. Bem, era o que eu achava.

Mas, se era assim, por que meu filho de oito anos chamou minha atenção por eu estar distraído? Se o fluxo de trabalho estava totalmente sob controle, por que sempre me sentia tão ocupado e disperso? Se tivesse duzentos e-

mails pela manhã e nenhum à meia-noite, teria sido aquele, de fato, um dia bem-sucedido?

Foi quando a ficha caiu: ser mais produtivo não significava estar fazendo o trabalho mais importante; só mostrava que eu reagia com mais rapidez às prioridades dos outros.

Por ficar constantemente on-line, não estava presente o bastante na vida dos meus filhos. E vivia adiando para "algum dia" minha grande meta de escrever um livro. Na verdade, passei anos procrastinando esse plano, sem escrever uma página sequer. Havia perdido tempo demais boiando num mar de e-mails alheios e atualizações de status e fotos do almoço de outras pessoas.

Não estava só decepcionado comigo mesmo, mas furioso. Num rompante de irritação, peguei o celular e desinstalei o Twitter, o Facebook e o Instagram de uma vez só. Sentia um peso sair das costas a cada ícone que desaparecia da tela inicial.

Então, completamente resoluto, encarei o aplicativo do Gmail. Eu trabalhava no Google naquela época e tinha passado anos na equipe do Gmail. Eu amava a ferramenta, mas sabia o que precisava fazer. Até hoje me lembro da mensagem que surgiu na tela perguntando, quase em tom de descrença, se eu tinha certeza que queria remover o aplicativo. Engoli em seco e apertei "Excluir".



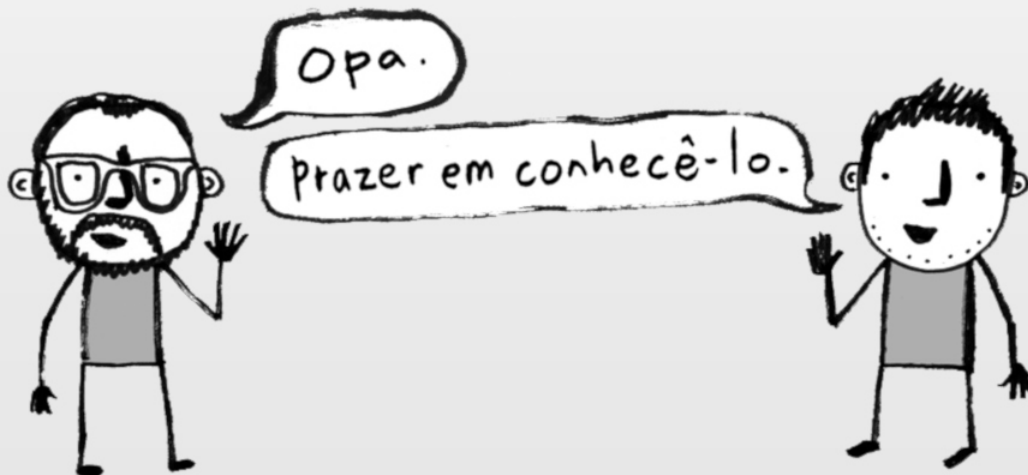
Sem meus aplicativos, imaginei que me sentiria ansioso e isolado. E, nos dias seguintes, *de fato* notei uma mudança. Mas não era estresse; pelo contrário, sentia-me aliviado. Livre.

Parei de pegar meu iPhone por reflexo a cada mínimo sinal de tédio. O tempo com meus filhos ficou mais lento, no bom sentido. *Meu Deus do céu*, pensei. *Se o iPhone não estava me fazendo feliz, o que dizer de todo o resto?*

Eu adorava meu iPhone e todos os poderes futurísticos por ele conferidos. Mas também havia aceitado todos os *defaults* atrelados a tais poderes, que me mantinham grudado de modo constante ao dispositivo no meu bolso. Comecei a me perguntar que outros aspectos da minha vida precisariam ser examinados, configurados e reformulados, que outros *defaults* eu estaria aceitando cegamente e como poderia retomar as rédeas.

Pouco depois do meu experimento com o iPhone, mudei de emprego. Continuava na empresa, mas agora no Google Ventures, uma firma de capital de risco que investe em startups. No meu primeiro dia por lá, conheci um sujeito chamado John Zeratsky.





De início, impliquei com ele. John é mais novo e — sejamos francos — mais bonito do que eu. O mais irritante, porém, era sua calma absoluta. John jamais se estressava. Terminava trabalhos importantes antes do prazo e ainda encontrava tempo para projetos paralelos. Acordava cedo, terminava o trabalho cedo, ia para casa cedo. Vivia sorrindo. Qual era a daquele cara?

Mas vejam só, acabei me dando muito bem com JZ, que é como chamo John. Logo descobri que éramos almas gêmeas — diria que somos irmãos de mães diferentes.

Assim como eu, JZ estava desiludido com o Bonde da Ocupação. Nós dois amávamos tecnologia e havíamos passado anos projetando serviços tecnológicos (eu no Gmail, ele no YouTube). Mas estávamos começando a entender o quanto aquelas Piscinas Infinitas nos custavam em termos de atenção e tempo.

E, como eu, JZ havia assumido a missão de fazer algo a respeito. Ele tinha uma abordagem meio Obi-Wan Kenobi, mas em vez de manto vestia calça jeans e camisetas lisas, e em vez da Força, seu interesse era pelo que chamava de “o sistema”. Era quase místico. Ele não sabia muito bem o que era, mas acreditava em sua existência: um simples mecanismo para evitar distrações, acumular energia e criar mais tempo.

Sim, sim, soava meio estranho para mim também. Só que, quanto mais ele falava sobre como seria esse sistema, mais eu percebia que estava concordando com tudo. JZ era *muito* ligado em história ancestral da humanidade e psicologia evolutiva e percebia que parte do problema jazia na intensa desconexão entre nossas raízes de caçadores-coletores e este mundo louco da modernidade. Ele observava a questão com olhar de designer de produto e concluía que tal “sistema” só funcionaria se mudasse nossos *defaults* e dificultasse o acesso às distrações, em vez de se fiar em força de vontade para combatê-las o tempo todo.

*Caramba , pensei. Se desse para criar um sistema assim, seria exatamente o que eu estava procurando . Então me juntei a JZ, e nossa busca começou.*

## O contexto — Parte 2: Nossa saga nerd para arrumar tempo



### JZ

O iPhone sem distrações de Jake era um pouco radical, e admito que levei um tempo para fazer a experiência. Mas adorei quando enfim consegui realizá-la. E assim nós dois passamos a pesquisar outras reformulações — maneiras de mudar nossa configuração *default* de “disperso” para “concentrado”.

Comecei a ler notícias só uma vez por semana e reformulei meu padrão de sono para passar a acordar mais cedo. Experimentei fazer seis refeições leves por dia e depois tentei só duas mais reforçadas. Adotei regimes diferentes de exercícios, de corridas de longa distância a aulas de ioga e abdominais diários. Até convenci colegas programadores a fazer para mim aplicativos customizados com listas de tarefas. Enquanto isso, Jake passou um ano inteiro registrando numa planilha seus níveis de energia diários, tentando entender se deveria tomar café ou chá verde, se deveria se exercitar de manhã ou de noite e até mesmo se gostava ou não de ter gente por perto (a resposta: sim... no geral).

Esse comportamento obsessivo nos ensinou muito, mas nosso interesse ia além do que funcionava meramente para *nós* ; continuávamos a acreditar na ideia de um sistema que qualquer um pudesse aplicar à própria vida. Para encontrá-lo, precisaríamos de cobaias e, por sorte, tínhamos o laboratório perfeito.

Quando trabalhava no Google, Jake criou algo que batizou de “design sprint”: basicamente uma semana de trabalho reconfigurada a partir do zero. Por cinco dias, uma equipe cancelaria todas as reuniões e permaneceria focada em resolver um único problema, pautando-se por um checklist específico de atividades. Era nossa primeira tentativa no sentido de fazer design de *tempo* em vez de produtos, e deu certo — o sprint logo se espalhou pelo Google.

Em 2012, começamos a trabalhar juntos na implantação de sprints em startups ligadas ao Google Ventures. Nos anos seguintes, conduzimos mais de

150 sprints de cinco dias. Quase mil pessoas participaram: programadores, nutricionistas, CEOs, baristas, fazendeiros e outros.

Para dois nerds do tempo, tudo aquilo representou uma oportunidade fantástica. Tivemos a chance de remodelar a semana de trabalho e aprender com centenas de equipes de alto desempenho em startups como Slack, Uber e 23andMe. Vários princípios do Faça Tempo foram inspirados por nossas descobertas naqueles sprints.

## Quatro lições do laboratório de design sprint

A primeira coisa que aprendemos foi: **algo mágico ocorre quando iniciamos nosso dia com uma meta de alta prioridade**. A cada dia do sprint, voltávamos a atenção para um grande foco principal. Na segunda-feira, a equipe mapeava o problema; na terça-feira, cada pessoa esboçava uma solução; na quarta, as melhores soluções eram selecionadas; na quinta, construía-se um protótipo, que era testado na sexta. A meta de cada dia era ambiciosa, mas era uma só.

Esse foco principal gerava clareza e motivação. Quando se trabalha com apenas uma meta, ambiciosa mas factível, no fim do dia ela estará *feita*. Você pode riscá-la do checklist, desligar-se do trabalho e ir para casa satisfeito.

Outra lição extraída de nossos sprints foi: **sem dispositivos, produz-se mais**. Como ditávamos as regras, pudemos proibir laptops e smartphones, e a diferença era fenomenal. Sem o chamado constante de e-mails e outras Piscinas Infinitas, as pessoas dedicavam atenção total à tarefa em questão, e seu *default* passava a ser o foco.

Aprendemos ainda sobre **a importância da energia para o trabalho focado e a clareza de pensamento**. Quando começamos a conceber os sprints, as equipes trabalhavam por muito tempo, movidas a guloseimas cheias de açúcar. Ao fim da semana, a energia despencava. Fizemos ajustes e percebemos que aspectos como um almoço saudável, uma caminhada rápida, pausas frequentes e um dia de trabalho ligeiramente mais curto ajudavam a manter a energia no auge e resultavam num trabalho melhor e mais efetivo.

Por fim, tais experimentos nos ensinaram o poder de... experimentar. **A experimentação nos permitia aprimorar o processo**, e ver em primeira mão os resultados de nossos ajustes nos trazia uma profunda confiança, impossível de se obter caso estivéssemos apenas lendo sobre os resultados dos outros.

Nossos sprints exigiam uma equipe e uma semana inteiras, mas deu para ver de cara que nada impedia que um indivíduo reformulasse seus dias de forma semelhante. As lições aprendidas formaram os pilares do Faça Tempo.

Claro, não foi uma estrada linear rumo à perfeição. De vez em quando, ainda ficamos assoberbados com o Bonde da Ocupação e somos sugados pelas Piscinas Infinitas da dispersão. Embora algumas de nossas táticas tenham se tornado hábitos, outras capengaram e deram errado. Mas tomar ciência de nossos resultados a cada dia nos ajudou a compreender *por que* tropeçamos. E essa abordagem experimental também permitiu que não nos deixássemos abalar tanto por nossos erros — afinal, cada um deles era apenas mais um dado, e sempre seria possível tentar de novo no dia seguinte.

Apesar dos tropeços, o Faça Tempo foi resiliente. Encontramos em nós mesmos mais energia e um estado mental mais propício do que nunca e fomos capazes de dar conta de projetos maiores: como aqueles relegados para “algum dia” que jamais conseguíamos começar.



### **Jake**

Eu queria começar a escrever todas as noites, mas percebi que o apelo de ver TV era um grande problema. Então experimentei fazer uma mudança drástica nos meus *defaults*, guardando o DVD player no armário e cancelando a assinatura da Netflix. Com o tempo liberado, comecei a trabalhar em um romance de aventura e me mantive firme, parando apenas na época em que

escrevemos *Sprint*, nosso livro anterior. Desde pequeno, eu tinha vontade de escrever, e arrumar tempo para isso foi fantástico.



## **JZ**

Há anos eu e minha esposa, Michelle, sonhávamos em fazer longas viagens de barco. Compramos então um velho barco a vela e passamos a dedicar nossos fins de semana a restaurá-lo. Aplicamos a mesma tática de eleger uma tarefa diária e estabelecer um tempo na agenda para concluí-la, e como resultado arrumamos tempo para aprender sobre manutenção de motores a diesel, eletricidade e navegação oceânica. Já velejamos juntos de São Francisco até o sul da Califórnia, o México e mais além.

Ficamos muito animados com nossos resultados e começamos a postar sobre as técnicas do Faça Tempo que funcionaram para nós. Centenas de milhares de pessoas leram e muitas nos escreveram. Óbvio, algumas queriam nos informar que éramos idiotas pretensiosos, mas a grande maioria das respostas foi inspiradora e extraordinária. Pessoas passavam por mudanças drásticas a partir de táticas como remover aplicativos de seus smartphones e priorizar uma tarefa por dia. Sentiam-se mais felizes e com a energia renovada. Os experimentos davam certo para muita gente, não só para nós! Como nos disse um leitor: "É estranho perceber como foi fácil essa guinada."

E é isso mesmo: recuperar tempo e atenção pode ser estranhamente fácil. Como Jake aprendeu com seu iPhone sem distrações, as mudanças não exigem uma tremenda autodisciplina, mas partem da reconfiguração de *defaults*, da criação de barreiras e do início de um planejamento sobre a forma como gastamos o tempo. A partir do momento em que se começa a usar o Faça Tempo, essas pequenas mudanças positivas passam a se

retroalimentar. Quanto mais você tenta, mais aprende sobre si mesmo e aperfeiçoa o sistema.

O Faça Tempo não é antitecnologia; afinal, somos dois nerds fissurados nela. Não vamos pedir para você se desconectar por completo ou virar um ermitão. Pode continuar a seguir seus amigos no Instagram, a ler as notícias e enviar e-mails como qualquer pessoa moderna. Mas, ao desafiar o comportamento-padrão deste mundo obcecado por eficiência e saturado de distrações, é possível obter o melhor da tecnologia e reassumir o controle. E, quando o controle é seu, é você quem dita as regras do jogo.

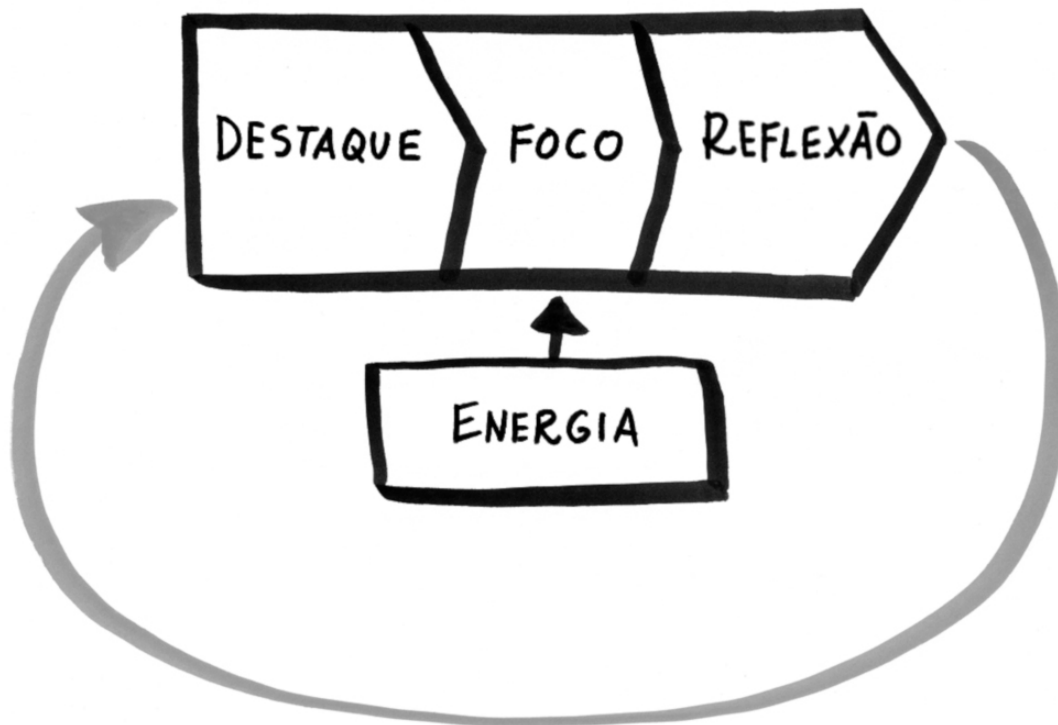
---

1 Neste livro, “JZ” quer dizer John Zeratsky. Não confunda com o músico e magnata dos negócios Jay-Z. Procure não se decepcionar.

## FAÇA TEMPO — COMO FUNCIONA

### O Faça Tempo são apenas quatro passos, repetidos diariamente

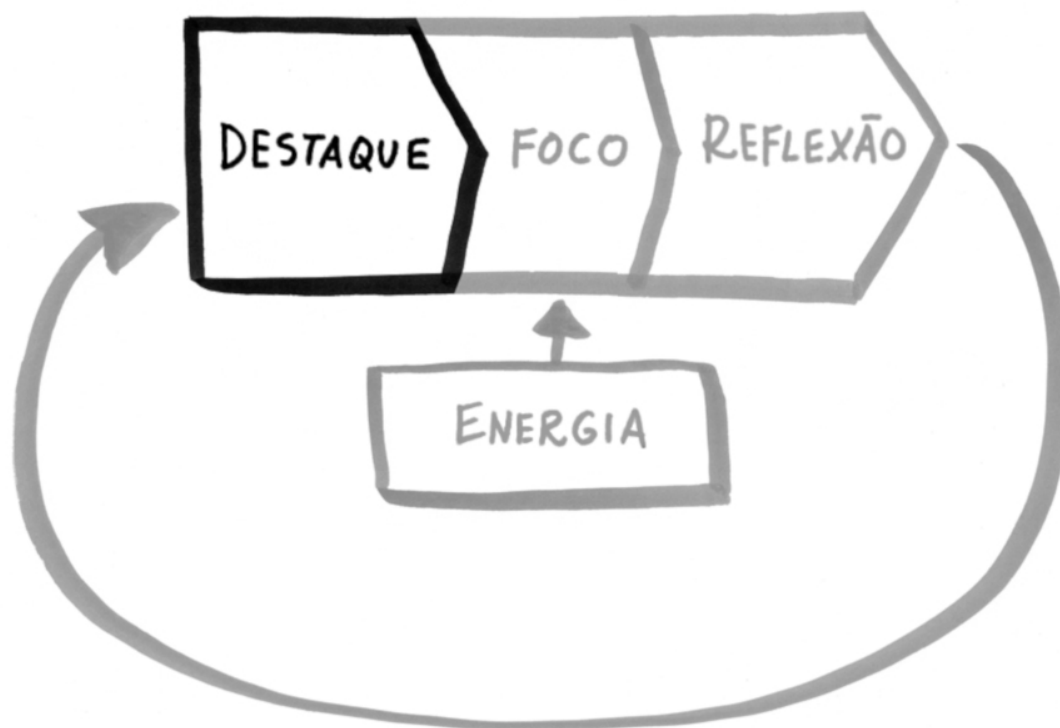
Os quatro passos diários são inspirados nas lições dos sprints e em nossos próprios experimentos e nos de leitores que testaram o mecanismo e compartilharam conosco seus resultados. Eis uma visão geral da configuração de um dia típico:



O primeiro passo é escolher um único **Destaque** a priorizar no dia. A seguir, você empregará táticas específicas para manter o **foco total** no seu Destaque — apresentaremos um cardápio de estratégias/táticas para vencer as distrações de um mundo sempre

conectado. Ao longo do dia, você acumulará **energia** de forma a manter sob controle seu tempo e sua atenção. Por fim, você vai fazer uma **reflexão** sobre seu dia com algumas anotações simples.

Vamos agora olhar mais de perto cada um destes quatro passos.



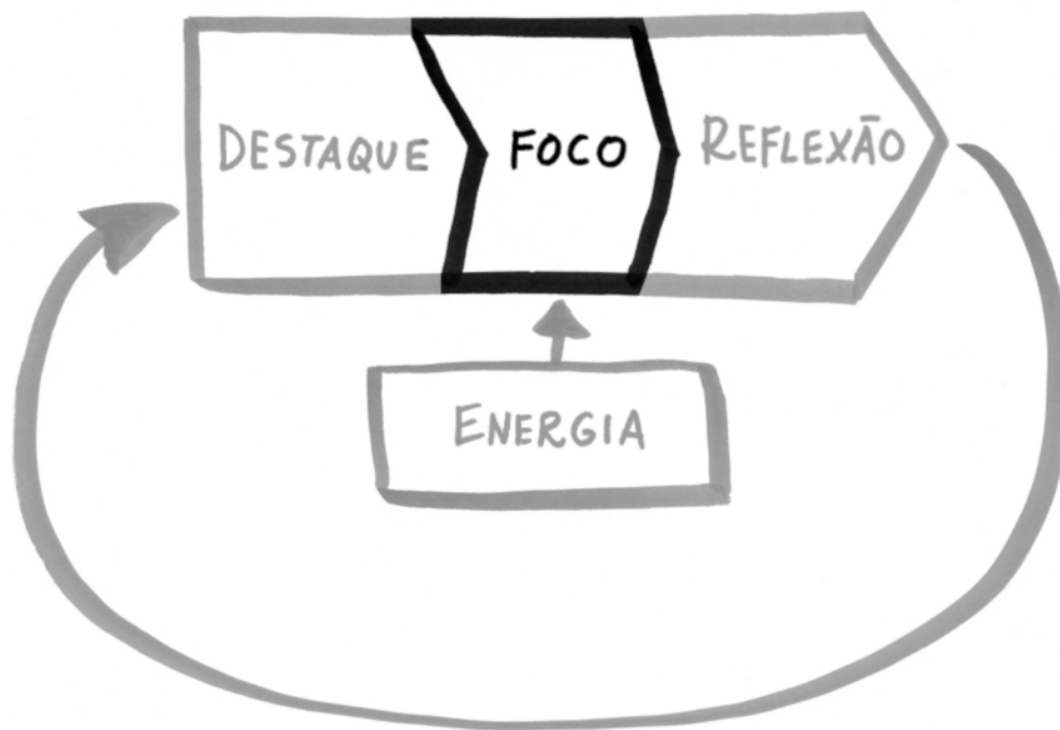
### **Destaque: inicie cada dia com a escolha de um ponto focal**

O primeiro passo do Faça Tempo é decidir *para que* você quer arrumar tempo. A cada dia, você escolherá **uma única atividade a priorizar e proteger na agenda**. Pode ser uma meta importante de trabalho, como terminar uma apresentação. Pode-se escolher alguma coisa ligada aos afazeres domésticos, como preparar um jantar ou plantar no jardim. O Destaque pode ser algo que você não *precise* necessariamente fazer, mas *queira*, como brincar com os filhos ou ler um livro. Pode ainda conter múltiplos passos: por exemplo, terminar a tal apresentação talvez incluía escrever as considerações finais, completar os slides e ensaiá-la. Ao estabelecer "terminar a apresentação" como Destaque, você se compromete a completar todas as tarefas exigidas.



Claro, o Destaque não será a única atividade que você fará no dia, mas será sua prioridade. Perguntar-se "o que será essencial no meu dia" garante o gasto de tempo com coisas que importam para *você*, em vez de perder o dia todo reagindo às prioridades de outras pessoas. Ao escolher o Destaque, você se põe num estado de espírito positivo e proativo.

Para ajudar, apresentaremos nossas táticas favoritas para escolher o Destaque diário e arrumar tempo de forma efetiva para atingi-lo. Mas só isso não basta. Você também precisará repensar a maneira como reage às distrações que podem surgir em seu caminho, e o próximo passo tem a ver exatamente com isso.

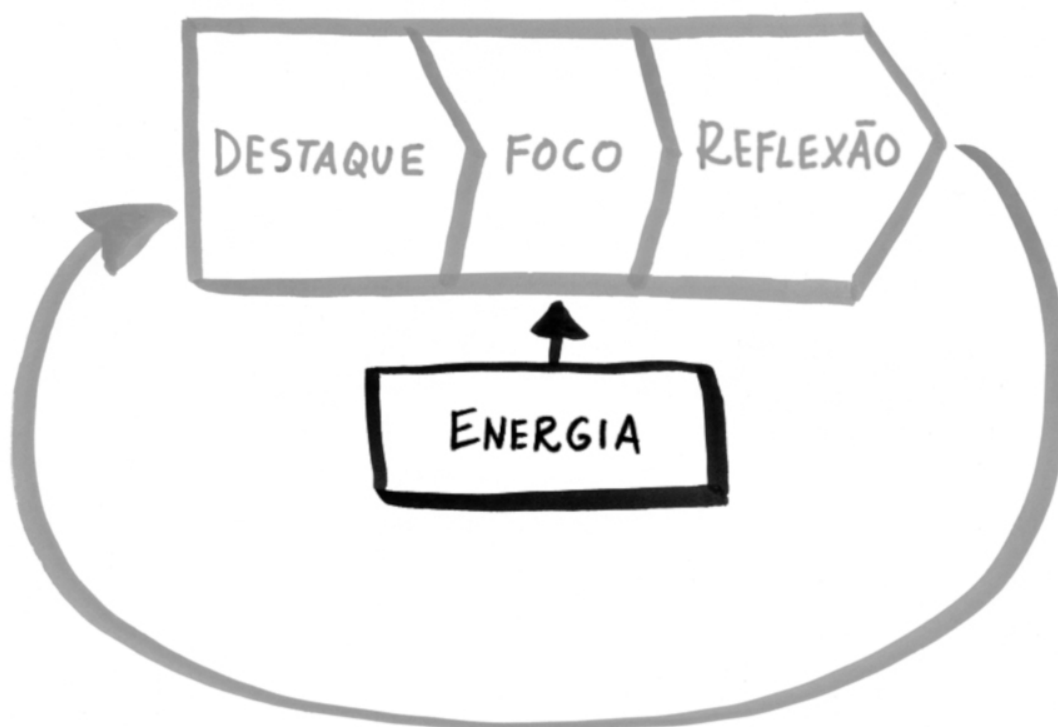


### **Foco: supere as distrações e arrume tempo para o seu Destaque**

Distrações como e-mail, redes sociais e notícias urgentes estão por toda parte e não vão desaparecer. Não dá para ir morar numa caverna, jogar fora os seus aparelhos e abrir mão da tecnologia por

completo. Mas você pode remodelar a forma como *usa* a tecnologia para impor um freio ao ciclo de reação.

Vamos lhe mostrar como **ajustar seu uso da tecnologia de forma a atingir o foco total**. Mudanças simples como deslogar nos aplicativos de redes sociais ou programar um tempo para olhar os e-mails pode provocar um efeito enorme — forneceremos táticas específicas para ajudá-lo a focar.



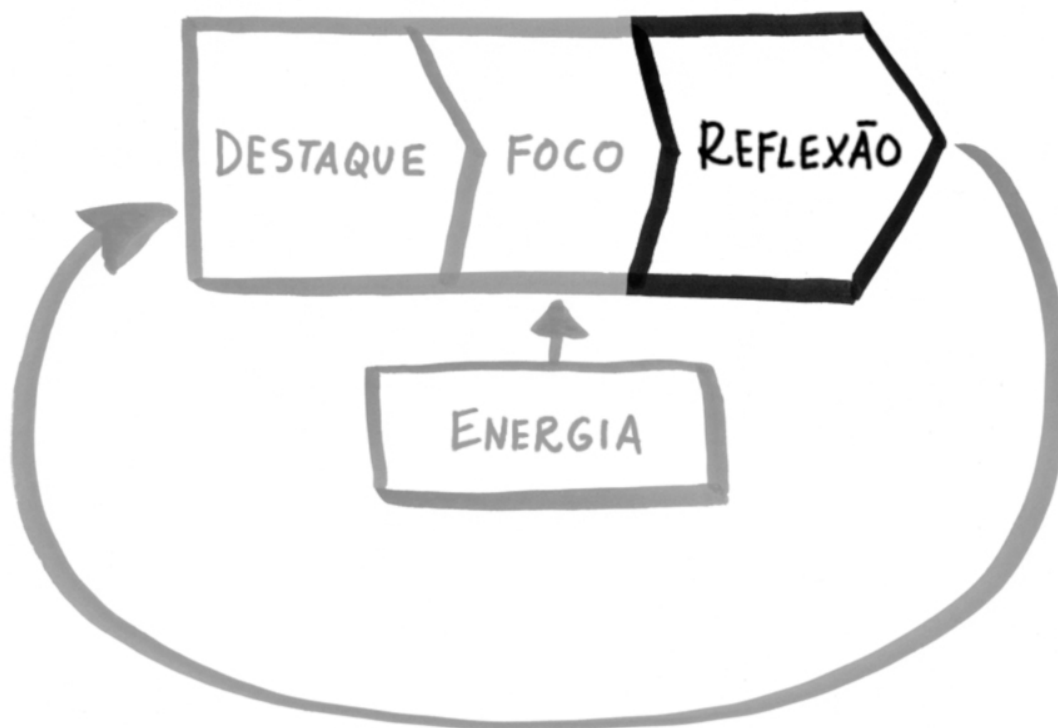
### **Energia: use o corpo para recarregar o cérebro**

Para conseguir foco e arrumar tempo para o que interessa, nosso cérebro precisa de energia, que conseguimos quando tomamos conta do nosso corpo.

Por isso, o terceiro componente do Faça Tempo é **recarregar as baterias com exercício, comida, sono, tranquilidade e interação cara a cara**. Não é tão difícil quanto parece. Os *defaults* que permeiam o estilo de vida do século XXI ignoram nossa história evolutiva e nos privam de energia. Isso, na verdade, é uma boa

notícia: as coisas estão tão desajustadas que várias soluções são fáceis.

A seção Energia contém diversas táticas à sua escolha, entre as quais encaixar uma soneca no cronograma, fazer algum exercício e aprender a usar a cafeína de forma estratégica. Não vamos pedir a você que vire rato de academia ou adote uma dieta louca. Em vez disso, vamos sugerir alterações simples para você obter como recompensa imediata a energia para fazer o que quer.



### **Reflexão: ajuste e aperfeiçoe o seu sistema**

Por fim, antes de ir para a cama, você **fará algumas anotações** . É muito simples: você decidirá quais táticas serão mantidas e quais prefere aperfeiçoar ou abandonar. <sup>1</sup> E vai refletir sobre seu nível de energia, se conseguiu arrumar tempo para o Destaque e o que lhe trouxe alegria naquele dia.

Com o tempo, você montará um sistema diário customizado, adaptado aos seus hábitos e rotinas particulares, ao seu cérebro e ao seu corpo e às suas metas e prioridades.

## Táticas para arrumar tempo: escolha, teste, repita

Este livro inclui dezenas de táticas para pôr o Faça Tempo em prática. Algumas vão funcionar para o seu caso, outras não (e outras ainda parecerão loucura). É como um livro de receitas. Ninguém vai experimentar todas de uma vez, e também não é necessário utilizar todas as táticas ao mesmo tempo.

O que você vai fazer é escolher, testar e repetir. Durante a leitura, anote todas as táticas que pretende experimentar. Dobre o canto da página ou faça uma lista num pedaço de papel. Procure aquelas que pareçam factíveis, mas ligeiramente desafiadoras — e, em especial, as que lhe pareçam divertidas.

Nossa sugestão para o seu primeiro dia com o Faça Tempo é experimentar uma tática de cada passo. Ou seja, uma nova tática para ajudá-lo a arrumar tempo para o Destaque, uma que preserve o seu foco ao mudar a forma como reage às distrações e uma para acumular energia — três no total.



Você não precisa necessariamente tentar algo novo a cada dia. Se o que estiver fazendo der certo, mantenha! Mas, se não funcionar, ou se achar possível fazer ainda melhor, cada dia é uma oportunidade para experimentar. Sua versão do sistema Faça Tempo será totalmente personalizada. Além disso, será digna de confiança e adequada ao seu estilo de vida, pois você mesmo a terá montado.

## **Não precisa ser perfeito**

Para desenvolver o *Faça Tempo*, mergulhamos em livros, blogs, revistas e pesquisas científicas. Muito do que lemos nos deixava intimidados. Éramos confrontados com centenas de vidas perfeitas e glamorosas: o executivo sem nenhuma dificuldade de se organizar, o iogue que alcançou um outro estado de espírito graças à meditação, o autor com um método perfeito de escrita, o anfitrião tranquilo refogando cogumelos com uma das mãos enquanto carameliza um crême brûlée com a outra.

Estressante, não? Ninguém consegue ter a alimentação perfeita, manter o máximo de produtividade, viver com atenção plena e estar totalmente descansado o tempo todo. Não conseguimos dar conta das 57 coisas que os blogueiros dizem serem necessárias antes das cinco da manhã. E, mesmo que conseguíssemos, não *deveríamos*. A perfeição é uma distração — mais um apelo artificial a desviar sua atenção de suas verdadeiras prioridades.

Gostaríamos que esse conceito fosse deixado de lado em relação ao *Faça Tempo*. Não tente executá-lo à perfeição — isso nem sequer existe! Mas também é impossível meter os pés pelas mãos. E não será preciso recomeçar do zero se você “tiver uma recaída”, porque todo dia é um novo começo.

Tenha em mente que nós dois não usamos todas as táticas deste livro o tempo todo. Usamos algumas delas sempre, outras utilizamos às vezes, e há aquelas que cada um de nós simplesmente *não* usa. Certas coisas funcionam para JZ e não para Jake, e vice-versa. Temos nossas fórmulas imperfeitas, e elas podem mudar dependendo das circunstâncias. Se estiver viajando, Jake vai instalar temporariamente o aplicativo de e-mail no celular; JZ faz maratonas de Netflix de vez em quando — *Stranger Things* é tão bom! A meta não é chegar a votos monásticos, mas a hábitos viáveis e flexíveis.

## **A mentalidade do “sem falta”**

Quem ler *Faça tempo* do início ao fim poderá achar que é coisa demais para fazer. Caramba, até para quem o lê fora de ordem — e incentivamos isso — vai parecer muita coisa. Portanto, em vez de

pensar nestas táticas como “mais coisas para fazer”, estude formas de torná-las parte da sua vida normal. Para isso sugerimos, por exemplo, [ir a pé para o trabalho](#) e [exercitar-se em casa](#) em vez de entrar para uma academia cara ou fazer uma hora de aula de ginástica toda manhã.

As melhores táticas são as que se encaixam no seu dia. Não são algo que você precisa se forçar a fazer, mas simplesmente algo que faz. E, na maioria dos casos, coisas que vai *querer* fazer.

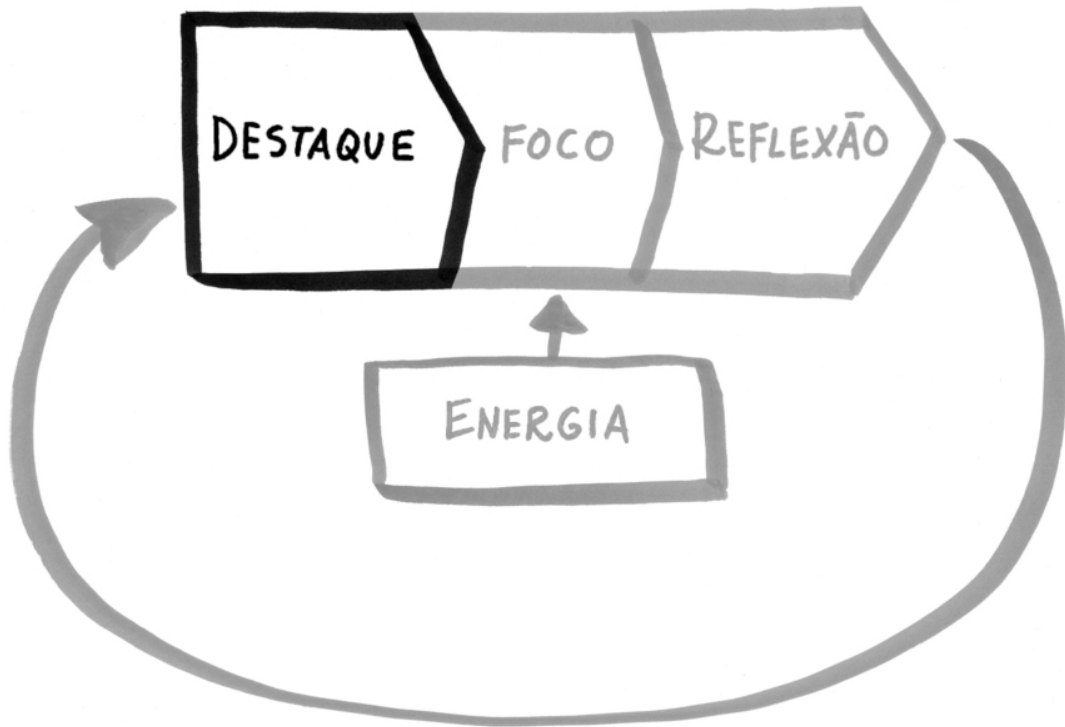
Estamos seguros de que o Faça Tempo vai ajudá-lo a criar espaço na vida para as coisas mais importantes. E, logo de início, você perceberá como o mecanismo fortalece a si mesmo. Dá para começar com uma pequena mudança. Os resultados positivos se combinarão com o tempo e será possível alcançar metas cada vez maiores. Mesmo quem já é um mestre da eficiência pode lançar mão do Faça Tempo a fim de dedicar atenção e satisfação para algo que funciona bem.

Não temos o poder de livrar você de cada reunião sem sentido nem de zerar sua caixa de entrada num passe de mágica, tampouco tentaremos transformá-lo num mestre zen. Mas podemos ajudá-lo a desacelerar um pouco, diminuir o ruído do mundo moderno e encontrar mais alegria em cada dia.

---

1 Ou, nas palavras imortais de Rob Base e DJ E-Z Rock: “Take it off the rack, if it’s wack, put it back.” [Tire do cabide/ Se ficou esquisito/ Ponha de volta.]

# **Destaque**





“Não nos lembramos de dias, lembramo-nos de momentos.”

— CESARE PAVESE

Se você quiser arrumar tempo para as coisas importantes, o Bode da Ocupação vai lhe dizer que a resposta é fazer *mais*. Cumprir mais tarefas. Ser mais eficiente. Estabelecer mais metas e fazer mais planos. Seria a única maneira de encaixar em sua vida os momentos importantes.

Nós discordamos. Fazer mais não ajuda a criar tempo para o que importa; só faz com que você se sinta ainda mais assoberbado e ocupado. E quando vivemos ocupados dia após dia, o tempo passa voando sem que a gente perceba.

Este capítulo é sobre voltar a perceber a passagem do tempo, desacelerar e vivenciar de fato os momentos que desejamos saborear e ter na memória, em vez de passar correndo por eles a caminho do próximo item da lista de tarefas. É uma ideia bem simples, mas chegamos a ela da pior forma, perdendo semanas e meses de nossa vida para uma roda-viva de ocupação.

## Os meses que perdi



Era o início de 2008 e de um dos invernos com mais neve na história de Chicago. Os dias eram curtos. As ruas estavam um caos. Chegar ao trabalho era uma batalha diária contra as intempéries. E um dia, acordei chocado com uma constatação: eu não me lembrava dos dois meses anteriores.

Calma. Eu não tinha qualquer problema médico assustador nem havia me enredado sem querer numa trama à la Jason Bourne com a CIA. Mas, mesmo assim, era sério. Os meses haviam simplesmente desaparecido, sem que qualquer textura, terreno ou pegada marcasse sua passagem.

E eu *queria* me lembrar daquele período, porque as coisas iam bem. Eu tinha um bom emprego, uma namorada incrível e grandes amigos que moravam por perto. Alguém de fora observaria minha vida e diria: "É uma vida dos sonhos." Por que então eu me sentia desconectado da minha fantástica realidade?

Eu não sabia qual era o problema, mas sem dúvida queria descobrir. Assim, naturalmente, comecei a experimentar.

Comecei me tornando mais produtivo. Achava que, se fizesse mais coisas diariamente, teria mais a lembrar. Alguns anos antes, quando trabalhava em uma startup de tecnologia onde o ritmo era intenso, eu ficara obcecado em extrair o máximo de cada hora. Meu trabalho era meticulosamente planejado e organizado; todos os dias, vasculhava e limpava minha caixa de entrada; chegava mesmo a carregar um bloco de notas no bolso para registrar pensamentos ou ideias que me ocorressem de maneira espontânea. Nem um instante para pensar poderia ser desperdiçado!

No escritório, isso até que funcionava bem, então pensei: *Será que essas ferramentas de produtividade são capazes de me ajudar a extrair o máximo também do meu tempo em casa?* Comecei a enxergar minha vida como um problema a ser resolvido por meio de listas ordenadas de tarefas, um calendário rígido e um sistema absurdo de arquivamento.

Não deu certo. Eu ficava tão focado em pequenas tarefas que meus dias passavam ainda mais rápido do que antes. O borrão só piorava. E me sugava.



Decidi repensar minha abordagem. Em vez de controlar cada minuto de forma obsessiva, voltei minha atenção ao longo prazo. Criei listas de metas para um, três, cinco e dez anos, e pedi à minha namorada que as revisasse e as discutisse comigo (no ano seguinte, ela se casou comigo, portanto creio que estivéssemos de acordo quanto a pelo menos *um* dos objetivos das listas).

Estabelecer metas parecia mais significativo do que otimizar minha lista de tarefas, mas ainda assim me sentia à deriva — aqueles objetivos estavam distantes demais para me motivar. E havia outros problemas: e se minhas prioridades mudassem? De repente eu perceberia estar perseguindo uma meta que já não importava mais. E viver uma vida pensando em “algum dia” era desanimador. Nas palavras do escritor James Clear, eu estava basicamente dizendo: “Ainda não sou bom de fato, mas vou ser quando atingir minha meta.”

Meus experimentos não estavam dando certo. Vivia empacado entre as minúcias do dia a dia e metas distantes demais, e o tempo feio de fevereiro e março não ajudava nem um pouco a levantar meu astral. Mas o inverno finalmente terminou, a primavera deu lugar ao verão, os pássaros começaram a cantar e, quase por acidente, comecei a enxergar a solução que vinha procurando.

Percebi que não precisava de listas de tarefas perfeitamente planejadas nem planos de longo prazo bem engendrados. Na verdade, atividades simples mas satisfatórias me ajudaram a interromper a sensação de que o tempo passava voando. Por exemplo, passei a almoçar com um grupo de amigos toda sexta-feira, num restaurante do outro lado da cidade. Passava a semana

na expectativa disso. Em outros dias, corrida em frente ao lago depois do trabalho. E, quando o tempo colaborava, às vezes saía do escritório mais cedo, caminhava até o porto e velejava por algumas horas antes do pôr do sol. Os dias longos e as noites quentes com certeza ajudaram — naquele ano, o verão chegou na hora certa para mim. Tivera a sorte de me deparar com uma forma de dar significado aos meus dias e de reconhecê-la como a solução do meu problema.

Não foram só os planos fora do trabalho que me ajudaram a desacelerar todo aquele turbilhão. Ao perceber como me fizera bem achar tempo para aquelas atividades, passei a focar em ações mais significativas também no trabalho. Em vez de finalizar o maior número possível de tarefas ou correr para esvaziar a caixa de entrada antes de ir para casa, me concentrei em realizações satisfatórias ou importantes. Um dia me vi animado com uma grande apresentação que daria para executivos, e percebi que aquilo era parecido com a satisfação que obtinha com os almoços, as corridas em frente ao lago e as tardezinhos velejando. Comecei a pensar menos na minha lista de coisas a fazer e mais em projetos substanciais, como comandar workshops de design e passar um dia com os engenheiros ajeitando falhas crônicas de software.

Claro, nem tudo na minha vida eram almoços com amigos e grandes realizações no trabalho. Havia um monte de pequenas coisas a fazer, como responder e-mails, manter a casa limpa e devolver livros à biblioteca antes de perder o prazo. E eu *conseguia* fazer essas coisas. Elas só não eram o foco principal da minha concentração.

Conforme eu refletia sobre meus meses perdidos e o que me ajudara a interromper a roda-viva do tempo, comecei a entender uma coisa: eu adorava pensar em metas grandiosas e me saía bem dando conta de tarefas a cada hora, mas nada disso era verdadeiramente satisfatório. Ficava mais feliz quando tinha algo que me detinha no presente — um pedaço de tempo maior do que uma pendência numa lista, mas menor do que uma meta para dali a cinco anos. Uma atividade que pudesse planejar, com a qual me entusiasmasse e que curtisse ver terminada.

Em outras palavras, precisava me certificar de que todo dia tivesse um Destaque.

Acreditamos que focar nessas atividades intermediárias — as que habitam o espaço entre metas e tarefas — é a chave para desacelerar a vida cotidiana e gerar mais satisfação, ajudando-nos a arrumar tempo. Metas de longo prazo são úteis para nos manter na direção certa, mas tornam mais difícil aproveitar o caminho que leva

até elas. E tarefas são necessárias para que as coisas sejam feitas, mas, sem um ponto focal, perdem-se numa nuvem de fumaça.



Muitos gurus de autoajuda já ofereceram sugestões para estabelecer metas, e um monte de experts em produtividade já criou sistemas para dar conta de tarefas, mas o espaço entre essas duas coisas foi negligenciado. A essa peça que falta nós chamamos Destaque.

### **Qual será o Destaque do seu dia?**

Queremos que você inicie cada dia pensando sobre qual espera ser o ponto mais importante. Se, no fim do dia, alguém lhe perguntar "qual foi o ponto alto de hoje?", que resposta deseja dar? Quando pensa sobre seu dia, que atividade, realização ou momento você deseja saborear? Este é o Destaque.

O Destaque não é a única coisa que você fará diariamente. Afinal, quase ninguém pode ignorar as caixas de entrada ou dizer não ao chefe. Mas a escolha do Destaque nos dá a chance de sermos proativos quanto à forma como gastamos nosso tempo, em vez de delegar à tecnologia, a *defaults* do escritório e a terceiros a organização da nossa agenda. E, apesar de o Bonde da Ocupação dizer que precisamos tentar atingir o máximo possível de produtividade, sabemos como é melhor focar em nossas prioridades,

ainda que isso signifique não dar conta de cada item da lista de afazeres.

O Destaque fornece a cada dia um ponto focal. Pesquisas mostram que a forma como encaramos nossa rotina não é determinada primordialmente pelo que acontece *conosco*. Na verdade, criamos nossa própria realidade ao escolher *em que prestamos atenção*. <sup>1</sup> Pode parecer óbvio, mas achamos bem importante: é possível planejar nosso tempo ao escolher a que ponto direcionar nossa atenção. E o Destaque do seu dia é o alvo dessa atenção.



Focar no Destaque a cada dia dá fim ao cabo de guerra entre as distrações das Piscinas Infinitas e as demandas do Bonde da Ocupação. E revela um terceiro caminho: definir com intenção e foco como se gasta o próprio tempo.

### **Três formas de escolher o Destaque**

A escolha diária começa com uma pergunta:

*O que eu quero que seja o Destaque do meu dia?*

Nem sempre é fácil responder a essa pergunta, sobretudo quando mal se começou a usar o Faça Tempo. Às vezes há várias tarefas importantes. Talvez haja uma que o deixe bem entusiasmado ("fazer o bolo de aniversário"), outra com um prazo apertado ("terminar os slides da apresentação") ou até algo desagradável que vem sendo adiado ("colocar ratoeiras na garagem").

E então, como decidir? Usamos três critérios para a escolha do Destaque.

## Urgência

A primeira estratégia é totalmente voltada para a urgência: **qual é a coisa mais crucial que você precisa fazer hoje?**

Você já passou horas mergulhado em e-mails e preso em reuniões para, no fim do dia, perceber que não conseguiu achar tempo para a única coisa que precisava *mesmo* ter feito? Bem, nós já. Muitas vezes. Sempre que acontece, nos sentimos péssimos. Ai, quanto arrependimento!

Se existe algo que *precisa* terminantemente ser feito hoje, escolha-o como o Destaque. Em geral há Destaques urgentes encontrados em sua lista de tarefas, caixa de e-mail ou agenda — procure projetos que tenham prazo determinado, sejam importantes e de tamanho médio (em outras palavras, nada que só leve dez minutos para fazer, mas também nada que leve dez horas).

Talvez seu Destaque urgente seja algo assim:

- Criar uma cotação de preços e enviá-la a um cliente que espera recebê-la até o fim da semana.
- Solicitar propostas de bufê e locação para um evento de trabalho que você está organizando.
- Preparar e cozinhar o jantar antes de seus amigos chegarem.
- Ajudar sua filha a terminar um trabalho grande para a escola que ela terá que entregar no dia seguinte.
- Editar e compartilhar fotos de férias que sua família está ansiosa para ver.

## Satisfação

A segunda estratégia para o Destaque é pensar na satisfação: **no fim do dia, qual opção o deixará mais satisfeito?**

Enquanto a primeira estratégia leva em conta o que *precisa* ser feito, esta vai encorajá-lo a focar no que você *quer* fazer.

Mais uma vez, você pode começar pela lista de tarefas. Mas, em vez de pensar em prazos e prioridades, mude de abordagem: pense na sensação de realização contida em cada Destaque possível.

Procure por atividades que não sejam urgentes. Considere projetos aos quais você vem pensando em se dedicar, mas nunca

acha tempo. Talvez você tenha uma habilidade específica e deseje colocá-la em prática, ou quem sabe um projeto pessoal a desenvolver antes de compartilhar com o mundo. Essas ideias são extremamente sujeitas à procrastinação; mesmo importantes, não são urgentes e, portanto, são fáceis de adiar. Use o Destaque para romper com o ciclo de “algum dia”.

Eis alguns exemplos de Destaques satisfatórios:

- Terminar a proposta de um novo projeto de trabalho que lhe traz entusiasmo e compartilhá-la com alguns colegas de confiança.
- Pesquisar destinos para as próximas férias em família.
- Fazer um rascunho de 1.500 palavras do próximo capítulo do seu romance.

## Alegria

A terceira estratégia é focada na alegria: **quando refletir sobre o dia de hoje, o que me deixará mais feliz?**

Não é preciso otimizar e orquestrar cada hora em busca do máximo de eficiência. Um dos objetivos do Faça Tempo é nos afastar daquela percepção impossível de dias planejados à perfeição, aproximando-nos de uma vida mais alegre e menos reativa. Isso significa fazer algumas coisas apenas por gostar de fazê-las.

Para os outros, alguns dos Destaques que trazem alegria a você podem parecer perda de tempo: sentar-se em casa e ler um livro, encontrar um amigo para jogar frisbee no parque ou simplesmente fazer palavras cruzadas. Para nós não. Você só perde tempo se gastá-lo de forma inconsciente.

Todo tipo de Destaque pode trazer alegria. Eis alguns exemplos:

- Comparecer ao open house de um amigo.
- Aprender a tocar uma música nova no violão.
- Almoçar com aquele colega divertido do trabalho.
- Levar seu filho para brincar no parque.

**Confie na intuição para escolher bem o Destaque**



Que estratégia você deveria usar a cada dia? Achamos que a melhor forma de escolher o Destaque é confiar na intuição para decidir se o melhor para *hoje* seria algo urgente, alegre ou satisfatório. <sup>2</sup>

Uma boa regra prática é **eleger como Destaque algo que leve de uma hora a uma hora e meia**. Se levar menos de sessenta minutos, talvez você não tenha tempo de entrar no clima; após noventa minutos de foco intenso, a maioria das pessoas precisa de uma pausa. De uma hora a uma hora e meia é o ponto ideal. É tempo suficiente para fazer algo significativo, e também razoável para reservar no cronograma. Com as táticas deste capítulo e as demais ao longo do livro, temos certeza de que você conseguirá reservar esse período para o seu Destaque.

No início, escolhê-lo talvez pareça estranho ou difícil. Se esse for o seu caso, fique tranquilo: é perfeitamente natural. Com o tempo, você pega o jeito e a escolha se tornará cada vez mais fácil. Lembre-se: neste processo não há como errar. E como o Faça Tempo é um sistema diário, não importa o que aconteça, sempre dá para aperfeiçoar a técnica e tentar de novo no dia seguinte.

É claro, o Destaque não faz mágica. Decidir em que concentrar sua energia em um dia específico não vai fazer as coisas acontecerem automaticamente. Mas agir com consciência é um passo primordial no sentido de arrumar mais tempo para a vida. A escolha do Destaque transforma em *default* o foco nas suas prioridades, de forma a gastar tempo e energia no que interessa, e não em reagir às demandas e distrações da vida moderna.



### **Jake**

Nunca é tarde demais para escolher (ou mudar) o Destaque. Tive recentemente um dia horrível. De manhã havia escolhido como Destaque editar cem páginas do manuscrito deste livro. Mas fui interrompido o tempo inteiro por todo tipo de coisa, de um vazamento a uma dor de cabeça infernal

e visitas inesperadas para o jantar. À tarde, percebi que poderia mudar o Destaque — e a minha atitude. Decidi descartar por ora a meta editorial e focar em curtir o jantar com os amigos. Fazer essa escolha mudou por completo o meu dia. Consegui relaxar e aproveitar.

Após perder aqueles meses de inverno em 2008, JZ não teve um rompante de inspiração que o conduziu à ideia do Destaque. Mas sua observação de que a satisfação diária deriva de um Destaque de médio porte, em vez de tarefas corriqueiras ou metas ambiciosas, plantou a semente da filosofia utilizada por nós para planejar a vida.

Agora, nós dois selecionamos o Destaque todos os dias <sup>3</sup> e elaboramos táticas que nos ajudam a transformar intenções em atos. Algumas são fixas, como estabelecer o Destaque (nº 1), outras ocasionais, como emendar vários Destaques diários numa espécie de sprint pessoal (nº 7).

A próxima seção é uma coleção de táticas para escolher o Destaque e criar tempo para encaixá-lo no seu dia. Ao ler as próximas páginas, lembre-se do mantra Escolher, Testar, Repetir. Assinale as táticas que pareçam úteis, divertidas e ligeiramente desafiadoras. Se você estiver começando a usar o Faça Tempo, foque numa tática por vez. Se der certo, incorpore-a à sua rotina. Se precisar de mais ajuda para escolher e criar tempo para o seu Destaque, volte e implemente mais uma tática que queira experimentar. Agora começemos a destacar pessoas, projetos e trabalhos que sejam mais importantes para você.

---

1 Para um resumo fascinante de tais pesquisas e como se aplicam ao trabalho e à vida, dê uma olhada em *Rapt*, de Winifred Gallagher. É um dos livros favoritos de JZ.

2 É claro, se algo se encaixar nas *três* categorias, você provavelmente deveria elegê-lo!

3 Bem, *praticamente* todos os dias. Não tem problema sofrer uma recaída.

## TÁTICAS PARA O DESTAQUE

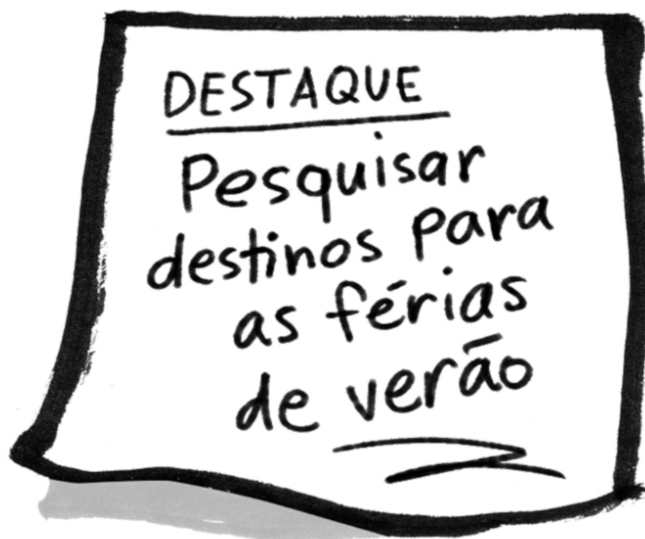
# Eleja o Destaque

1. Ponha no papel
2. O seu Destaque no *Feitiço do Tempo* (ou "Reprise o dia de ontem")
3. Classifique sua vida em itens
4. Junte todas as pequenas pendências
5. A lista do "se der tempo"
6. A Lista do que Está no Fogo
7. Faça um sprint pessoal

## 1. Ponha no papel

Sim, sabemos que parece óbvio, mas pôr os planos no papel tem um poder especial, quase mágico: algo escrito tem mais chance de acontecer. Se quiser arrumar tempo para o Destaque, comece por anotá-lo.

Faça disso um simples ritual diário. Dá para cumpri-lo a qualquer hora, mas para a maioria das pessoas funciona melhor à noite (antes de dormir) ou pela manhã. JZ gosta de pensar no Destaque do dia seguinte na noite anterior, quando está se preparando para ir dormir. Jake escolhe o seu pela manhã, em algum momento entre o café e o início do trabalho.



Onde você registrará o seu Destaque? Há um monte de opções. Existem aplicativos (veja as nossas recomendações no nosso site [maketimebook.com](http://maketimebook.com) ) para nos lembrar de escrever o Destaque diário. Pode-se afixá-lo no calendário como um evento para o dia

inteiro. Ou anotar num caderno. Mas, se tivéssemos que escolher um só método para colocá-lo no papel, seriam post-its. São fáceis de arranjar e de usar, e não há necessidade de bateria nem de atualizações de software.

Você pode anotar seu Destaque e esquecer totalmente de verificá-lo — ou grudá-lo no laptop, no celular, na geladeira ou na escrivaninha como um lembrete persistente mas gentil da principal coisa para a qual deseja encontrar tempo no dia.

## 2. O seu Destaque no *Feitiço do Tempo* (ou “Reprise o dia de ontem”)

Não sabe ao certo o que eleger como Destaque? Assim como Bill Murray no filme *Feitiço do Tempo*, você pode repetir o dia anterior. Há diversas razões muito boas para a repetição do Destaque:

- Se não houve tempo para o Destaque, ele provavelmente ainda é importante. **Dê uma segunda chance e o repita.**
- Se você começou seu Destaque mas não o terminou, ou se ele faz parte de um projeto maior, hoje é o dia perfeito para avançar ou dar início a um sprint pessoal (nº 7). **Repita-o para ganhar impulso.**
- Para estabelecer uma nova habilidade ou rotina, a repetição *será necessária*, de modo a solidificar o comportamento. **Repita-o para criar o hábito.**
- Se o Destaque do dia anterior lhe trouxe alegria ou satisfação, ora, não há nada de errado nisso! **Repita-o para manter a diversão.**

Não é preciso se reinventar todo dia. Quando identificar algo importante para você, focar naquilo dia após dia ajudará o hábito a se enraizar, crescer e se desenvolver. Soa cafona, mas é verdade.

### 3. Classifique sua vida em itens

Caso se sinta empacado na escolha de um Destaque, ou se perceber um conflito entre prioridades em sua vida, experimente esta receita para classificar as mais importantes:

#### Ingredientes

- Uma caneta
- Um pedaço de papel (ou o aplicativo de notas do celular)



#### 1. Faça uma lista dos itens importantes na sua vida.

Não estamos falando só de trabalho. A lista pode incluir "Amigos", "Família", "Paternidade/Maternidade"; pode incluir sua alma gêmea — ou, se você estiver à caça de uma, "Relacionamentos". Você pode listar hobbies ("Futebol", "Pintura") junto ao trabalho. O que é importante pode ser definido tanto de forma ampla, como "Trabalho", quanto específica, como "Ser promovido" ou "Projeto Apollo". Outras categorias a considerar são saúde, finanças e crescimento pessoal.

- Só inclua o que realmente conta e tente usar títulos de uma ou duas palavras (ajuda a manter o alto nível da lista).
- Não priorize a lista ainda, só escreva.
- Liste de três a dez itens. E então...

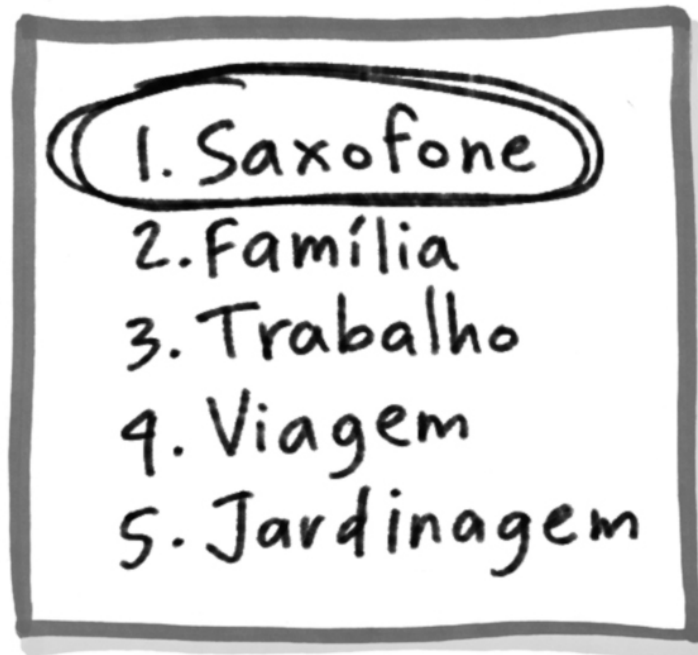
## **2. Escolha o item mais importante.**

É mais fácil falar do que fazer, mas você consegue! Eis algumas dicas:

- Leve em conta o que for mais significativo, não o mais urgente.
- Pense no que exige mais esforço ou trabalho. Por exemplo, exercitar-se pode ser muito importante, mas, se esse hábito já estiver bem enraizado, vale a pena focar em outra direção.
- Siga o seu coração. Por exemplo, talvez você ache que deva colocar "Trabalho" na frente de "Aulas de violino", mas o que realmente quer é estabelecer o violino como prioridade máxima. Faça isso, então!
- Não se preocupe — a lista não é definitiva. É possível rever sua classificação dos itens no mês que vem, na semana seguinte, amanhã ou até no fim da tarde de hoje.
- Quando tiver escolhido o item mais importante...

## **3. Escolha o segundo, o terceiro, o quarto e o quinto mais importantes.**

## **4. Reescreva a lista por ordem de prioridade.**



**5. Faça um círculo em volta do número 1.**

Se quiser avançar na sua prioridade número 1, você precisará fazer dela o foco principal sempre que possível. Desenhar o círculo a reforçará como prioridade — existe um quê simbólico em demarcar com tinta a sua decisão.

**6. Use a lista para ajudar você a escolher Destaques.**

Tenha essa lista sempre por perto para se lembrar constantemente da sua prioridade mais alta — e para encontrar um critério de desempate quando estiver em dúvida entre duas atividades.



**Jake**

Vou mostrar algumas listas minhas. Esta é de agosto de 2017:

1. Família



2. Escrever *Faça tempo*
3. Escrever romance
4. Consultoria e workshops

Um mês depois, em setembro, a lista foi reorganizada:

1. Escrever *Faça tempo*
2. Família
3. Consultoria e workshops
4. Escrever romance

Sim, rebaixei minha família ao número 2. Que babaca! Mas eu sabia que tinha que meter a cara em *Faça tempo* para terminar o manuscrito antes de outubro, quando JZ iria velejar até o México. E minha família estava bem naquele momento — meus filhos haviam voltado às aulas após um verão em que tocamos um monte de projetos e viajamos juntos (e passar tempo juntos já era um *default* cristalizado entre nós). Passar a família para o número 2 não significava ignorá-la: era só questão de honestidade comigo mesmo a respeito de no que eu precisava focar mais.

## 4. Junte todas as pequenas pendências

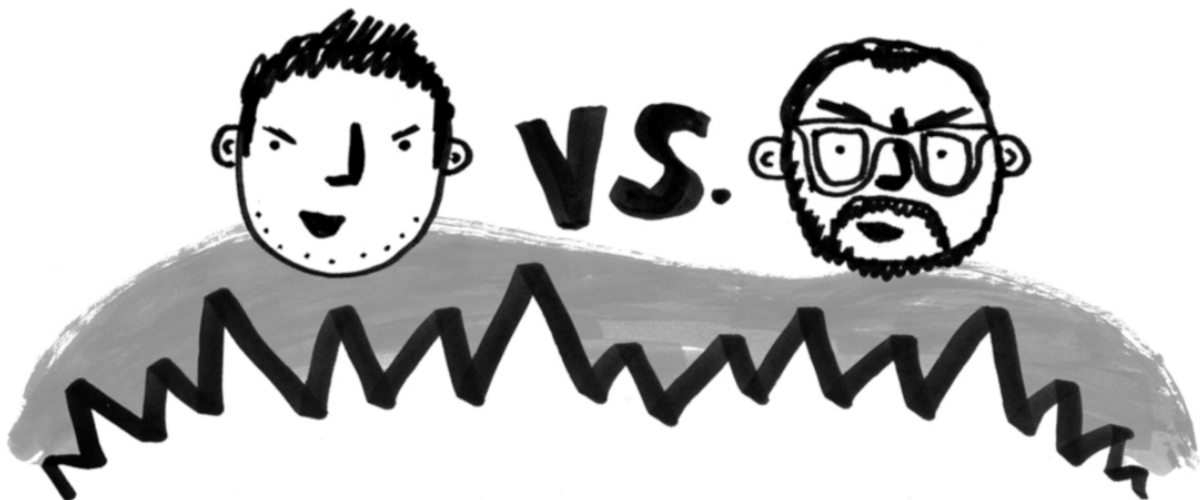
Pode ser difícil focar quando se sabe que há dezenas de coisas que não são Destaque se acumulando. Temos o mesmo problema. JZ, - aliás, estabeleceu como o Destaque de hoje terminar um esboço desta tática, mas vai precisar ver os e-mails em algum momento da semana (ele viajou na semana passada e a caixa ficou cheia), além de retornar alguns telefonemas.

Felizmente, temos uma solução: junte todas as pendências miúdas em apenas um Destaque para resolver em um único dia. Em outras palavras, transforme um monte de coisas pequenas em seu item significativo. Por exemplo, o Destaque de JZ para um dia desta semana será “checar e-mails” ou “retornar ligações”.

Talvez essas pequenas tarefas não pareçam dignas de um Destaque — ninguém deseja arrumar tempo para ver e-mails —, mas dar conta de pendências pode ser surpreendentemente

satisfatório. E, quando você o faz de uma vez só, no lugar de lutar constantemente para manter vazias a caixa de entrada e a lista de tarefas, essa sensação de satisfação é amplificada.

Só não o faça sempre. Trata-se de uma tática para usar de vez em quando, um jeito de lidar com as obrigações e tarefas que, de outra forma, tomariam conta dos seus dias. Você perceberá a verdadeira eficiência dessa tática nos dias em que ela *não* for usada: saber que dá para ignorar e-mails e tarefas não urgentes sem problema, deixá-las se acumulando enquanto você foca no Destaque. Afinal, ao juntar todas as pequenas pendências, você tem um plano para dar conta delas.



## **Batalha de táticas: listas de tarefas**

Lembre-se, nem todas as táticas funcionam para todo mundo, e isso vale para nós dois. Às vezes discordamos quanto a uma delas ter ou não funcionado (ganho mais energia porque tirei a soneca de cafeína [nº 72] ou só porque tirei uma soneca?). Às vezes os resultados objetivos são bem diferentes. Mas, quando discordamos, em vez de diluir nossas opiniões, colocamos frente a frente nossos

conselhos conflitantes. Assim cada um pode fazer a própria experiência e decidir sozinho.

Numa coisa concordamos: odiamos listas de tarefas. A sensação de riscar da lista um dever cumprido é boa, mas o brilho fugaz da realização é só a máscara de uma triste realidade: a maioria das tarefas não passa de reações às prioridades de outras pessoas, não nossas. E não importa quantas tarefas sejam realizadas, elas não têm fim — sempre haverá outras esperando na fila. Listas de tarefas só fazem perpetuar a sensação de algo “inacabado” que perpassa a vida moderna.

Listas de tarefas também podem ofuscar o que é importante de verdade. Somos todos suscetíveis a escolher o que dá menos trabalho, em especial se estamos cansados, estressados, assoberbados ou simplesmente muito ocupados. As listas de tarefas pioram tudo, pois misturam as “fáceis” com as “difíceis, mas importantes”. Quem se pauta por uma lista de tarefas sempre é tentado a adiar estas últimas em troca de dar logo por encerrado um dos itens fáceis.

Essas listas, no entanto, não são de todo ruins. Elas permitem atacar as pendências sem ter que guardá-las todas na cabeça. Permitem que enxergue todas de uma vez só. São um mal necessário.

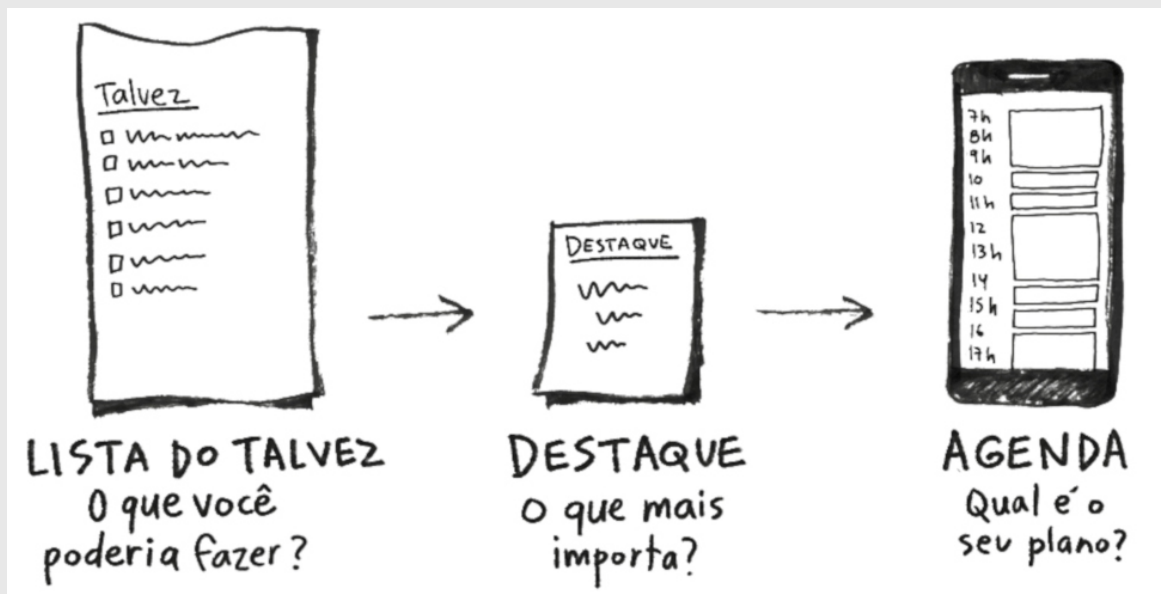
Assim, por mais que não gostemos delas, temos que usá-las. Ao longo dos anos desenvolvemos nossas próprias técnicas especiais para listas de tarefas. É claro que cada um de nós acha a sua solução melhor. Portanto, deixaremos a decisão por sua conta.

## **5. A lista do “se der tempo”**



## JZ

Minha solução para o problema da lista de tarefas é separar a decisão quanto ao que fazer do ato de fazê-lo. Batizei minha abordagem de Lista do Talvez. É exatamente o que parece: uma lista de coisas que *pode ser* que você faça. Os projetos permanecem ali até você decidir transformar um deles no seu Destaque e programá-lo na sua agenda. Eis a forma como as peças se encaixam:



Quem não faz planos é particularmente vulnerável a seguir o caminho que dá menos trabalho. Mas ao pegar uma tarefa importante da Lista do Talvez, transformá-la no Destaque do seu dia e colocá-la na agenda, você saberá que tomou uma decisão consciente sobre como gastar o tempo e poderá despejar toda a sua energia na tarefa em questão.

Uma Lista do Talvez pode ajudá-lo a evitar a rotina entediante da lista de tarefas no trabalho e em projetos pessoais. Em 2012, minha esposa e eu compramos nosso primeiro barco a vela. Em 2016, o vendemos e compramos outro. Em cada ocasião, não era só um barco que abraçávamos, mas um projeto de grande porte. Ajeitar os barcos envolvia literalmente centenas de tarefas, das triviais (instalar ganchos para toalhas) às complexas (esterilizar o

encanamento para poder beber água com segurança). Se tivéssemos trabalhado diretamente a partir da lista de tarefas, teríamos ficado assoberbados. Preferimos lançar mão da Lista do Talvez para nos ajudar a manter a organização (e a sanidade!), além de garantir que estivéssemos criando tempo para as tarefas importantes em vez de enrolar dia após dia com as fáceis.

A coisa funcionou assim: na véspera de um dia de trabalho no barco, nós nos sentávamos com a Lista do Talvez e conversávamos sobre tudo o que *poderíamos* fazer. Usávamos os mesmos três critérios do Destaque — urgência, satisfação e alegria — para selecionar trabalhos importantes a serem feitos *naquele* dia. Púnhamos na agenda então, com base em nossa projeção do tempo que levariam. Quando o momento se aproximava, íamos até o barco, com café e ferramentas a tiracolo, além de um plano para o dia. Isso nos ajudava a permanecer focados e determinados e nos permitia encerrar cada dia com uma satisfação e um senso de realização profundos.

## 6. A Lista do Que Está no Fogo



### **Jake**

Como ideia, adoro a estrutura do “Talvez” de JZ, mas preciso de algo mais detalhado para me ajudar a eleger e ter na mente os Destaques mais importantes. Meu método se chama A Lista do Que Está no Fogo. Ela não mapeia cada detalhe de cada projeto ou me ajuda a equilibrar um milhão de tarefas. Mas a ideia é exatamente essa. A Lista do Que Está no Fogo é limitada de propósito. Ela nos força a aceitar que não dá para encarar cada projeto ou tarefa que surge pelo caminho. Assim como o tempo e a energia mental, A Lista do Que Está no Fogo tem suas limitações, e por isso nos obriga a dizer não quando necessário e manter o foco na prioridade número 1. Eis como fazer uma:

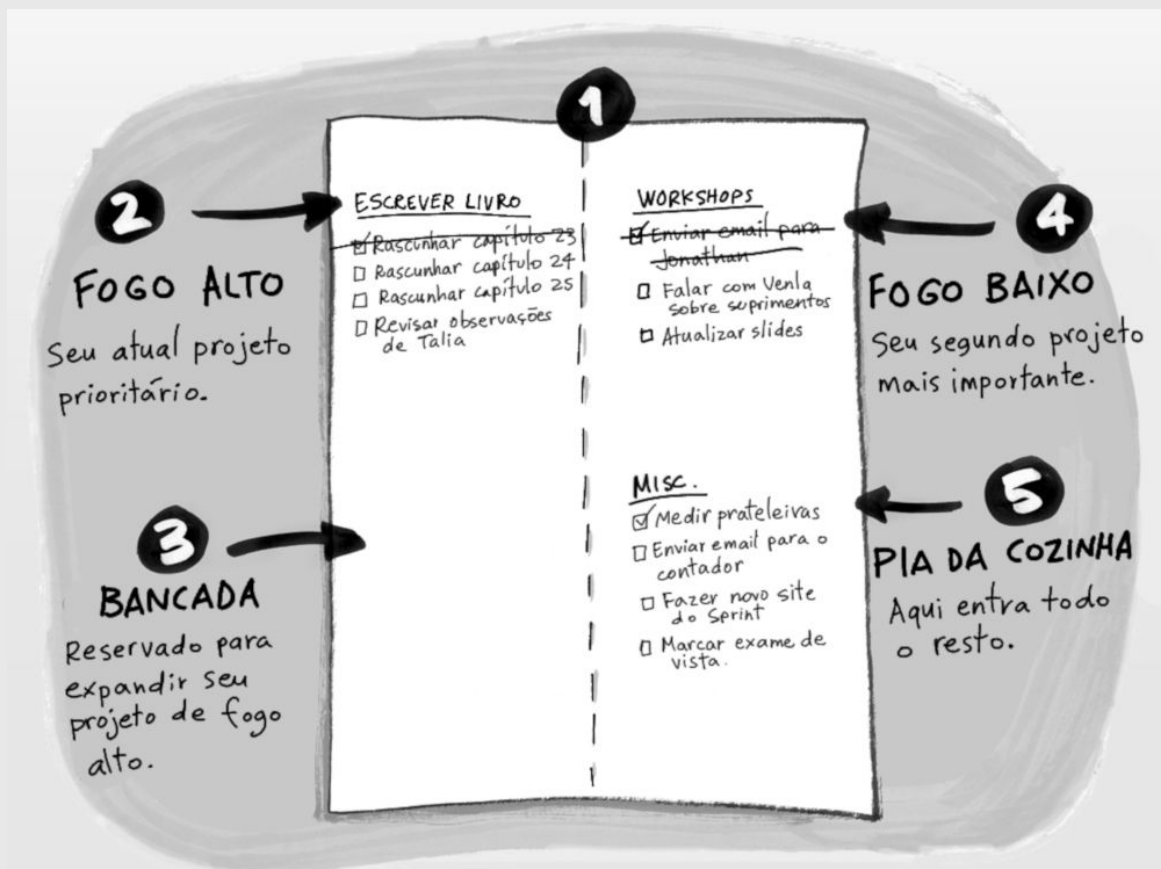
**1. Divida uma folha de papel em duas colunas.**

Pegue uma folha de papel em branco e crie duas colunas desenhando uma linha no meio. A coluna da esquerda será o fogo alto, e a da direita o fogo baixo.

## 2. Ponha seu projeto mais importante em fogo alto.

Você só pode ter *um* projeto, atividade ou objetivo em fogo alto. Não são dois nem três — só um.

No canto superior esquerdo, escreva e sublinhe o nome do seu projeto mais importante. Liste então as tarefas relacionadas àquele projeto prioritário. Devem ser incluídas quaisquer tarefas que possam ser feitas nos próximos dias para levá-lo adiante.



## 3. Reserve algum espaço na bancada.

Deixe vazio o restante da primeira coluna. Pode ser tentador preencher o espaço com cada tarefa que lhe venha à cabeça, mas a ideia da Lista do Que Está no Fogo não é encher ao máximo a superfície do papel, mas fazer bom uso de seu tempo e sua energia. O espaço em branco lhe permitirá incluir mais tarefas para o seu projeto principal à medida que surgirem, mas tão

importante quanto é o fato de o espaço de sobra facilitar o foco no que interessa.

#### 4. Ponha seu segundo projeto mais importante em fogo baixo.

No topo da coluna da direita, escreva e sublinhe o nome do seu segundo projeto principal, listando abaixo as tarefas relacionadas.

A ideia é direcionar seu tempo e atenção como se você estivesse em frente ao fogão, cozinhando. Naturalmente sua atenção ficaria mais voltada para o que está em fogo alto. Claro, você sabe que há algo em fogo baixo e de vez em quando terá que mexer o que está na panela ou virar as panquecas, mas o principal ocorre na boca da frente do fogão.

#### 5. Construa a pia da cozinha.

Por fim, ali pela metade da coluna da direita, liste quaisquer tarefas aleatórias de que você precise dar conta, mas desprovidas de qualquer relação com os projetos 1 e 2. Não importa se fazem parte do projeto 3, do 4 ou se são algo totalmente à parte; jogue-as na pia da cozinha junto com todo o restante.



Não vai caber tudo na Lista do Que Está no Fogo, o que significa ter que se desapegar de coisas menos importantes. Mas vale repetir: a ideia é essa. Aprendi que um grande projeto, um menor e uma pequena lista de tarefas

aleatórias são tudo de que posso (ou deveria!) dar conta ao mesmo tempo. Se não couber no papel, não cabe na minha vida.

A Lista do Que Está no Fogo é descartável e vai para o lixo sempre que dou cabo de umas poucas tarefas. Geralmente “preparo” os itens da lista por uns poucos dias e então a recrio várias vezes. O ato de recriá-la é importante, pois me permite descartar algumas tarefas inacabadas que já não interessam mais e também reconsiderar quais projetos estão em fogo alto e baixo *neste exato momento*. Às vezes o posto principal será de um projeto de trabalho, às vezes será uma empreitada pessoal. Essa mudança é natural e bem-vinda. O que importa é só haver um projeto em fogo alto por vez.

Agora é só ir para a cozinha!

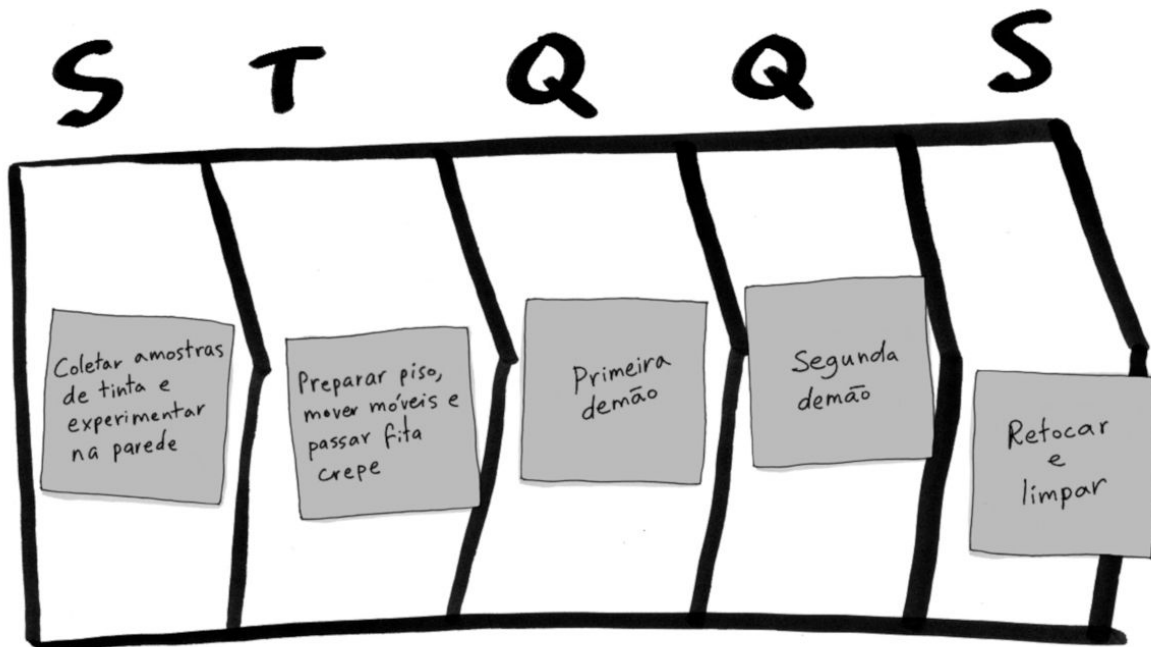
## 7. Faça um sprint pessoal

Sempre que um projeto começa, o cérebro se assemelha a um computador na etapa de inicialização, carregando informações relevantes, regras e processos na memória de trabalho. “Reiniciar” leva tempo e, até certo ponto, é preciso fazê-lo a cada vez que se retoma o projeto.

É por isso que, em nossos sprints, as equipes trabalham cinco dias seguidos no mesmo projeto. A informação permanece na memória de trabalho das pessoas de um dia para o outro, permitindo-lhes mergulhar mais e mais fundo no desafio. Como resultado, obtém-se exponencialmente mais do que se aquelas mesmas horas estivessem espalhadas por semanas e meses.

Mas essa técnica não serve só para equipes; você pode fazer um “sprint pessoal”. Seja pintando a sala, aprendendo a fazer malabarismo ou preparando um relatório para um novo cliente, você trabalhará melhor e progredirá mais rápido caso se mantenha na tarefa por dias consecutivos. É só escolher o mesmo Destaque por vários dias seguidos (se preciso, divida-o em passos diários) e manter ligado seu computador mental.





### **Jake**

Já reparei nesse efeito sobre a minha escrita. O primeiro dia após uma longa pausa é difícil. Às vezes não consigo escrever uma linha, o que me deixa frustrado e rabugento. O segundo ainda é lento, mas sinto que começo a carregar as informações. Lá pelo terceiro ou quarto dia, entro no ritmo — e faço todo o possível para mantê-lo.

# **Arrume tempo para o Destaque**

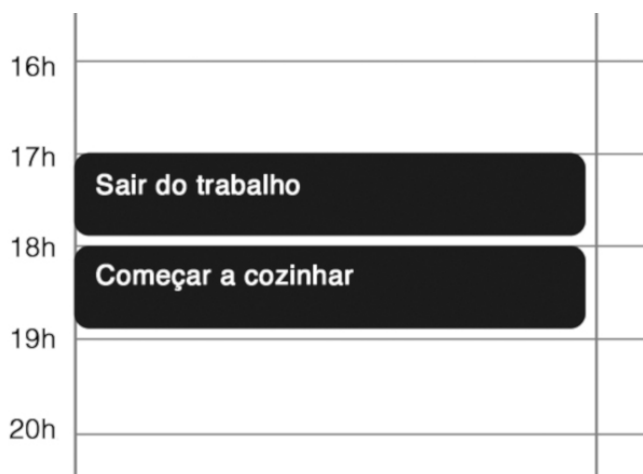
8. Agende o seu Destaque
9. Reserve espaços no calendário
10. Abra caminho na sua agenda
11. Fure quando puder
12. É só dizer não
13. Planeje seu dia
14. Passe a acordar cedo
15. A noite é a hora do Destaque
16. Pare quando não der mais

## 8. Agende o seu Destaque

Se quiser arranjar tempo para o Destaque, comece pelo calendário. Essa tática, assim como a de anotar o Destaque escolhido (nº 1), é muito simples:

1. Pense em quanto tempo deseja dedicar ao Destaque.
2. Pense em quando deseja executá-lo.
3. Coloque-o no calendário.

Ao estipular uma data, você assume um compromisso, como se enviasses para si mesmo uma pequena mensagem com a frase: “Eu vou fazer isso.” Mas existe um outro benefício importante: você se força a confrontar a forma como negocia seu tempo. Imagine que o Destaque do dia seja fazer compras e preparar um jantar para a família. Você pensa: *O jantar precisa estar pronto às sete, senão as crianças vão dormir muito tarde. E tenho que começar a cozinhar às seis. Isso quer dizer que preciso sair às cinco do escritório para dar tempo de passar no mercado no caminho de casa.* Então, adicione um evento ao calendário para as cinco da tarde com o título “Sair do trabalho”.



Quando você agenda o Destaque, aquele tempo fica reservado. Já não é mais possível marcar uma reunião ou se comprometer com outra atividade. Caso surjam outras coisas, você terá que decidir se as marcará no tempo restante antes ou depois do Destaque ou se podem esperar. E verá suas prioridades tomarem forma bem na sua frente, no calendário.



## **JZ**

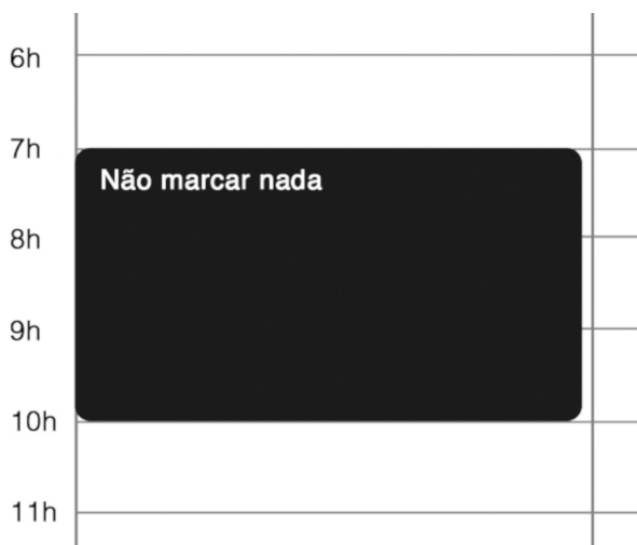
No início da minha carreira, eu não usava agenda, porque não participava de muitas reuniões. Mas tinha uma lista de tarefas. Todo dia chegava ao escritório, dava uma olhada na lista e pensava: *O que preciso fazer hoje? Ah, isso!* Eu escolhia algo que parecesse fácil e tivesse prazo, e mãos à obra. Mas, no fim do dia, eu sempre me sentia decepcionado: não necessariamente havia feito a coisa mais importante e tampouco concluía a lista inteira de tarefas.

Mais tarde, entrei no Google. Para se trabalhar lá, é preciso usar uma agenda compartilhada. Não só para dar conta de todas as reuniões (são muitas), mas para colegas poderem ver seu cronograma e convidá-lo para algumas, adicionando-as diretamente ao seu calendário.

Ironicamente, foi a cultura ativa do Google, com suas reuniões constantes — e a necessidade do uso da agenda —, que me ajudou a encontrar tempo para coisas importantes para mim. Com o calendário, pude ver como estava gastando o meu tempo, e esses dados também estavam à disposição dos meus colegas. E, à medida que meu cronograma foi ficando mais louco, percebi que precisava agendar o Destaque se quisesse achar tempo para executá-lo.

## **9. Reserve espaços no calendário**

Caso sua agenda esteja vazia, é possível programar o Destaque para o momento ideal do dia, quando sua energia estiver no auge, e seu foco, mais apurado. Mas, para quase todos nós, começar o dia com a agenda em branco é tão provável quanto achar uma nota de 1.000 dólares na calçada: claro que *pode* acontecer, mas é melhor não contar com isso. <sup>1</sup> E a situação é ainda mais complicada para quem trabalha num lugar onde colegas podem adicionar reuniões ao seu calendário. Vai ser preciso adotar uma tática diferente: **reservar períodos diários com o aviso “não marcar nada” de modo a abrir espaço para o Destaque** .



JZ aprendeu este truque com seu amigo Graham Jenkin. Em 2007 e 2008, Graham era chefe de JZ no Google, e JZ tinha a impressão de não haver nada que Graham não conseguisse fazer. Ele comandava cerca de vinte pessoas e dava atenção pessoal e apoio verdadeiro a cada uma. Coordenava ainda a reformulação do AdWords, a ferramenta de publicidade carro-chefe do Google. Isso significava estar envolvido em tudo: do projeto da interface com o usuário, passando pelos testes com clientes e revisão das especificações, até trabalhar com engenheiros. Todo mundo se perguntava como Graham arrumava tempo para tudo isso, e a maioria (incluindo JZ) presumia que ele trabalhasse mais tempo que o normal. Mas estavam errados.

Em muitos aspectos, a agenda de Graham era típica de um gerente corporativo. Todos os seus dias eram recheados de reuniões. Mas havia algo de inusitado: entre seis e onze da manhã, todo dia, Graham agendava tempo *consigo mesmo*.

“Esse é o meu tempo. Acordo cedo, chego cedo ao escritório, vou para a academia, tomo meu café da manhã e trabalho por umas duas horas antes das minhas reuniões”, dizia Graham.

“E as pessoas não saem marcando coisas em cima?”, JZ quis saber.

“Às vezes tentam, mas digo simplesmente que já tenho planos.”

Dez anos depois, ainda usamos o truque de Graham para arrumar tempo para nossos Destaques. E nesse período obtivemos mais algumas dicas.

**Ataque, não defenda.** Não use os períodos de “não marcar nada” só para escapar de reuniões. Faça uso consciente do tempo que reservar — transforme-o em tempo de **Energia** ou de focar no Destaque.

**Não exagere.** *Sim*, a gente disse para você reservar espaço na agenda, mas não quer dizer que precisa enchê-la de cabo a rabo. É bom deixar espaço livre para oportunidades, e seus colegas vão gostar de saber que você tem alguma disponibilidade. Quando começar a utilizar esta tática, tente reservar uma hora ou duas por dia e ir ajustando aos poucos.

**Leve a sério.** Se você não levar esses compromissos a sério, outras pessoas também não o farão, então encare esse tempo reservado como se fosse uma reunião importante. E aí, quando alguém tentar marcar alguma coisa em cima, lembre-se de Graham e sua resposta simples e eficiente: “Já tenho planos.”

## 10. Abra caminho na sua agenda

Se não der para reservar espaços no calendário, há outra forma de consegui-los para o Destaque: abrir caminho.

Imagine uma pequena escavadeira seguindo pela agenda e empurrando eventos para abrir caminho. Talvez ela condense uma reunião, extraíndo-lhe quinze minutos, e retire trinta de outra. Pode ser que ela jogue a sua conversa a dois da manhã para a tarde ou empurre seu almoço para dali a meia hora, de forma que você tenha duas horas completas para lidar com o seu Destaque. A escavadeira pode até amontoar todas as suas reuniões num único dia da semana ou dois, liberando todos os outros para trabalho solo.

Reconhecemos que abrir caminho na agenda é mais fácil quando se é chefe do que quando se é estagiário,<sup>2</sup> mas talvez seu controle sobre ela seja maior do que você imagina. Não há mal nenhum em dizer às pessoas que surgiu algo importante e perguntar se dá para adiantar ou atrasar um pouquinho um encontro ou ter uma conversa rápida em vez de gastar uma hora. Por sinal, as pessoas geralmente adoram quando as reuniões são encurtadas ou desaparecem da agenda.

Todos nós tentamos dizer sim a pedidos de reuniões por ser um *default* na cultura corporativa em praticamente qualquer escritório. Mas não suponha que haja um bom motivo por trás da duração de cada reunião, da hora em que ocorre ou até da *razão* de você ter sido convocado. Horários de escritório não são definidos por alguma sabedoria suprema; condensam-se de forma orgânica, como espuma na superfície de um lago. Não tem problema dar uma limpada.

## 11. Fure quando puder

Haverá dias e semanas em que você vai se sentir tão ocupado e com a agenda tão lotada que será impossível conceber a ideia de arranjar

tempo para o Destaque. Quando isso ocorrer, pergunte a si mesmo o que pode ser cancelado. Seria possível faltar a uma reunião, esticar um prazo ou cancelar planos com um amigo?

Sim, sim, a gente sabe. Essa mentalidade soa terrível. Até o *The New York Times* andou lamentando a cultura atual de cancelamentos de última hora, rotulando nossa época de “Era de Ouro do Furo”.

Mas quer saber? Achamos que não tem problema furar, desde que o tempo seja ocupado com algo que valha a pena. Claro, não dá para faltar a tudo o tempo todo, mas há um meio-termo bastante amplo entre ser escravo da agenda e um furão pouco confiável.

É só ser sincero, explicar as razões do furo e então deixar rolar. Furar não é uma boa estratégia de longo prazo; com o tempo, você começará a sentir até onde dá para se comprometer sem deixar de lado o Destaque. Mas, enquanto isso, é melhor melindrar um ou outro do que sempre jogar suas prioridades para “algum dia”. Vá em frente e falte uns compromissos. Não se sinta mal. E, se alguém reclamar, é só dizer que nós falamos que podia.

## 12. É só dizer não

Reservar espaços, abrir caminho e furar são ótimos jeitos de arranjar tempo para o Destaque. Mas a melhor maneira de se livrar de obrigações de baixa prioridade é, antes de tudo, não se comprometer com elas.

Para nós, não é natural dizer não. Somos o tipo de gente para quem o sim é o *default*. Em parte, por sermos gentis — queríamos poder fazer tudo e gostamos de ser prestativos. E em parte, falando francamente, é falta de coragem. Dizer sim é bem mais *fácil*. Recusar um convite ou um novo projeto pode causar desconforto, e já perdemos muitas horas, dias e semanas de tempo de Destaque por falta de coragem de recusar um compromisso logo de cara.

Mas estamos trabalhando nisso e descobrimos que ficamos muito mais felizes quando mudamos o *default* para o não. O que nos



ajudou nessa mudança foi o fato de termos desenvolvido roteiros para várias situações, de forma que sempre sabemos *como* dizer não.

Você já está totalmente comprometido com o Destaque e de fato não tem tempo? “Me desculpe, estou muito ocupado com alguns projetos grandes e não tenho mesmo tempo para nada novo.”

Até daria para encaixar um novo projeto, mas seu medo é não ser capaz de lhe dar a devida atenção? “Infelizmente, não estou com tempo para fazer um bom trabalho.”

Foi convidado para uma atividade ou evento que você sabe que não vai curtir? “Obrigado pelo convite, mas não curto muito softball.”

3

Em suma, **seja gentil, mas sincero** . Ao longo dos anos, ouvimos falar de um monte de técnicas capciosas para se livrar de pedidos, inventar desculpas ou protelar coisas por tempo indeterminado, e experimentamos algumas. Mas não nos pareceu honesto e não nos sentimos bem com isso. Pior, nós simplesmente adiamos as decisões difíceis para depois, e essas escolhas pela metade podem virar um peso, grudar feito craca no casco de um barco. É melhor deixar de lado as artimanhas, limpar a craca e dizer a verdade.

O fato de dizer não a um pedido não o impossibilita de dizer sim no futuro. Mais uma vez, só diga se for sincero. “Fiquei muito feliz com o convite e adoraria encontrar você em outro momento.” Ou: “Você pedir minha ajuda significa muito para mim, e espero que a gente possa trabalhar juntos no futuro.”

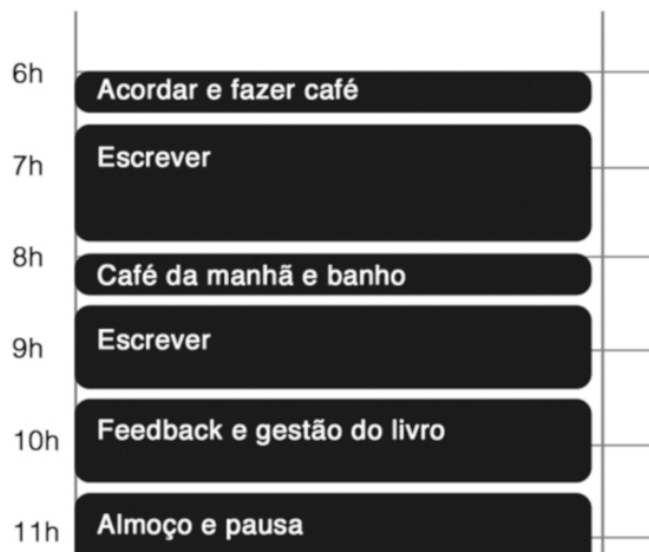
Nossa amiga Kristen Brillantes usa um método para dizer não que batizou de Sour Patch Kid. Assim como a bala de mesmo nome, suas respostas são azedas a princípio, mas ficam doces depois. Por exemplo: “Infelizmente, a minha equipe não vai poder participar. Mas você devia perguntar à Equipe X; eles seriam perfeitos para esse tipo de empreitada.” A chave, diz Kristen, é certificar-se de que o sabor doce no fim seja autêntico, e não apenas um adendo vazio. Quando possível, ela se oferece para fazer a ponte com outra pessoa capaz ou interessada para quem o convite possa ser uma boa

oportunidade. Se não, oferece apoio ou gratidão. Algo simples como um “obrigada por pensar em mim; isso parece mesmo muito legal” faz uma tremenda diferença.

## 13. Planeje seu dia

Quando pusemos em prática nossos sprints no Google Ventures, cada dia foi planejado hora a hora e até minuto a minuto. Cada sprint era mais uma oportunidade para aperfeiçoar nossa fórmula. Observamos os altos e baixos do trabalho no decorrer do dia — quando a energia das pessoas começava a cair, quando as coisas andavam rápido ou devagar demais — e fizemos os ajustes necessários.

Reservar espaços no calendário e agendar o Destaque é uma ótima forma de começar a arrumar tempo. Mas é possível levar essa mentalidade proativa e calculada a outro patamar aprendendo com nossos sprints e programando o seu dia *todo*. JZ vem fazendo isso há anos, estruturando o tempo em sua agenda da seguinte maneira:



Sim, é detalhado. Muito detalhado. Ele chega a ponto de reservar tempo para fazer café e tomar banho! JZ programa seu tempo dessa forma praticamente todo dia. À noite, revisa e faz uma rápida avaliação do seu cronograma para ver o que deu certo e o que não deu, comparando o planejamento com a forma como de fato gastou o tempo. Então ajusta o cronograma futuro para abarcar o que aprendeu.

Ser organizado a tal ponto pode parecer irritante: “Cadê a liberdade e a espontaneidade, cara?” Mas na verdade um dia estruturado cria liberdade. Se não houver um plano, você tem que decidir constantemente qual o próximo passo e pode perder o foco ao pensar nas coisas que deveria ou poderia fazer. Já um dia todo planejado proporciona liberdade para concentrar-se no presente. Em vez de pensar *no que* fazer a seguir, você fica livre para focar em *como* fazer. Pode manter o fluxo, confiando no plano estabelecido pelo você de ontem. Qual a melhor hora do dia para ver os e-mails? Quanto tempo isso deve levar? Você pode programar as respostas de antemão em vez de reagir em tempo real.

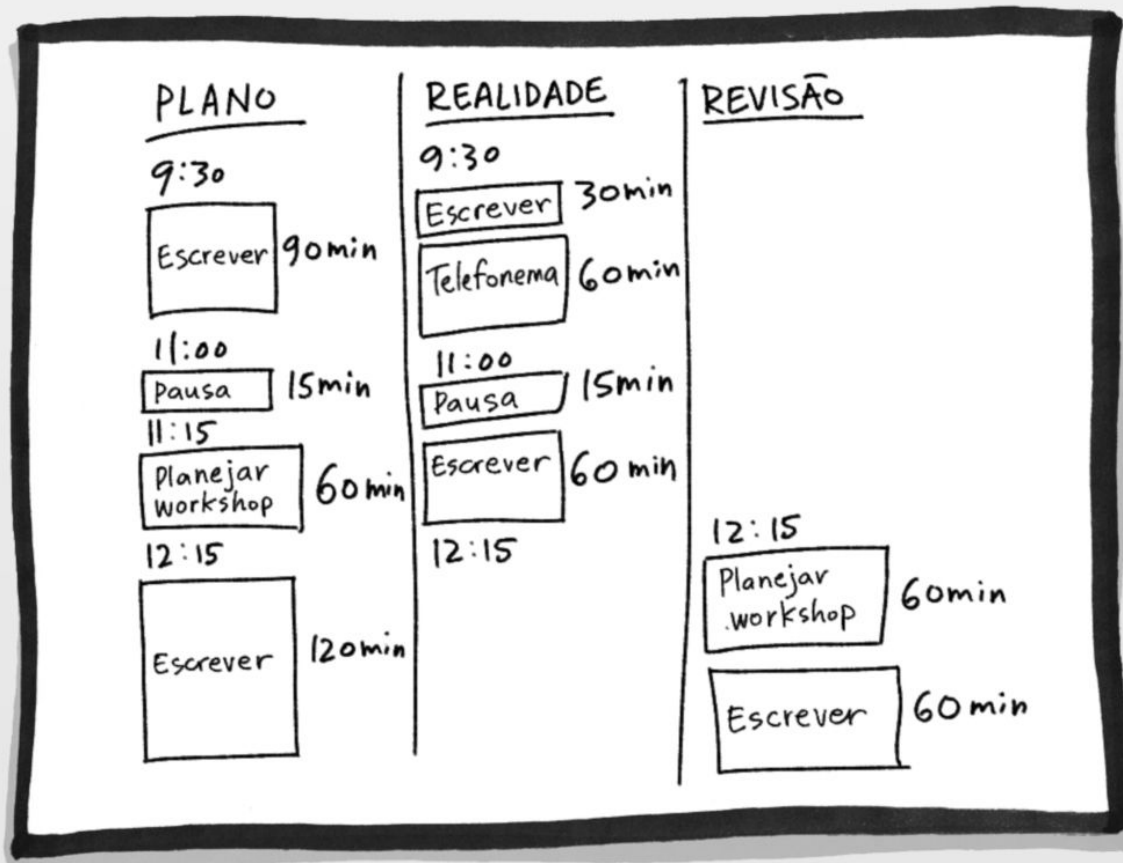


### **Jake**

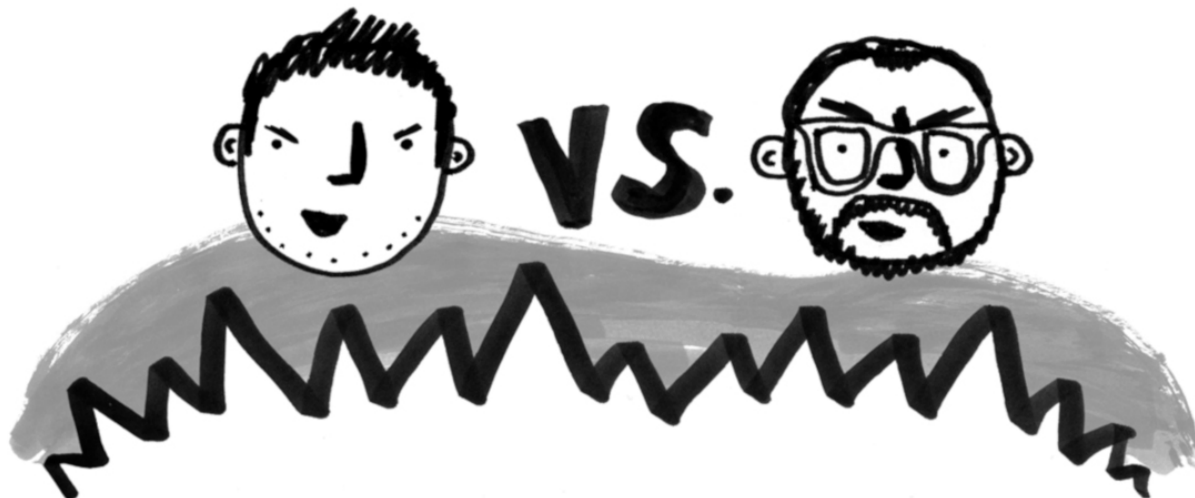
Sarah Cooper é uma das minhas referências. Alguns anos atrás, largou o emprego no Google para se tornar escritora e comediante em tempo integral. Logo passou a publicar uma chuva de posts hilários no seu site, *The Cooper Review*, arregimentou milhões de leitores e fechou um contrato para escrever três livros. Assim, naturalmente, quando larguei o *meu* emprego no Google, procurei Sarah para saber como ela organizava o tempo desde que deixou de trabalhar num escritório.

O segredo de Sarah era estabelecer um cronograma sólido e previsível, estruturando seu dia hora a hora. Ela usava um caderno para planejar sua agenda e avaliar depois o que realmente foi feito e o que não foi. “Isso me fez perceber que temos, de fato, horas suficientes no dia para dar conta de tudo. Em vez de fazer listas de tarefas, mapeio meu dia de meia em meia hora.”

Gostei da ideia e já conhecia bem a devoção bizarra de JZ a gerenciar cada detalhe da própria agenda, então decidi experimentar. Em vez de usar meu calendário ou um diário, lancei mão de uma abordagem recomendada por Cal Newport em *Trabalho focado* : escrever minha agenda numa folha de papel em branco e então replanejá-la ao longo do dia à medida que as coisas mudassem e evoluíssem.



Deu certo. A reformulação constante me trouxe uma noção de como gastava meu tempo, mostrou qual era a melhor hora para escrever e ajudou a estabelecer uma rotina. Agora, quando sinto que as coisas saíram do controle, já sei o que fazer — é hora de redesenhar meu dia.



## Batalha de táticas: Manhã vs. Noite

Se você não conseguir arrumar tempo para o Destaque no meio do dia, uma possibilidade é tentar abrir espaço no início da manhã ou no fim da noite. JZ é um notívago que transformou seus hábitos e passou a acordar mais cedo. Jake não conseguiu fazer essa mudança e por isso otimizou o período noturno. Eis as nossas estratégias.

### 14. Passe a acordar cedo



**JZ**

Em 2012, decidi que passaria a acordar cedo.

Não foi algo natural. Durante minha vida toda, sempre que precisava levantar cedo — para reuniões, eventos ou aulas —, era uma luta para sair da cama. A sensação era sempre de correria e atraso, e eu passava o resto do dia como um zumbi, com aquela fadiga pairando sobre minha cabeça como se estivesse de ressaca.

Mas o potencial das manhãs me fascinava. Aquelas primeiras horas do dia pareciam um presente: algumas horas “livres” nas quais poderia me dedicar ao Destaque e me preparar para o dia. Virar uma pessoa matinal também me daria mais tempo com minha esposa, que trabalhava numa empresa cuja norma eram as reuniões logo cedo. Eu odiava ter horários diferentes dos de Michelle, e aquilo afetava nosso tempo juntos.

Com a minha preferência natural pela noite, eu sabia que precisava de um plano para evitar o estado de torpor e a falta de foco presentes em todas as ocasiões em que acordara mais cedo até então. Decidi pesquisar o que dera certo para outras pessoas e fazer algumas experiências simples.

Deu certo. Com a ajuda de alguns truques fáceis, troquei um típico horário notívago — acordado até meia-noite ou mais, de cara para uma tela a diagramar, escrever, codificar — por uma rotina incomum na qual durmo e acordo cedo e uso as horas tranquilas da manhã para meu Destaque diário.

Aqui estão os truques que eu compartilharia com qualquer notívago que desejasse começar a acordar cedo.

### **Comece com luz, café e algo para fazer**

Não subestime a importância da luz para acordar. Humanos são condicionados a despertar quando está claro e sentir sono quando escurece. Mas se você quiser encontrar tempo para o Destaque antes de iniciar o dia de trabalho, não dá para aguardar o nascer do sol; na maior parte do ano, em muitos países do mundo, a pessoa terá que acordar antes da aurora. Por isso, quando acordo, acendo todas as luzes de casa (ou do barco, quando passo dias a bordo). E sempre tento ver o sol nascer, mesmo que isso ocorra uma ou duas horas depois de acordar; ver o céu passar da escuridão à claridade lembra meu cérebro que está na hora de fazer a transição da noite para o dia.

Café também é de extrema importância para mim. Claro, a cafeína cai bem, mas o essencial para minhas manhãs é a rotina do preparo. Levo quinze minutos para fazer café com uma técnica simples: ferver água, moer grãos, posicionar o filtro, adicionar o café moído e despejar água. O processo dá mais trabalho que usar uma cafeteira elétrica, mas a ideia é essa. Meu lento ritual me ocupa naquele período de baixa disposição em que eu, de outra forma, estaria checando e-mails ou olhando o Twitter, ambos capazes de me sugar num vórtice reativo de improdutividade. Em vez disso, fico na cozinha de casa (ou do barco), acordo devagar, penso no meu dia e saboreio uma xícara de café quentinho enquanto me preparo para trabalhar no Destaque.

Arranjar algo para fazer pela manhã vai ajudá-lo a acordar cedo, mas para mim é também a *razão* pela qual acordo cedo. Mesmo em dias em que o Destaque não é a primeira coisa que eu faço ao acordar, ainda vejo razões para criar tempo nessas horas que antecedem o amanhecer. Fazer exercícios é uma excelente atividade matinal. Até lavar a louça, passar roupa ou arrumar a casa me ajuda a despertar e me sentir produtivo antes de dar início ao dia.

Contudo, mesmo com luz, café e algo para fazer, é difícil acordar cedo sem fazer alguns ajustes em sua rotina noturna.

### **Planeje a noite anterior**

Antes de tudo, avalie com honestidade de quantas horas de sono você precisa e quantas costuma dormir. Sinto-me melhor depois de dormir de sete a oito horas (às vezes nove, em especial no inverno). Acordo por volta de cinco e meia da manhã na maioria dos dias, o que significa ter que ir para a cama por volta de nove e meia da noite. Quem é notívago talvez ache impossível cair no sono tão cedo. Foi o meu caso. Mas para a maioria das pessoas é a sociedade — e não o corpo — que determina o horário *default* de ir para a cama. Para quem quiser reprogramar esse *default*, eis algumas dicas que podem ajudar.

Preste atenção ao efeito que a comida e a bebida têm sobre seu sono. Há uma série de evidências de que o álcool não melhora a qualidade do sono, mesmo que pareça fazê-lo, e prejudica em particular o sono REM. Gosto de comer chocolate amargo depois do jantar (ver nº 69), mas descobri da pior forma a surpreendente quantidade de cafeína que ele contém.

Por fim, ajuste o ambiente para desacelerar e sinalizar ao corpo que é hora de dormir. Meu primeiro passo é diminuir a quantidade de luz. Desligo as lâmpadas periféricas da cozinha e do vestíbulo e acendo as luminárias de chão na sala e no quarto. Minha rotina favorita — e de longe a mais nerd — é um ritual “faça você mesmo” de desligamento. Por volta das sete, todas as noites, fecho as cortinas do quarto, retiro as almofadas decorativas de cima da cama e puxo as cobertas (veja o nº 84, “Simule o pôr do sol”, para mais detalhes).

Para mim, nem sempre é fácil acordar às cinco e meia, mas aprendi a amar as manhãs. E a recompensa é fantástica; na maioria dos dias, por volta das nove e meia, já tive uma hora produtiva de trabalho, tomei banho e me vesti, caminhei mais de três quilômetros e tomei meu desjejum, com direito a duas xícaras de café.

Passar a ter uma rotina matinal não é para todo mundo. Existem pessoas que se darão melhor ao arrumar tempo à noite. De qualquer forma, vale a pena tentar. Afinal, só assim fui descobrir que *poderia* passar a acordar cedo. Às vezes não sabemos do que somos capazes até aplicarmos algumas táticas simples e adotarmos uma mentalidade experimental em nossa vida.

## 15. A noite é a hora do Destaque



### **Jake**

Somos geneticamente predispostos a ser matinais ou noturnos. Essa afirmação não se baseia na ciência, mas na minha observação dos meus filhos, conduzida ao longo dos últimos milhares de dias.

Meu filho mais velho, Luke, é matinal e já acorda cantando. Durante o café da manhã, fala uma média de 2.600 palavras por minuto, e isso sem qualquer café propriamente dito. Meu filho Flynn, por outro lado, é noturno. As manhãs o deixam confuso e irritado, e se tento falar com ele antes das sete, tomo um chute no saco.

Eu entendo. Também sou noturno. Tentei as táticas de JZ para me tornar uma pessoa matinal, mas as interrupções das crianças me atrapalharam. Foi frustrante. Com uma família e um trabalho em tempo integral, costumava ser difícil achar tempo ininterrupto durante o dia para me dedicar ao Destaque. Se de manhã não dava, teria que encontrar esse tempo em algum outro momento.

Decidi aperfeiçoar minha condição de pessoa noturna. Observei que as horas entre nove e meia (quando meus filhos iam dormir) e onze e meia (quando eu ia) poderiam ser momentos de foco absoluto. Eu nunca havia levado muito a sério a parte da noite, mas ali estavam duas horas de bônus à minha espera, caso soubesse usá-las de maneira eficiente.

Mesmo que para mim seja fácil ficar acordado até onze e meia, o desafio era que minha bateria estava frequentemente no fim. Como me faltava a concentração para fazer qualquer coisa significativa, eu tinha o hábito de desperdiçar aquelas horas de bônus com atividades de pouco esforço e benefício como ver e-mails e ler sobre os Seattle Seahawks.

Levou um tempo até eu descobrir como lidar com esse desafio, mas acabei desenvolvendo uma estratégia de três partes para transformar o período noturno na hora do Destaque.

### **Recarregar primeiro**

Se meu plano é ficar acordado trabalhando num projeto, começo por revigorar meu cérebro com uma boa pausa (nº 80). Depois que meu filho mais novo vai dormir (por volta das oito e meia), talvez me sente com minha esposa e meu



filho mais velho para ver parte de um filme. Ou leia algumas páginas de um romance. Ou limpe a cozinha e guarde os brinquedos espalhados pela sala. Essas atividades tiram minha mente do “modo ocupado” e recarregam minha bateria mental — uma diferença significativa do frenesi de ver e-mails, ler notícias caça-cliques ou assistir a uma série de TV intensa e projetada para sugar a gente para uma maratona de episódios. <sup>4</sup>

### **Sair da internet**

Por volta de nove e meia entro no modo Destaque, geralmente para escrever, mas às vezes para preparar uma apresentação ou workshop. Mesmo com uma rápida recarregada na bateria, meu foco não costuma estar 100%, e por isso estabeleço um limite de tempo de internet (nº 28), para conseguir me concentrar na escrita com o mínimo de força de vontade.

### **Não se esqueça de desacelerar**

Aprendi da maneira mais difícil que é preciso diminuir a marcha do cérebro após trabalhar até tarde, senão vou bagunçar completamente o meu sono. Diminuir as luzes (nº 84) ajuda, mas o mais importante é me deitar antes de virar abóbora. Para mim, a hora mágica é onze e meia. Se eu não estiver na cama a essa hora, lá se vai minha energia para o dia seguinte.

## **16. Pare quando não der mais**

Pode ser difícil parar de trabalhar no fim do dia. O Bode da Ocupação estimula a mentalidade de fazer “só mais uma coisinha”. Mais um e-mail. Mais uma tarefa. Muita gente só para quando está absolutamente exausta e mesmo assim ainda checa o e-mail uma última vez antes de dormir.

Se você quer saber, até nós caímos nessa armadilha. O Bode da Ocupação é bem eficiente em nos convencer de que “só mais uma coisinha” é a abordagem responsável e comprometida e frequentemente parece ser a única maneira de não ficar para trás.

Só que não é. Trabalhar até a exaustão nos torna *mais* suscetíveis a ficar para trás, pois nos priva do descanso de que precisamos para priorizar e fazer o nosso melhor. Tentar encaixar de qualquer

maneira só mais uma coisinha é como dirigir um carro com pouca gasolina: não importa o quanto você afunde o pé no acelerador; se o tanque estiver vazio, não adiantará nada. É preciso parar e reabastecer.

Em nossos sprints, descobrimos que terminar cada jornada de trabalho *antes* de as pessoas estarem exaustas aumentava drasticamente a produtividade da semana. Até meia hora a menos já fazia uma grande diferença.

Quando parar? Em vez de tentar responder a todos os e-mails (não tem como) ou terminar cada tarefa (vai sonhando), você precisa criar uma linha de chegada própria. Talvez você consiga encontrar a hora perfeita do dia para parar — nos sprints, nosso limite era às cinco da tarde.

Ou você pode lançar mão do Destaque. À medida que a hora de parar for se aproximando, pense se conseguiu completar o Destaque da vez. Se sim, pode descansar ciente de ter arrumado tempo para o trabalho mais importante do dia. Não importa o quanto você fez ou deixou de fazer, ou por quantas horas trabalhou, você conseguirá refletir sobre o dia com uma sensação de alegria, completude ou satisfação — ou tudo isso junto!

E caso *não* tenha terminado o Destaque, foi porque você teve que abrir espaço para algum projeto de extrema importância que não estava previsto (espera-se). Se for o caso, ainda é possível sentir-se satisfeito ao saber que fez algo urgente e necessário. Bom trabalho! Agora permita-se ignorar a caixa de entrada e dar o dia por encerrado.



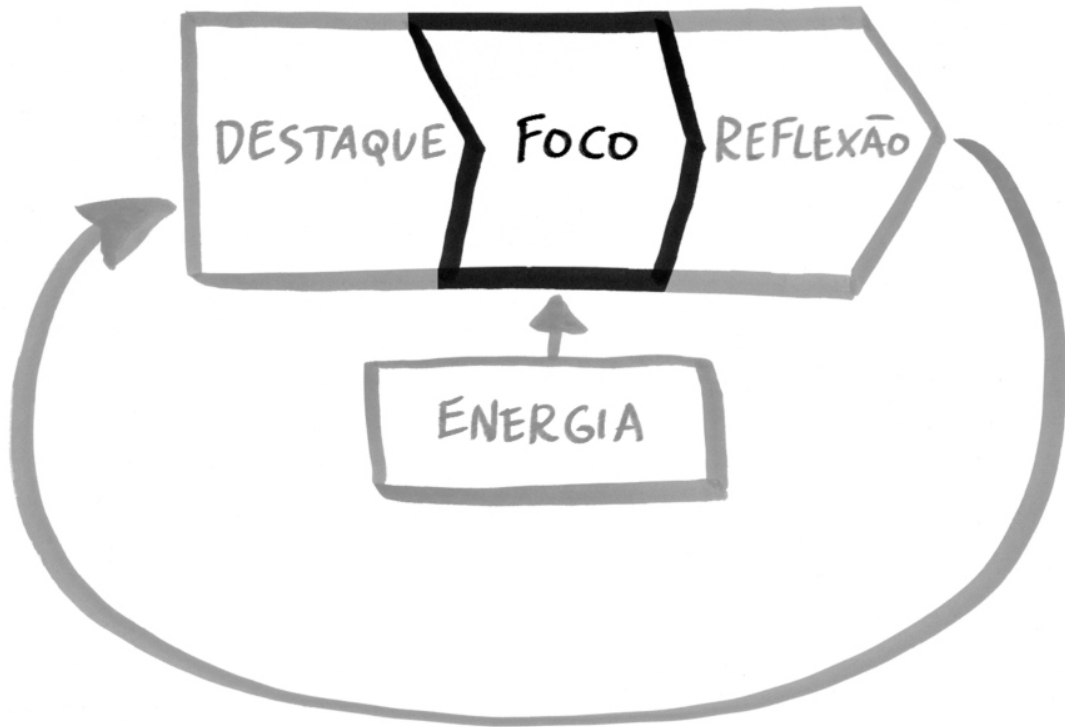
## **JZ**

Em 2005, comecei a trabalhar numa startup de tecnologia em Chicago. Era meu primeiro emprego em tempo integral e a primeira vez que tive que

aprender a administrar minha energia durante um longo dia de trabalho. Logo descobri que era mais fácil me concentrar no trabalho antes do almoço. Assim, quando estava com dificuldades em alguma uma tarefa não muito difícil no fim do dia, eu me permitia pará-la e retomá-la na manhã seguinte. Quase todas as vezes, dava conta dela com facilidade e a terminava na metade do tempo que teria levado na noite anterior. Em vez de tentar acelerar quando estava sem energia, eu me reabastecia ao parar quando não dava mais.

- 
- 1 Segundo a indubitável Wikipédia, "em 30 de maio de 2009, sabia-se de apenas 336 notas restantes de 10 mil em circulação; 342 de 5 mil; e 165.372 de 1.000". Fiquem atentos!
  - 2 Mas, se você conseguir que o CEO remaneje a reunião geral trimestral para abrir espaço para sua soneca, meus parabéns, mandou bem!
  - 3 Se você estiver dizendo não para um amigo, dá para adotar uma franqueza bem-humorada. Amigo: "Quer fazer uma corrida de alguns quilômetros contra o relógio amanhã, antes do trabalho?" Você: "DEUS ME LIVRE."
  - 4 Confiram o livro *Irresistível*, de Adam Alter, se quiserem conhecer um olhar perspicaz sobre a ciência das maratonas de séries e dos *cliffhangers*.

**Foco**



“Prestar atenção, este sim é nosso trabalho infinito.”

— MARY OLIVER

Ok, você elegeu o Destaque do dia e abriu espaço em sua agenda cheia. Agora o momento chegou, e é preciso se concentrar. E, claro, *esta* é a parte difícil.

Este capítulo é sobre um estado mental chamado Foco. Quando se está nesse modo, sua atenção se concentra no presente como um feixe de raio laser iluminando o alvo. Você se encontra em pleno fluxo, completamente envolvido e mergulhado no momento. Quando se atinge tal precisão de foco no Destaque, a sensação é fantástica — a recompensa por escolher de maneira proativa o que é importante para você.

Talvez a palavra *Foco* soe forte, mas, se você fez a escolha do Destaque e reservou tempo, nada a respeito disso tem que ser difícil ou complicado. Quando fazemos algo de que gostamos e temos energia para nos concentrarmos, o Foco simplesmente emerge.

A não ser que... você se distraia. A dispersão é inimiga do modo Foco. É como um gigantesco globo espelhado no caminho do feixe de laser: a luz vai para todos os lados, *menos* na direção do alvo. Quando isso ocorre, é fácil acabar não dando conta do Destaque.

Não sabemos de vocês, mas nós dois nos dispersamos, e muito. Os e-mails nos distraem. Assim como o Twitter, o Facebook, o noticiário esportivo, o noticiário político, o noticiário tecnológico e a busca pelo GIF perfeito. A gente se distraiu até escrevendo *este* capítulo. <sup>1</sup>

Esperamos que vocês não nos julguem com tanto rigor; afinal, o mundo aí fora é cheio de distrações. Tem sempre algo novo na caixa de entrada, na internet ou naquele smartphone reluzente no nosso

bolso, e simplesmente não dá para resistir: segundo a Apple, as pessoas desbloqueiam seus iPhones oitenta vezes por dia, em média, e um estudo de 2016 da empresa de pesquisa de consumo Dscout concluiu que tocamos no celular 2.617 vezes por dia, em média. A dispersão se tornou o novo *default*.

Neste mundo, só força de vontade não basta para preservar o Foco. Não estamos falando isso por falta de confiança em vocês ou como justificativa para as nossas fraquezas, mas por sabermos exatamente o que vocês enfrentam. Lembrem-se, ajudamos a *construir* duas das Piscinas Infinitas mais atrativas que existem. Conhecemos a indústria da distração por dentro e temos uma boa ideia do que torna seus produtos irresistíveis, e também de como é possível reformular o uso da tecnologia para recuperar o controle. Aqui vão as nossas histórias.

## Um caso de amor com o e-mail



### **Jake**

Desde o primeiro instante em que travei contato com o e-mail — eu tinha acabado de entrar no ensino médio, em 1992 —, achei que era a coisa mais legal do planeta. Digitar uma mensagem, apertar “Enviar” e ver as palavras viajarem à velocidade da luz e aparecerem de imediato em outro computador, não importando se era ali na esquina ou do outro lado do mundo. Fantástico!

Quando o e-mail ainda era coisa de nicho, que pouca gente conhecia, eu tentava impressionar garotas apresentando-as à ferramenta. “Ei, moças”, dizia eu, “olhem essa forma futurista e legal de se comunicar. Me mandem um e-mail e eu mando outro de volta!” Por incrível que pareça, a estratégia não funcionou, e por muito tempo minha interação com o e-mail (e com garotas) se resumiu ao fascínio a respeito das possibilidades.

Como todos sabemos, o e-mail acabou pegando. No ano 2000, quando consegui meu primeiro emprego de tempo integral, ele era a principal forma de comunicação. Mesmo que meu uso se resumisse a chatices de trabalho, eu

ainda enxergava algo mágico na ideia de mensagens eletrônicas disparando pelo planeta.

Quando entrei para o Google, em 2007, e tive a oportunidade de integrar a equipe do Gmail, mal pude crer na minha sorte. Nem se tivesse conseguido um emprego de astronauta teria ficado tão animado.

Com toda a diligência, projetei maneiras de tornar o Gmail melhor e mais fácil de usar. Trabalhei em aspectos funcionais como o sistema para organizar mensagens automaticamente, mas também em coisas divertidas como uma ferramenta para adicionar emojis ao texto e temas para usuários personalizarem suas caixas de entrada.

Queríamos que o Gmail fosse o melhor serviço de e-mail do mundo. E a forma mais certa de mensurar nosso progresso era observar quantas pessoas o utilizavam e com que frequência. Quando abriam uma conta para experimentar o Gmail, os usuários continuavam ou desistiam? Usavam-no com frequência suficiente para termos certeza de que estavam gostando? Os aspectos legais que incluíamos eram úteis para as pessoas? Com pilhas gigantescas de dados agregados, era possível descobrir tudo isso.

Com o tempo, conseguíamos ver se o Gmail estava crescendo e se nossos experimentos estavam tornando o produto atrativo o bastante para manter as pessoas interessadas. Eu amava meu trabalho. Todos os dias eram estimulantes. Cada aperfeiçoamento poderia tornar um *pouquinho* mais fácil a vida de milhões de pessoas. Por mais cafona que pareça, eu acreditava estar fazendo do mundo um lugar melhor.

## Reformulando o YouTube



### **JZ**

Em 2009, o YouTube para mim era um lugar para ver vídeos engraçados de gatinhos e clipes de cachorros andando de skate. Sendo bem sincero, quando fui procurado para integrar a equipe da plataforma como designer, não me interessei muito. Sabia que o YouTube era popular, mas não enxergava como ele poderia ser algo mais do que um site exótico.

Mas, conforme eu aprendia, ficava cada vez mais entusiasmado. Os executivos explicavam sua visão: criar um novo tipo de televisão, com



milhares ou milhões de canais sobre cada assunto imaginável. Em vez de termos de nos contentar com o que estivesse no ar em determinado momento, poderíamos achar no YouTube canais perfeitamente adequados aos nossos interesses. Além disso, como qualquer pessoa podia postar conteúdo, seria uma plataforma para cineastas, músicos e outros artistas iniciantes exporem seus projetos. No YouTube, todos poderiam ser “descobertos”.

Parecia uma ótima oportunidade, então decidi aceitá-la. Em janeiro de 2010, minha esposa e eu nos mudamos para São Francisco e entrei para a equipe do YouTube.

Depois de começar lá, aprendi como a nova visão do YouTube se traduzia numa nova forma de mensurar nosso trabalho. Na era dos cachorros de skate, pensava-se apenas nos olhos. A quantos vídeos as pessoas estão assistindo? Clicam com que frequência em um vídeo relacionado na barra lateral? Mas ao passarmos a focar em canais, começamos a nos importar mais com os minutos: quanto *tempo* as pessoas passam no YouTube? Permanecem no site e assistem ao vídeo seguinte do canal? Era uma mentalidade totalmente nova.

No novo emprego, também aprendi como aquele trabalho era importante para a empresa. Minha percepção do YouTube como site exótico de vídeos não batia com o escritório enorme, as centenas de empregados talentosos e o intenso foco executivo. A ficha caiu de verdade quando minha nova equipe — montada para reformular o YouTube como um espaço voltado para “canais” — passou a usar a sala do CEO para reuniões de desenvolvimento de estratégias. O CEO! Ele dava tanta importância ao aprimoramento do YouTube que abria mão da própria sala se isso fosse ajudar em algo.

Nossos esforços foram recompensados. No fim de 2011, lançamos nossa grande reformulação, e as pessoas começaram a assinar canais e a passar mais tempo vendo vídeos. No início de 2012, a imprensa noticiava os resultados. Por exemplo, o *Daily Mail*, de Londres, escreveu que “o YouTube está fazendo com sucesso a transição para um serviço pleno de TV na internet”, citando dados segundo os quais os espectadores permaneciam no site 60% mais tempo do que no ano anterior. A análise do jornal realmente nos lavou a alma: “A guinada se deve ao recente relançamento do YouTube, com foco maior em ‘canais’ como os de TV e vídeos mais longos.”

Ficamos extasiados. A reformulação do YouTube foi um raro projeto em que visão, estratégia e execução se completaram exatamente como esperávamos. E, assim como Jake, meus colegas e eu amávamos nosso trabalho. Minuto a minuto, trazíamos um pouco de encanto aos dias das pessoas.

## **Por que é tão difícil resistir a uma Piscina Infinita**

Ok, essas são as nossas histórias. Reparou em alguma coisa? Claro, há a estereotípica narrativa do Vale do Silício: um grupo de nerds idealistas empenhando-se para construir aparatos tecnológicos legais e mudar o mundo. Mas, indo mais a fundo nas nossas trajetórias, é possível encontrar ingredientes secretos que explicam o fascínio irresistível das Piscinas Infinitas.

**Antes de tudo, destaca-se a paixão pela tecnologia.** Não era fingimento — sentíamos isso na época e ainda sentimos. Multiplique essa paixão por dezenas de milhares de profissionais de tecnologia e dá para ter uma ideia de por que essa indústria vive produzindo dispositivos e tecnologias mais rápidos e sofisticados. Quem as produz ama o trabalho que exerce e mal pode esperar para dar vida ao próximo artefato futurístico. Acredita de fato que sua tecnologia está tornando o mundo um lugar melhor. Naturalmente, pessoas tão apaixonadas por aquilo que fazem trabalham muito bem. Portanto, querem saber o primeiro ingrediente que torna produtos como e-mail e vídeos on-line tão irresistíveis? Serem produzidos com amor.

Em segundo lugar, há o sofisticado sistema de mensuração e a capacidade de aperfeiçoamento contínuo. No Google, não precisávamos confiar na intuição quanto ao que as pessoas queriam; podíamos implementar experimentos e obter respostas quantitativas. As pessoas levavam mais tempo vendo *este* ou *aquela* tipo de vídeo? Estariam elas acessando o Gmail dia após dia, sem intervalos? Se os números subissem, era porque nossas melhorias estavam funcionando e os clientes estavam felizes. Caso contrário, podíamos tentar alguma alternativa. Não é exatamente fácil reformular e relançar um software, mas é muito mais rápido do que, digamos, fabricar um novo modelo de carro. Portanto, **evolução é o segundo ingrediente secreto** : produtos tecnológicos melhoram sensivelmente de um ano para o outro.

Nós dois acabaríamos deixando a indústria, mas continuamos a acompanhá-la de perto. Com o tempo, a competição aumentou. A princípio, o Gmail concorria com serviços de e-mail on-line como o Hotmail e o Yahoo. À medida que mais gente começou a trocar mensagens via redes sociais, o Gmail passou a disputar a atenção

com o Facebook. E, com a popularização do iPhone e de celulares com sistema Android, passou a competir também com aplicativos de smartphone.

Para o YouTube, a competição foi ainda mais feroz, pois não se restringia apenas a outros sites de vídeos: a disputa pelo seu tempo é com música, filmes, videogames, Twitter, Facebook e Instagram. E, obviamente, com a televisão: o americano médio ainda assiste a 4,3 horas da boa e velha TV por dia .<sup>2</sup> Séries de TV só têm melhorado e parecem longe de desaparecer: é o resultado da corrida incessante para criar os melhores e mais viciantes seriados.

O Gmail e o YouTube não “venceram” essas competições, mas o desafio os estimulou a evoluir e crescer. Em 2016, o Gmail tinha um bilhão de usuários. Em 2017, o YouTube anunciou ter chegado a 1,5 bilhão de usuários, que, em média, passavam mais de uma hora por dia assistindo a vídeos no site.<sup>3</sup>

Enquanto isso, a competição pelos olhos das pessoas vem se acirrando. Em 2016, o Facebook anunciou que seu 1,65 bilhão de usuários passava uma média de cinquenta minutos por dia acessando seu conteúdo. No mesmo ano, o Snapchat, que em comparação era um recém-chegado, noticiou que seus cem milhões de usuários passavam de 25 a trinta minutos na plataforma. E isso sem falar em outros aplicativos e sites. Estudos mostram que, ao todo, os americanos utilizaram os seus smartphones mais de quatro horas por dia em 2017.<sup>4</sup>

Essa **competição é o terceiro ingrediente secreto** que torna a tecnologia moderna tão atrativa. Sempre que um serviço disponibiliza um novo atributo ou aperfeiçoamento irresistível, eleva-se o nível da competição. Caso um aplicativo, site ou jogo não mantenha o usuário preso, basta deslizar um pouco a tela para ter acesso a uma infinidade de opções. Tudo disputa espaço com tudo o tempo todo. Só os fortes sobrevivem, e os sobreviventes são muito bons.

A quarta razão a tornar as Piscinas Infinitas tão viciantes? É que toda essa tecnologia se aproveita das conexões naturais de nosso cérebro, cuja evolução se deu em um mundo sem microchips.

Evoluímos para sermos suscetíveis à distração, pois isso nos mantinha a salvo do perigo (fique ligado naquele vulto na sua visão periférica — pode ser um tigre de tocaia ou uma árvore caindo!). Evoluímos para adorar mistérios e histórias, pois nos ajudavam no aprendizado e na comunicação. Evoluímos para adorar fofocas e ir atrás de status social, pois assim poderíamos formar tribos protetoras bem sólidas. E evoluímos para adorar recompensas imprevisíveis, viessem de uma moita de amoras ou de uma notificação no smartphone, pois a possibilidade de obtê-las conferia sentido à nossa rotina de caçar e colher mesmo que voltássemos para casa de mãos vazias. **Nosso cérebro de homens das cavernas é o quarto ingrediente secreto.** Claro que adoramos o e-mail, os videogames, o Facebook, o Twitter, o Instagram e o Snapchat — está literalmente programado em nosso DNA.

### **Não espere a tecnologia restituir seu tempo**

Vejam bem, a gente ama tecnologia. Mas há um problema sério aqui. Se juntarmos as mais de quatro horas que a média das pessoas passa no smartphone às mais de quatro horas que a média das pessoas passa em frente à TV, a dispersão vira um emprego em tempo integral. É aí que precisamos chamar a atenção para o (óbvio) quinto ingrediente secreto: **as companhias de tecnologia lucram quando usamos seus produtos**. Elas não vão nos oferecer doses pequenas voluntariamente, e sim uma enxurrada. E se hoje é difícil resistir a essas Piscinas Infinitas, amanhã será muito mais.

Só para deixar claro, não existe um império maligno por trás de tudo isso. Não acreditamos se tratar de uma situação em que “nós” estamos contra “eles”, na qual empresas de tecnologia frias e calculistas tramam a manipulação de seus infelizes clientes e soltam gargalhadas maníacas. Isso seria um tanto reducionista e certamente não bate com as nossas experiências. Conhecemos essas empresas por dentro; são habitadas por nerds bem-intencionados, interessados em tornar nossos dias melhores. No geral, é só isso o que fazem, pois o melhor da tecnologia moderna é

excepcional e encantador, e *de fato* representa um ganho de conveniência e diversão para nossa vida. Quando usamos smartphones para nos orientar em uma cidade desconhecida, fazer uma videochamada para um amigo ou baixar um livro inteiro em questão de segundos, parece que temos superpoderes. <sup>5</sup>

Mas, por *default*, não nos é oferecido simplesmente o melhor da tecnologia moderna. Recebemos *tudo* o que ela tem a oferecer, o tempo todo. Superpoderes futurísticos e distrações viciantes, juntos, em cada tela. Quanto mais a tecnologia melhora, mais legais se tornarão nossos superpoderes — e mais tempo e atenção as máquinas vão nos roubar.

Ainda acreditamos nos nerds e esperamos que encontrem formas criativas de nos proporcionar mais superpoderes com menos interrupções. Contudo, não importa o que a Apple faça no iPhone, ou o Google no Android, sempre haverá uma competição ferrenha por nossa atenção. Não dá para ficar esperando até que as empresas desses produtos ou os órgãos reguladores do governo nos devolvam o foco. Quem quiser controle precisará reformular a própria relação com a tecnologia.

### **Crie barreiras contra a dispersão**

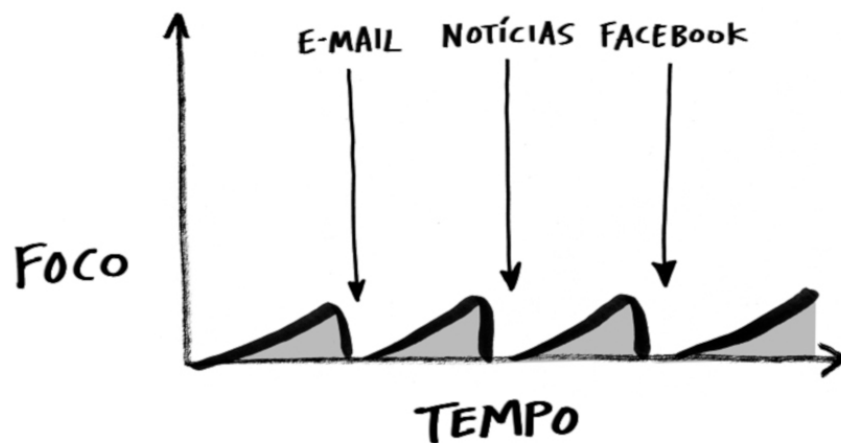
Há décadas, designers como nós se dedicam a remover barreiras de modo a facilitar ao máximo o acesso aos produtos. A chave para se chegar ao modo Foco e se concentrar no Destaque é *reerguer essas barreiras*.

Nas próximas páginas, oferecemos uma série de táticas planejadas para facilitar a entrada e a permanência no modo Foco, da configuração de um smartphone sem distrações ao rearranjo dos móveis da sala para tornar a TV menos conveniente.

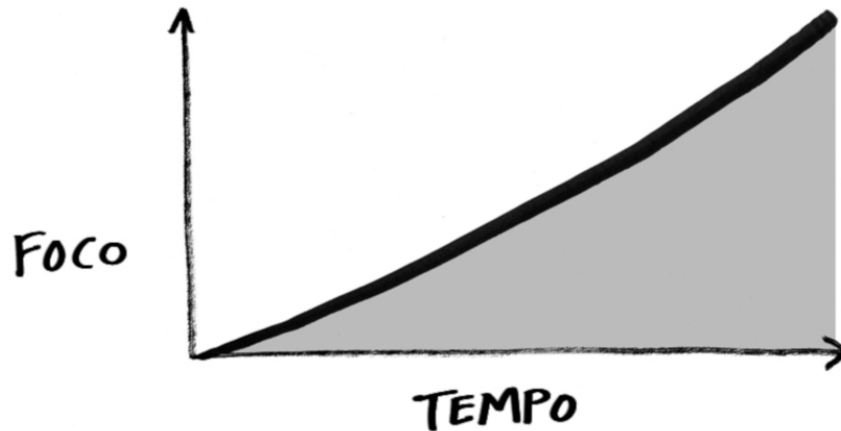
Todas as táticas se baseiam na mesma filosofia: a melhor maneira de derrotar as distrações é dificultar o ato de reagir a elas. A incorporação de alguns passos que atravanquem aquela olhada no Facebook, a conferida nas notícias ou o ato de ligar a TV possibilita interromper o ciclo que torna esses produtos tão viciantes. Depois de apenas alguns dias, todos os seus *defaults* terão mudado: você

passará de disperso a concentrado, de reativo a consciente e de ter uma vida assoberbada a estar numa realidade com tudo sob controle. Basta criar pequenas inconveniências. Quando fica mais difícil ter acesso a distrações, a força de vontade deixa de ser uma preocupação. Sua energia pode ser canalizada para criar tempo em vez de desperdiçá-lo.

Ao mergulhar no modo Foco — e parar de ficar de lá para cá entre a dispersão e a atenção —, você não apenas cria tempo para o que é mais importante, mas aprende a fazer dele um tempo *bem aproveitado*. Cada distração impõe um custo à profundidade do seu foco. Quando seu cérebro muda de contexto — por exemplo, parar de pintar um quadro para responder a uma mensagem e depois voltar a pintar —, a mudança tem um preço. Seu cérebro precisa carregar um novo conjunto de regras e de informações para a memória de trabalho. Essa “reinicialização” nos custa ao menos alguns minutos; um tempo que pode ser ainda maior quando se trata de tarefas complexas. Nós dois descobrimos que às vezes é preciso duas horas de escrita ininterrupta até fazermos o nosso melhor trabalho; pode até ser necessário trabalhar por vários *dias* consecutivos até atingir o auge da concentração.



É como juros compostos. Quanto mais tempo você permanecer concentrado no Destaque, mais instigado estará e melhor trabalhará (ou mais se divertirá).



No entanto, os benefícios do modo Foco não dizem respeito apenas a você e ao seu Destaque. Em parte, somos tão vidrados em distrações porque *todo mundo* também é. É o medo de ficar de fora que todos nós temos. Como ficar em dia com os papos se não tivermos assistido à mais recente série da HBO, lido os últimos tuítes de Trump ou nos inteirado a respeito das funções incríveis do novo iPhone? Todo mundo está por dentro, e nós não queremos ficar para trás.

Queremos encorajá-lo a encarar tudo isso de forma diferente: como uma oportunidade de se diferenciar, só que de maneira positiva. Se você modificar suas prioridades, as pessoas vão reparar. Seus atos mostram aos demais aquilo que é importante para você. Quando seus amigos, colegas de trabalho, filhos e família o virem lidar com o tempo a partir de um senso de propósito, isso permitirá a cada um *deles* questionar o próprio *default* "sempre ligado" e se afastar de suas Piscinas Infinitas. Você não estará apenas criando tempo para si e para o seu Destaque; estará também dando um bom exemplo às pessoas ao redor.

A seguir, nossas táticas de Foco: métodos para assumir o controle do celular, dos aplicativos, da caixa de e-mails e da TV, bem como truques para atingir o modo Foco e permanecer lá, de forma a poder curtir seu Destaque.

- 1 Acabamos conseguindo retomá-lo.
- 2 Uma observação para o resto do mundo antes que comecem a zombar dos americanos: segundo um relatório de 2015 da Ofcom, agência reguladora de telecomunicações do Reino Unido, os britânicos assistem a 3,6 horas de TV por dia; os coreanos, 3,2; os suecos, 2,5; e os brasileiros, 3,7. A média entre quinze países foi de três horas e 41 minutos por dia. Ou seja, os Estados Unidos estão em primeiro... mas vocês não ficam muito atrás.
- 3 Curiosidade: isso significa que a cada dia os seres humanos assistem a mais de 1,5 bilhão de horas de YouTube. Se rodássemos esses vídeos um atrás do outro, levaria mais de 173 mil anos até acabarem, mais ou menos o tempo de existência do *Homo sapiens* . Ou, pondo a questão de outra forma, é "Gangnam Style" até dizer chega.
- 4 Na verdade, um estudo de 2017 de uma empresa chamada Flurry afirma que as pessoas passavam mais de *cinco* horas por dia no celular. Como os estudos variam, optamos por um número mais conservador, da Hacker Noon, que analisou pesquisas da Nielsen, da comScore e do Pew Research Center, entre outros, para chegar à cifra de "mais de quatro horas".
- 5 Recomendamos novamente *Irresistível* , de Adam Alter, além do site humanetech.com, de Tristan Harris, para os interessados numa visão diferente e mais crítica do lado sombrio da tecnologia — ver [leituras recomendadas](#) .



# Mande no seu telefone

17. Experimente um celular sem distrações
18. Encerre a sessão
19. Zere as notificações
20. Limpe sua tela inicial
21. Use relógio de pulso
22. Deixe alguns aparelhos para lá

## 17. Experimente um celular sem distrações

“Ainda que fosse de certa forma um alívio não ter mais que me preocupar com aquilo... Às vezes me sentia como se fosse um olho a me observar... Percebia não conseguir descansar sem tê-lo em meu bolso.”

— BILBO BOLSEIRO

Remover o e-mail e outros aplicativos de Piscinas Infinitas dos celulares talvez tenha sido a mudança mais simples e de maior impacto que fizemos para reaver nosso tempo e atenção. Nós dois temos celulares sem distrações desde 2012 e não só sobrevivemos como prosperamos — tornamo-nos mais eficientes no trabalho e, no geral, aproveitamos mais os nossos dias.



### **Jake**

Meu celular no bolso costumava me enviar um chamado da mesma forma que o Um Anel fazia com Bilbo Bolseiro. Bastava eu sentir uma leve pontada de tédio que, como num passe de mágica, meu celular aparecia na minha mão. Agora, sem aplicativos de Piscinas Infinitas, esse reflexo diminuiu. Naqueles momentos em que, antes, eu pegava o celular puramente por instinto, sou forçado a uma pausa — e tais momentos acabam por não ser assim tão chatos, no fim das contas.

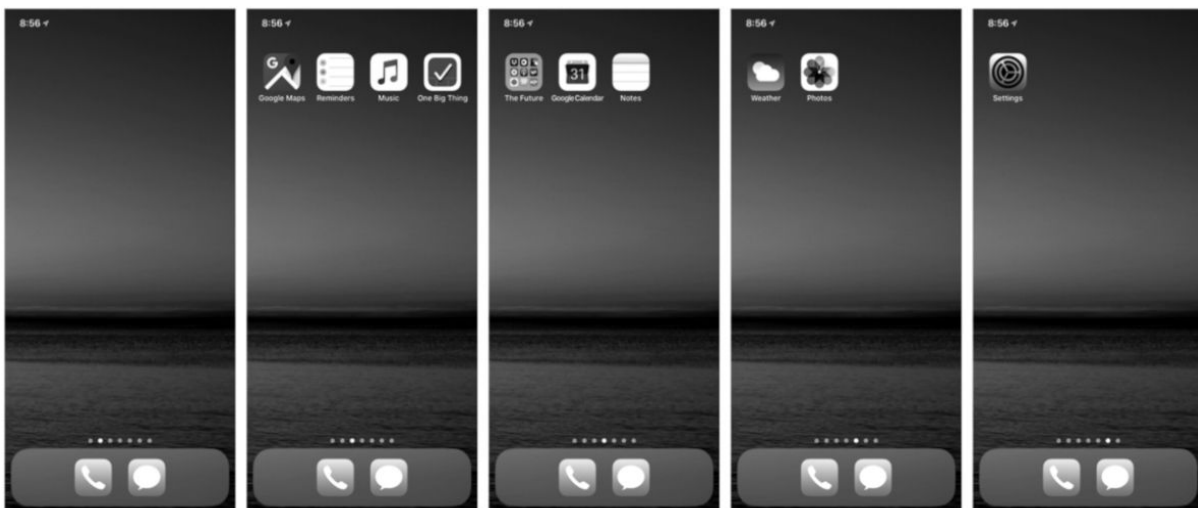


## JZ

Um celular sem distrações restaura a sensação de tranquilidade ao longo do meu dia. O ritmo mais lento de atenção não ajuda só quando tento entrar no modo Foco; é também simplesmente uma forma mais prazerosa de passar o tempo.

No entanto, quando ouvem falar desse nosso estilo de vida anormal, as pessoas geralmente acham que somos loucos. Por que não poupamos dinheiro logo e usamos um celular velho?

Bem, o negócio é o seguinte: mesmo quando nos livramos de todas as Piscinas Infinitas, um smartphone *ainda* é um dispositivo mágico. Dos mapas às dicas de trânsito, da música aos podcasts, do calendário à câmera, há uma porção de aplicativos que enriquecem a nossa existência diária sem roubar nosso tempo.



E sejamos francos: achamos smartphones muito legais. Não somos só nerds do tempo, também somos o tipo de nerd fã de engenhocas. Em 2007, JZ ficou em pé na fila para comprar o

primeiro iPhone. Dez anos depois, Jake ficou acordado até de madrugada para comprar o iPhone X no dia do lançamento. Amamos nossos celulares — só não queremos tudo o que nos oferecem, o tempo todo. Com um celular sem distrações podemos retroceder a uma época (ligeiramente) mais simples, quando era mais fácil se desligar e manter a atenção *ao mesmo tempo* que se aproveitava o melhor da tecnologia moderna.

Claro, um celular sem distrações não é para todo mundo. Para alguns, a ideia de usar um smartphone sem redes sociais, navegador de internet e e-mail pode parecer loucura. E somos capazes de admitir que algumas pessoas talvez tenham mais autocontrole que nós. Talvez não sintam aquele desejo avassalador de tirar o celular do bolso. Talvez tenham total controle sobre o e-mail e o feed de notícias, em vez de serem controladas por eles.

Ainda assim, acreditamos que a constante atualização de informações ao alcance dos dedos cobra a todos *algum* preço cognitivo. Pode ser que nem todos vivam o problema de forma tão evidente quanto nós, mas o *default* do seu celular pode ser alterado para facilitar a concentração. Portanto, sugerimos uma rápida experiência sem distrações até mesmo a quem se considera capaz de controlar o celular. Talvez não dure, mas será uma oportunidade para reconsiderar seus *defaults*.

Eis aqui, em poucas palavras, como configurar seu celular para ficar sem distrações (há ainda um guia detalhado com capturas de tela tanto de iPhones quanto de Androids em [maketimebook.com](http://maketimebook.com)).

## **1. Exclua aplicativos de redes sociais**

Em primeiro lugar, exclua o Facebook, o Instagram, o Twitter, o Snapchat e assim por diante (incluindo o que mais tenha sido inventado desde o lançamento deste livro). Não se preocupe. Se mudar de ideia depois, é  *muito* fácil reinstalar esses aplicativos.

## **2. Exclua outras Piscinas Infinitas**

Tudo que traga uma quantidade infindável de conteúdo interessante deve ser excluído, de jogos a aplicativos de notícias e de vídeos

como o YouTube. Se for alguma coisa que você atualize obsessivamente e/ou na qual gaste horas sem querer, livre-se dela.

### **3. Exclua o e-mail e remova sua conta**

O e-mail é tanto uma Piscina Infinita sedutora quanto o próprio motor do Bonde da Ocupação. E, como pode ser difícil responder a um e-mail no celular de forma decente (devido às limitações de tempo e ao desafio de digitar em uma tela sensível ao toque), costuma ser também uma fonte de ansiedade. Checamos e-mails no celular para ficarmos em dia, mas o resultado volta e meia não passa de um lembrete de que estamos em falta. Remova o e-mail do celular, e grande parte do stress vai embora junto.

Em geral, contas de e-mail são profundamente integradas ao aparelho. Assim, além de excluir aplicativos de e-mail, talvez seja uma boa ideia ir às configurações do celular e remover a própria conta. O celular vai emitir um aviso medonho (tem *certeza* de que pretende remover a conta de e-mail?), mas não se deixe intimidar. Vale lembrar: se você mudar de ideia depois, é simplesmente uma questão de inserir novamente suas informações de login.

### **4. Remova o navegador de internet**

Por fim, você precisará desativar o canivete suíço das distrações: o navegador de internet. Provavelmente terá que se embrenhar de novo nas configurações do aparelho para efetuar essa mudança.

### **5. Mantenha todo o restante**

Como mencionamos, ainda restarão muitos aplicativos incríveis que *não* são Piscinas Infinitas: aqueles que, sem dúvida alguma, tornam nossa vida mais conveniente sem nos sugar para dentro de um vórtice de distrações. Mapas, por exemplo, têm uma quantidade infinita de conteúdo, mas pouca gente se sente impelida a vasculhar mapas de cidades ao acaso. Até aplicativos como Spotify e Apple Music são relativamente inofensivos; é claro que o número de músicas e de podcasts disponíveis é infinito, mas é pouco provável se ver tomado pela ânsia de vasculhar todo o catálogo dos Beatles.

O mesmo vale para o Lyft, o Uber e aplicativos de entrega de comida, agenda, meteorologia, produtividade e viagem. Para resumir: se o aplicativo for uma mera ferramenta ou não lhe causar aquela coceira, pode mantê-lo.

Lembre-se de novo que o celular sem distrações pode ser apenas uma experiência; não é preciso se comprometer com ele pelo resto da vida. Tente por 24 horas, uma semana ou até um mês. Obviamente, haverá ocasiões em que você precisará *de fato* usar seu e-mail ou um navegador. Quando isso acontecer, basta reativar temporariamente os aplicativos necessários para a tarefa em questão. O ponto-chave aqui é usar o celular com um propósito, sem se deixar levar por ele. Quando tiver terminado, mude o *default* de volta para o "off".

Apostamos que você vai amar a vida com um celular sem distrações. Como nos disse um leitor que tinha acabado de começar a usá-lo, "passei a última semana com um iPhone desativado e foi MARAVILHOSO. Achei que sentiria muito mais falta do que senti". Outra leitora usou um aplicativo de marcação de tempo para registrar seu uso do iPhone antes e depois de vertê-lo para a configuração sem distrações e o resultado a surpreendeu: "Ter me livrado do e-mail e do Safari tem me mantido longe do celular por cerca de duas horas e meia por dia a mais do que antes. Em alguns dias bem mais do que isso." É incrível; imagine recuperar uma ou duas horas por dia com uma mudança tão simples!

A mais importante recompensa de um celular sem distrações é recuperar o controle. Quando é você quem determina os *defaults*, é você quem manda. E é assim que deve ser.

## **18. Encerre a sessão**

Digitar nome de usuário e senha é um saco. É por isso que sites e aplicativos se certificam de que não seja necessário fazê-lo com

frequência. Eles nos encorajam a permanecer logados, mantendo escancarada a porta da dispersão.

Mas você pode mudar o *default*. Quando tiver terminado de usar o e-mail, o Twitter, o Facebook ou seja lá o que for, encerre a sessão. Todo site tem essa opção, assim como todos os aplicativos, em todos os smartphones. Pode não estar bem à vista, mas sempre é possível. E da próxima vez que vir a opção “Lembrar minha senha”, não clique na caixinha.



## **JZ**

Encerrar a sessão não era obstáculo suficiente para minha mente dispersa, e por isso levei ao extremo essa tática, mudando as senhas para algo maluco, chato de digitar e impossível de lembrar. Acho e\$yQK@iYu uma boa opção, mas esse sou eu. Guardo minhas senhas num app só para isso, de forma que eu possa entrar nos aplicativos se for necessário, mas é complicado de propósito. Lembre-se, criar resistência é a chave para evitar as Piscinas Infinitas e manter o modo Foco.

## **19. Zere as notificações**

“Este não quero por perto, só grita, grita, grita por certo... Este é como um rato de tão esquivo. É bom tê-lo onde vivo.”

— DR. SEUSS

Fabricantes de aplicativos são bem incisivos no que se refere a notificações. E quem pode culpá-los? Toda a concorrência faz o mesmo. Com tanta coisa a clamar pela nossa atenção, se não for

assim, como vamos lembrar que o aplicativo existe? Você provavelmente só o usaria quando *precisasse* . Olha que absurdo! <sup>1</sup>

As notificações não são nossas amigas. São ladras incessantes de atenção. Querendo ou não um celular livre de distrações, o mínimo que você deveria fazer é **desabilitar quase todas as notificações**

1. Acesse as configurações do seu celular, encontre a lista de notificações e as desabilite, uma por uma.
2. Deixe habilitadas só as realmente cruciais e úteis, como alertas da agenda e SMS.
3. Certifique-se de desligar as notificações de e-mail e messenger. *Parecem* cruciais e por isso mesmo são traiçoeiras, mas a verdade é que dá muito bem para viver sem elas. Tente deixar não mais do que uma porta aberta para ser interrompido com pendências urgentes (SMS, por exemplo).
4. Sempre que um novo aplicativo perguntar “exibir notificações?”, sua resposta deve ser “não”.
5. Deixe passar dois dias ou uma semana. Veja como se sente.

Ao desabilitar todas as notificações, você estará ensinando boas maneiras para o seu celular, que vai deixar de ser uma matraca incessante e se transformar em um comedido portador de notícias importantes — o tipo de amigo de fato necessário na sua vida.

## 20. Limpe sua tela inicial

Seu celular é projetado para ser veloz. Basta um reconhecimento de rosto ou impressão digital e você está pronto para usá-lo. E a maioria das pessoas tem seus aplicativos favoritos logo na tela inicial, para acesso imediato. *Entrar, deslizar, acessar!* Um processo sem atritos, perfeito quando se precisa de dicas de trânsito, mas a



própria estrada para a dispersão quando se tenta entrar no modo Foco.

Para desacelerar, experimente uma tela inicial vazia. Mude todos os ícones para a tela seguinte (e da segunda para a terceira, e assim por diante). Não deixe nada na tela inicial a não ser uma bela visão desimpedida da sua linda imagem de fundo.



Uma tela inicial vazia proporciona um mínimo instante de serenidade toda vez que você usa o celular. É uma inconveniência intencional, uma pequena pausa — um obstáculo que mantém as distrações a um passo de distância. A quem pegou o celular por puro reflexo e o desbloqueou, a tela inicial vazia oferece um momento de reflexão: “Quero *mesmo* me dispersar agora?”



**Jake**

Costumo ir um passo além, tendo apenas uma [fileira de aplicativos em cada tela](#) . Deve ser obsessão por arrumação, mas essa simplicidade me traz mais calma e a sensação de estar no controle.

## 21. Use relógio de pulso

Em 1714, o governo britânico ofereceu uma recompensa de 20 mil libras (5 milhões de dólares, em valores de 2018) a quem inventasse um relógio portátil que pudesse ser usado a bordo de navios. Foram precisos quase cinquenta anos e dezenas de protótipos até John Harrison, em 1761, finalmente criar o primeiro “cronômetro”. Era uma maravilha tecnológica que mudou o mundo, embora mal fosse portátil de fato — o relógio precisou ser montado numa prateleira especial e armazenado no deque inferior para sua viagem inaugural através do oceano Atlântico, a bordo do *HMS Deptford* . <sup>2</sup>

Hoje é possível comprar um relógio portátil — ou seja, um digital de pulso — por umas vinte pratas. Está sempre com a hora certa. É leve e à prova d’água. Pode acordá-lo após uma soneca ou lembrá-lo de tirar o jantar do forno. É um fantástico aparato tecnológico.

Mas gostamos de usá-lo por uma razão muito diferente: o relógio de pulso substitui a necessidade de checar o celular sempre que você quiser saber que horas são. E, caso você seja um pouco como nós, uma rápida olhada no aparelho para ver a hora pode sugá-lo para dentro de uma Piscina Infinita, sobretudo se houver uma notificação na tela. Quem usa relógio de pulso pode manter o smartphone longe do alcance. E, nessas condições, é mais fácil ignorá-lo.



## **JZ**

Em 2010, comprei um relógio de pulso simples na queima de estoque de uma loja de artigos esportivos para usar no barco. Depois que o coloquei, não quis mais saber de tirá-lo. Aquele relógio de 17 dólares era muito útil — em vários aspectos, melhor até mesmo do que um smartphone —, pois sua tela nunca rachava e a bateria meio que durava para sempre.

## **22. Deixe alguns aparelhos para lá**

Duas vezes por semana, nosso amigo Chris Palmieri deixa o laptop e o celular no trabalho e volta para casa sem aparelho algum. Chris comanda uma agência de consultoria bastante ativa em Tóquio, mas naquelas duas noites não tem como ver os e-mails. Não pode nem sequer mandar SMS. Até chegar ao trabalho no dia seguinte, está isolado.

Inconveniente? Com certeza. Mas Chris afirma que o isolamento temporário é compensado pela melhora na concentração — e no sono. Em suas noites sem aparelhos, dorme mais cedo (onze e meia em vez de uma da manhã) e de forma mais profunda, além de raramente acordar no meio da noite. Chega a se lembrar de seus sonhos pela manhã... o que presumimos ser uma coisa boa.

Deixar aparelhos para lá é uma tática útil quando se deseja abrir espaço para um Destaque “off-line”, como ler para os filhos ou trabalhar num projeto manual. Mas, se deixar o celular no trabalho for uma ideia assustadora (ou se você tiver uma razão legítima para não fazer isso, como poder ser contatado numa emergência), pode-se aplicar o princípio básico de forma menos drástica. Em vez de

manter o celular ao seu lado quando chegar em casa, ponha-o em uma gaveta ou prateleira; melhor ainda, enfie-o na bolsa e coloque a bolsa no armário.



### **JZ**

Quando saio, geralmente levo o celular numa mochila. Ao chegar em casa, deixo a mochila numa prateleira e sigo em frente com a vida. Às vezes, passo horas sem me lembrar da existência do smartphone. É um pequeno lembrete diário de que a vida é possível sem meu celular.

- 
- 1 Estamos sendo sarcásticos, caso não tenha dado para reparar.
  - 2 Antes do cronômetro, não havia como se ter a noção do tempo — e, portanto, dos pontos cardeais — a bordo de um navio em viagens longas. Aquela histórica travessia do Atlântico a bordo do *Deptford* foi um grande sucesso: o navegador previu a chegada de uma tempestade ao litoral a mais de um quilômetro.

# Mantenha distância de Piscinas Infinitas

- 23. Suspenda a espiadinha matinal
- 24. Bloqueie a kriptonita da distração
- 25. Ignore o noticiário
- 26. Guarde seus brinquedos
- 27. Voe sem Wi-Fi
- 28. Estabeleça um limite de tempo para a internet
- 29. Cancele a internet
- 30. Tome cuidado com as crateras de tempo
- 31. Troque falsas vitórias por vitórias de verdade
- 32. Transforme as distrações em ferramentas
- 33. Vire um torcedor apenas nas horas boas

## 23. Suspenda a espiadinha matinal

Todas as manhãs ao acordar, tenha dormido por cinco ou dez horas, você tirou um bom intervalo do Bonde da Ocupação e das Piscinas Infinitas. Trata-se de um momento precioso. O dia mal começou, seu cérebro está descansado e *você ainda não tem qualquer razão para sentir-se disperso*. Nenhuma notícia para estressá-lo, nenhum e-mail de trabalho para agitá-lo.

Saboreie esse momento. Não vá direto para o e-mail, o Twitter, o Facebook ou as notícias. É uma grande tentação dar uma espiadinha logo ao acordar e ficar por dentro das últimas atualizações: afinal, *alguma coisa* no mundo sempre muda da noite para o dia. Mas, assim que aquela tela se acender, terá início um cabo de guerra por sua atenção entre o momento presente e tudo o que o aguarda na internet.

Adie esse momento. Quanto mais tempo você protelar a espiadinha matinal — seja para as nove, as dez ou mesmo depois do almoço —, melhor para preservar a sensação de calma e repouso e mais fácil será entrar no modo Foco.



### **JZ**

Suspender a espiadinha matinal é crucial para minha rotina ao acordar (descrita na tática nº 14). A manhã é o horário nobre do meu Destaque, que costuma envolver o computador. Portanto, todas as noites, faço a mim mesmo o favor de fechar cada aba do navegador (nº 26) e dar log off no Twitter e no Facebook (nº 18). Assim, depois de acordar e fazer café, estou pronto para

começar com o Destaque sem qualquer distração causada pela espiadinha matinal.

## 24. Bloqueie a kriptonita da distração

Quase todos nós somos particularmente vulneráveis a alguma Piscina Infinita específica. Chamamos isso de “kriptonita da distração”. Assim como o Super-Homem é fragilizado pela kriptonita propriamente dita, a kriptonita da distração dribla nossas defesas e sabota nossos planos. A sua pode ser algo comum e óbvio como o Facebook ou, caso você seja esquisitão que nem JZ, algum grupo obscuro do Yahoo para fanáticos por barcos a vela. Eis um teste simples e infalível: se você passa alguns minutos em um site ou aplicativo (ou, o que é mais provável, alguns minutos que viram uma hora) e se arrepende depois, deve ser kriptonita.

Há uma série de maneiras de bloquear a kriptonita, dependendo da seriedade com que você queira levar isso e de quão grave seja seu vício. Se a sua kriptonita for uma rede social, o e-mail ou alguma coisa que exija senha, fazer log off pode ser o suficiente para diminuir o problema (nº 18). Se for um site específico, você pode bloqueá-lo ou se desconectar por completo da internet durante seus momentos de Foco (nº 28). Para ir um passo além, pode remover o aplicativo, a conta ou o navegador do seu smartphone (nº 17).

Um leitor chamado Francis nos contou sobre a experiência de bloquear a kriptonita dele, o *Hacker News*, site cheio de matérias sobre startups de tecnologia. Ao cortá-lo de supetão da rotina, Francis disse sentir falta dos artigos interessantes e das discussões inteligentes nos fóruns do site. Mas a recompensa foi uma surpreendente recarga em seu bem-estar emocional: “Parei de atualizar o site quarenta vezes por dia e de comparar minha

trajetória com as histórias fantásticas de quem faturou alto vendendo uma empresa.”

Uma leitora chamada Harriette nos contou uma história mais pesada. A sua kryptonita era o Facebook, que para ela ia muito além de uma distração — era um vício doentio. “Eu vivia grudada no celular em estado constante de ansiedade, numa compulsão para responder a cada mensagem. Minha baia fica à vista de todos, e eu já havia parado até mesmo de fingir que estava trabalhando.”

Harriette percebeu que não dava para continuar assim — o Facebook havia tomado o controle da sua vida. Ela então decidiu abrir mão dele por uma semana e o removeu de todos os seus aparelhos. Era um desafio, claro, mas no fim da semana ela percebeu que não queria voltar. “A ideia de retornar à rede social me causou repulsa, e decidi estender aquilo por mais uma semana. Duas semanas viraram dois meses, e agora dez.”

É preciso reconhecer que desistir do Facebook lhe trouxe alguns percalços. Muitos amigos dela usavam a rede para organizar encontros e não estavam dispostos a abrir exceções. “Fiquei por fora de tudo. Só tenho contato com esses amigos antigos quando eu mesma tomo iniciativa — e isso só ocorreu umas poucas vezes nos últimos meses.”

Ainda assim, ela não retornou. “Apesar das consequências, sou muito mais feliz agora. Muito, muito mais feliz. Quando cheguei ao fundo do poço, achei ter perdido o controle do meu próprio cérebro. Nenhum meme de rede social e nenhuma facilidade de organização de encontros podem competir com a sensação de ter minha mente de volta.”

Harriette percebeu que, se algumas amizades enfraqueceram sem o Facebook, outras se tornaram mais sólidas. Quem realmente queria encontrá-la — ou quem ela de fato desejava ver — dava um jeito de contatá-la por telefone, e-mail ou mensagem de texto. “Não é como se eu estivesse incomunicável”, diz ela. “Mas nem tão cedo volto para aquela Piscina Infinita.”

A experiência de Harriette com o Facebook é certamente um caso extremo, mas já ouvimos inúmeras histórias parecidas. Quando você se afasta de sua kryptonita da distração, há uma sensação real de



catarse — alegria, alívio, liberdade. Sentimos medo de ficar de fora, mas, quando acontece, percebemos que até pode ser bem legal.

## 25. Ignore o noticiário

“Todas as notícias de que preciso se resumem ao boletim do tempo.”

— PAUL SIMON, “THE ONLY LIVING BOY IN NEW YORK”

O próprio conceito de notícias urgentes se baseia em um dos mitos mais potentes: você precisa saber o que está acontecendo pelo mundo, e precisa saber *agora*. Gente inteligente acompanha o noticiário. Gente responsável acompanha o noticiário. Gente grande acompanha o noticiário. Não é?

Pois temos a nossa própria notícia urgente: você não precisa acompanhar o noticiário diário. Notícias urgentes de verdade chegarão até você, e o restante ou não é urgente ou não importa tanto assim.

Para entender do que estamos falando, dê uma olhada no jornal de hoje. Ou entre no seu site de notícias favorito. Observe as manchetes e pense sobre elas com senso crítico. Aquela manchete pode modificar qualquer decisão que você tomaria hoje? Quantas se tornarão obsoletas amanhã, na semana que vem ou no mês que vem?

Quantas dessas manchetes são feitas para provocar ansiedade? “Espreme que sai sangue” pode ser um clichê nas redações, mas tem o seu quê de verdade. Muitas notícias são más notícias, e ninguém é capaz de passar pelo bombardeio incessante de histórias sobre conflitos, corrupção, crimes e sofrimento humano sem comprometer de alguma forma o humor e a habilidade de se concentrar. Até acompanhar o noticiário uma vez ao dia é uma distração constante, do tipo que causa ansiedade e gera indignação.

Não estamos pregando que não é para ler mais nada. Na verdade, sugerimos que você leia notícias toda semana. Menos do

que isso, a sensação será de estar à deriva, desgarrado da civilização humana. Mais do que isso, será de vista embaçada e incapacidade de focar em qualquer coisa que não esteja bem adiante do seu nariz. E esse nevoeiro pode facilmente obscurecer as pessoas e atividades importantes que se deseja priorizar.

JZ usa desde 2015 essa estratégia de acompanhar as notícias uma vez por semana. Ele opta pela *The Economist*, uma revista semanal que resume os acontecimentos de maior peso em algo entre sessenta e oitenta páginas recheadas de informação, mas talvez você queira considerar outro periódico semanal, como a *Time*, ou fazer assinatura do jornal de domingo. Pode até programar um tempo a cada semana para se sentar ao computador e navegar por seus portais favoritos de notícias. Qualquer que seja sua escolha, o importante é se desconectar do ciclo de notícias urgentes 24 horas por dia, sete dias por semana. Pode ser uma distração difícil de se livrar, mas é também uma ótima oportunidade para arrumar tempo (e preservar energia emocional) para o que de fato importa em sua vida cotidiana.



## **JZ**

Eu me sentia culpado quando não lia as notícias todos os dias. Depois de muito considerar, cheguei à conclusão de que existem três categorias de informações que eu gostaria de obter. Primeiro, quero estar a par dos rumos da economia, da política, dos negócios e da ciência. Segundo, e talvez com certo egoísmo, me importo com assuntos que me afetem diretamente, como mudanças nas políticas para o sistema de saúde. Terceiro, quero saber de oportunidades para ajudar os outros — após uma catástrofe natural, por exemplo. Então percebi que não precisava do noticiário *diário* para nada disso. Lendo a *The Economist*, ouvindo um podcast semanal de notícias com minha esposa e prestando atenção às conversas ao meu redor, já estava mais do que por dentro. E quando precisar agir, sempre posso pesquisar um pouco mais.

## 26. Guarde seus brinquedos

“A vida real começa depois que se arruma a casa.”

— MARIE KONDO

Imagine só: tudo pronto para começar a trabalhar no Destaque. Talvez seja um conto que você queira escrever ou uma apresentação que precise terminar para o trabalho. Você pega o laptop, levanta a tela, digita a senha e...

“OLHA PRA MIM! OLHA PRA MIM! OLHA PRA MIM!”, grita cada aba do seu navegador. O e-mail carrega automaticamente e exibe dez mensagens novas. Facebook, Twitter, CNN... As notícias piscam, as notificações surgem por todos os lados. Não dá para começar o Destaque ainda — primeiro é preciso dar conta de todas aquelas abas, ver o que há de novo.

Agora imagine o seguinte: você pega o laptop, levanta a tela e... vê uma bela fotografia na área de trabalho e mais nada. Nenhuma mensagem. Nenhuma aba de navegador aberta. Ontem, no fim do dia, você se desconectou do e-mail e do chat, com a certeza de que, se algo urgente surgisse de uma hora para a outra, alguém telefonaria ou mandaria uma mensagem de texto. O silêncio é uma dádiva. Você está a postos.



Reagir ao que está ali na cara é sempre mais fácil que fazer o que se pretendia. E, se estão bem diante do seu nariz, o e-mail para

checar, a mensagem para responder e a notícia para ler *parecem* urgentes e importantes — mas é raro que sejam. Para entrar mais rápido no modo Foco, recomendamos guardar os brinquedos.

Isso significa se desconectar de aplicativos como Twitter e Facebook, fechar as abas do navegador e desativar o e-mail e o programa de bate-papo no fim de cada dia. Como uma criança bem-comportada, arrume tudo depois que terminar de brincar. Vá um passo além e esconda a barra de favoritos do navegador (sabemos que aquilo ali tem algumas Piscinas Infinitas) e institua como página inicial nas configurações algo discreto (como um relógio) e não chamativo (como uma coleção de sites que você sempre visita).

Encare os dois minutos gastos para ajeitar tudo antes de sair do laptop como um pequeno investimento em sua habilidade futura de ser proativo — não reativo — no uso do seu tempo.

## 27. Voe sem Wi-Fi

“Como você está literalmente afivelado a uma cadeira, sempre achei aviões o lugar perfeito para escrever, ler, desenhar e pensar.”

— AUSTIN KLEON

Um de nossos aspectos favoritos dos aviões (sem contar a simples maravilha de se locomover pelo ar) é o foco forçado. Durante um voo, não há para onde ir nem nada para fazer. Mesmo que houvesse, o aviso de apertar os cintos nos obriga a manter a bunda na cadeira. O estranho universo paralelo de um avião pode ser a oportunidade perfeita para ler, escrever, bordar, pensar ou apenas se entediar — no bom sentido.

No entanto, até dentro de um avião é preciso mudar alguns *defaults* para se arrumar tempo. Em primeiro lugar, se houver uma tela no seu assento, desligue-a quando se sentar. Em segundo, se o avião tiver Wi-Fi, não lance mão do serviço. Faça essas duas

escolhas logo no início do voo, aperte o cinto e aproveite o modo Foco a dez mil metros de altitude. <sup>1</sup>



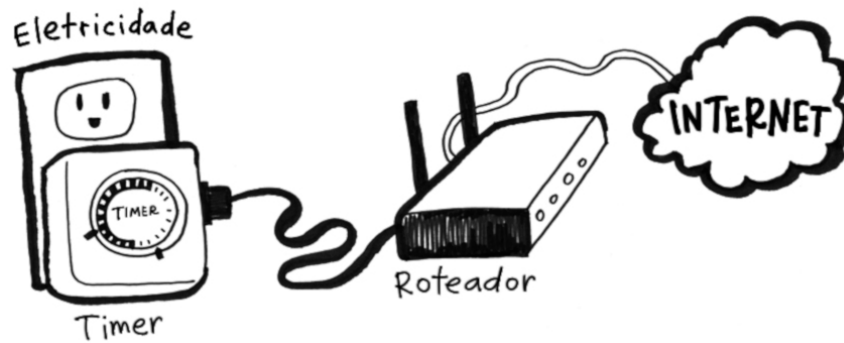
### **Jake**

Durante a década em que trabalhei no Google, fiz muitas viagens, mas firmei um compromisso comigo mesmo de nunca trabalhar dentro do avião. Decidi que o tempo nas alturas era só meu e usaria esses períodos para escrever, o que me deu uma satisfação enorme. E meus colegas nunca reclamaram por eu estar off-line. Talvez eles tenham imaginado que algum problema técnico no satélite ou algum passageiro tagarela do meu lado me atrapalhavam. Ou talvez, como eu, eles compreendiam a mágica de se estar off-line durante o voo.

## **28. Estabeleça um limite de tempo para a internet**

Quando éramos mais novos, precisávamos acessar a internet por meio da linha telefônica (que doideira, não?). A velocidade de download era baixa, e pagava-se por hora. Era um saco.

Mas a internet discada tinha uma grande vantagem: nos forçava a agir deliberadamente. Se tínhamos a trabalheira de ficar on-line, era bom termos uma boa noção do que faríamos quando estivéssemos conectados. No momento de disar, era preciso se ater à tarefa para evitar gastar dinheiro à toa.



A internet ultrarrápida e eternamente conectada de hoje é uma coisa maravilhosa, mas também é a maior Piscina Infinita do mundo. Pode ser difícil entrar no modo Foco quando se sabe que as possibilidades infindáveis da internet estão ali a milésimos de segundo de distância.

A internet, porém, não *precisa* estar conectada o tempo todo. Esse é apenas o *default*. Quando for hora de entrar no modo Foco, experimente desconectá-la. Os métodos mais simples são desabilitar o Wi-Fi do laptop e colocar o celular em modo avião. Mas esses métodos também são simples de *desaplicar*. É bem mais efetivo trancar a porta e perder a chave.

Existem vários softwares para bloquear a internet temporariamente. Podemos encontrar extensões de navegador e outros aplicativos que limitam nosso tempo em sites específicos ou desabilitam tudo por um período predeterminado. Saem versões novas dessas ferramentas o tempo todo; conheça as nossas favoritas em [maketimebook.com](http://maketimebook.com).

Ou você pode simplesmente cortar o Wi-Fi pela raiz. É só plugar o roteador em qualquer temporizador (daqueles usados para acender as luzes da casa quando todos viajaram, no intuito de enganar potenciais ladrões) e programá-lo para entrar em ação às seis da manhã, às nove da noite ou seja qual for a hora reservada para você entrar no modo Foco e trabalhar no Destaque.

Você também pode comprar um DeLorean usado, construir um capacitor de fluxo, arranjar um pouco de plutônio, viajar de volta ao ano de 1994 e curtir a internet discada pura e simples. Mas, vai por nós, o temporizador dá bem menos trabalho.



### **Jake**

[Lá atrás](#) , expliquei como arrumo tempo para o meu Destaque tarde da noite. Foi nesse horário que escrevi o maior número de páginas da minha parte em *Sprint* e do meu romance de aventura. E, sem o temporizador, nunca teria sido possível.

Toda vez que me sentava à noite para escrever, a internet me dispersava. Para mim, os grandes culpados são o noticiário de esportes e o e-mail. *Será que começo agora... ou dou uma olhada rapidinho nas notícias dos Seahawks? Será que reviso esse parágrafo? Hummm, vai ser difícil... acho que eu vou é abrir meu e-mail... ih, tem uma notificação nova do LinkedIn... Vou arquivar isso aqui... Clique!*

De clique em clique, eu acabava perdendo a vontade e o tempo de escrever. Duas horas passavam voando e eu ia para a cama desanimado por ter ficado acordado até tarde para nada. Finalmente me dei conta de que, para conseguir trabalhar à noite, precisaria ter mais autocontrole (sem chance) ou desligar a internet. Com isso em mente, comprei um temporizador por 10 dólares, programei-o para desligar às nove e meia da noite e o conectei ao roteador.

Meu Deus. Às nove e meia da noite, com as crianças na cama e as tarefas de casa feitas, o temporizador fazia um clique. E... de uma hora para a outra, nada de e-mails nem Seahawks. Nada de Netflix, Twitter ou fóruns com rumores sobre a Apple. Meu laptop virava uma ilha deserta e, nossa... como era lindo por lá.

## **29. Cancele a internet**

Uma leitora chamada Chryssa nos enviou uma tática radical para atingir o modo Foco: ela simplesmente *não tem internet em casa* . É isso mesmo — não tem. Exatamente. Uau. E os resultados de Chryssa falam por si sós. Desde o ano em que nos falou de sua tática, ela usou seu tempo sem distrações para escrever ficção,

projetar um novo tipo de frasco de comprimidos e inventar uma linha de brinquedos. É uma pessoa focada e prolífica.

Cancelar a internet não é *tão* extremo quanto parece, pois ainda será possível ficar on-line usando o celular como ponto de acesso. Mas é um pouco devagar, meio caro e a maior chatice. Como Chryssa definiu, “para fazer isso, preciso mexer nas configurações de dois aparelhos, e esse pequeno obstáculo já é suficiente para desistir em 99% das vezes”.

Ficou intrigado, mas não exatamente pronto para cancelar seu pacote de uma vez? Para experimentar essa tática sem comprometimento total, peça a um amigo corajoso que mude sua senha do Wi-Fi e a esconda de você por 24 horas.

### **30. Tome cuidado com as crateras de tempo**

Quando Jake era criança, sua família fez uma viagem de carro até um lugar no Arizona chamado Cratera do Meteoro. Não é apenas um nome legal; é de fato uma cratera de meteoro no meio do deserto. Dezenas de milhares de anos atrás, um pedaço de rocha de 45 metros de extensão se chocou contra a superfície da Terra, abrindo uma cratera de mais de um quilômetro de diâmetro. O jovem Jake subiu na pedra pulverizada e imaginou a força avassaladora do impacto. A cratera é trinta vezes o tamanho do meteoro! É uma loucura imaginar um objeto tão pequeno abrindo um buraco tão grande.

Ou talvez não seja tanta loucura assim. Afinal, a mesma coisa ocorre na vida cotidiana das pessoas. Pequenas distrações criam buracos muito maiores nos nossos dias. Chamamos esses buracos de “crateras de tempo”, e eis como funcionam:

- Jake posta um tuíte (90 segundos).
- Ao longo das próximas duas horas, Jake volta quatro vezes ao Twitter para ver como está a recepção ao tuíte. A cada vez, dá



uma olhada no feed de notícias. Em duas ocasiões, lê uma matéria que alguém compartilhou (26 minutos).

- Sua postagem é retuitada algumas vezes; a sensação é boa e o leva a compor mentalmente o tuíte seguinte (dois minutos aqui, três ali e por aí vai).
- Jake tuíta de novo, e o ciclo todo recomeça.

Um tuitzinho de nada pode facilmente abrir uma cratera de trinta minutos no seu dia, e isso sem levar em consideração o custo da mudança de estado mental. Cada vez que sai do Twitter e retorna ao Destaque, Jake precisa recarregar todo o conteúdo para a mente até que seu cérebro retorne ao modo Foco. <sup>2</sup> Ou seja, o tempo engolido pela cratera pode muito bem chegar a 45 minutos, uma hora ou até mais.

Mas não são só as Piscinas Infinitas que criam crateras de tempo. Há ainda o período de recuperação. Comer um burrito “rapidinho” em quinze minutos de almoço pode resultar numa leseira que nos custará mais três horas. Ver TV e acabar indo dormir tarde pode custar uma hora de sono e um dia inteiro de baixa energia. Fora os momentos de expectativa. Quando você nem sequer dá início ao Destaque por saber que tem uma reunião dentro de meia hora, isso também é uma cratera de tempo.

Onde estão as crateras de tempo na sua vida? Isso quem sabe é você. Não dá para evitar todas, mas certamente é possível se esquivar de algumas, e você ganha tempo a cada vez que conseguir.

## **31. Troque falsas vitórias por vitórias de verdade**

Postar tuítes, atualizações de perfil no Facebook e fotos no Instagram pode criar crateras de tempo, mas também é perigoso por outra razão: são falsas vitórias.

Contribuir com a conversa na internet dá a sensação de valer alguma coisa, e nosso cérebro nos diz: “Trabalhamos!” Mas, em 99% dos casos, essas contribuições são insignificantes. E têm um custo embutido — tomam tempo e energia que você poderia estar utilizando no Destaque. Falsas vitórias atrapalham o foco naquilo que você realmente quer fazer.

Assim como as crateras de tempo, as falsas vitórias podem ter qualquer cara ou perfil. Atualizar uma planilha é uma falsa vitória se o ajudar a procrastinar em relação àquele projeto mais trabalhoso, só que mais significativo, que você elegeu como o Destaque. Limpar a cozinha é uma falsa vitória se isso desperdiçar o tempo que você pretendia passar com seus filhos. E caixas de entrada de e-mail são uma fonte inesgotável de falsas vitórias. Ver os e-mails *sempre* parece uma realização, ainda que não haja nada de novo. “Ótimo!”, diz seu cérebro. “Estou em dia com tudo!”

Na hora de atingir o Foco, lembre-se: o Destaque é a vitória de verdade.

## **32. Transforme as distrações em ferramentas**

Piscinas Infinitas como o Facebook, o Twitter, o e-mail e as notícias são distrações, mas isso não significa que não tenham valor. Todos começamos a usá-las por alguma razão. Claro, em algum momento um hábito se estabeleceu, e checar tais aplicativos se tornou nosso *default*. Mas, para além da rotina automática, há alguma utilidade e propósito em cada Piscina Infinita em forma de aplicativo. O truque é usá-las de maneira deliberada e não impensada.

Ao focarmos no propósito de um aplicativo, mudamos nossa relação com ele. Em vez de reagirmos a um gatilho, um prazo ou uma interrupção, usamos nossos aplicativos favoritos de forma proativa, como ferramentas. Até mesmo as tão dispersivas Piscinas Infinitas. Eis como:

1. Comece identificando *por que* você usa determinado aplicativo. É puramente entretenimento? É para manter contato com amigos e família? Para ficar por dentro de certas notícias importantes? E está de fato agregando valor à sua vida?
2. Em seguida, pense em quanto tempo — por dia, por semana, por mês — deseja dedicar àquela atividade. E reflita se o aplicativo seria a melhor forma de fazê-lo. Por exemplo, talvez você use o Facebook para se manter em contato com a família, mas essa é de fato a melhor maneira de fazer isso? Não seria melhor telefonar?
3. Por fim, considere quando e como gostaria de utilizar tal aplicativo para atingir sua meta. Você talvez se dê conta de que pode ler o noticiário uma vez por semana (nº 25) ou deixar seus e-mails para o fim do dia (nº 34). Talvez decida largar o Facebook, a não ser para compartilhar fotos do bebê. Ao se decidir, várias táticas do Faça Tempo poderão ajudá-lo a pôr em prática seu plano por meio da restrição ao acesso em outros momentos.



## **JZ**

Eu perdia um tempo enorme no Twitter até decidir pensar nele como uma ferramenta. Concluí que queria usá-lo para divulgar meu trabalho e responder a perguntas de leitores. Mas percebi que, para isso, eu não precisaria de muito tempo e não teria qualquer necessidade de ver o feed principal. Agora, uso o Twitter somente no laptop — não no celular — e me limito a meia hora por dia. Para usar bem esse tempo, vou diretamente à tela de notificações do Twitter (digitando a URL), sem passar pelo tão dispersivo feed. Quando termino, encerro a sessão (nº 18) até o dia seguinte.



### **Jake**

Não tenho tanto autocontrole quanto JZ, e por isso uso um plug-in no navegador que me limita a *quatro* minutos por dia, somando o Twitter e os sites de notícias. Essa restrição me preparou para agir com rapidez. Algumas vezes por semana, desligo o plug-in e tiro um tempo para responder com calma às mensagens mais importantes... tá, também leio alguns tuítes (como de hábito, para nossas recomendações de software, ver [maketimebook.com](http://maketimebook.com) ).

## **33. Vire um torcedor apenas nas horas boas**

Quanto tempo se gasta torcendo para um time? Bem... quanto tempo você tem à disposição? Hoje em dia é possível assistir a todos os jogos do seu time do coração, seja durante a pré-temporada, a temporada oficial ou as fases de mata-mata, bem como qualquer jogo de *qualquer outro* time, tudo no conforto de sua sala. O suprimento de notícias, rumores, transferências, contratações de novatos, posts em blogs e projeções é ilimitado e dura o ano inteiro. Não tem fim. Se você passasse 24 horas por dia se atualizando, é bem provável que, *ainda assim* , não ficasse a par de tudo.

Ser torcedor não toma só tempo, mas também energia emocional. É uma droga quando o nosso time perde — ficamos chateados e com pouca energia por horas, talvez dias. <sup>3</sup> Mesmo quando o time vence, a euforia cria uma cratera de tempo (nº 30) para dentro da qual os melhores momentos e as mesas redondas nos sugam.

Esportes nos cativam de uma maneira muito contundente. Satisfazem um impulso tribal inato. Desde pequenos, assistimos a jogos regionais com nossos pais, família e amigos. Discutimos sobre

esportes com colegas e estranhos. A narrativa de cada jogo, de cada temporada, é imprevisível, mas sempre termina com vitórias e derrotas claras (ao contrário da vida real), o que achamos profundamente gratificante.

Não estamos pedindo a você que largue tudo. Só sugerimos que passe para o Lado Negro tornando-se um torcedor apenas nas horas boas. Assista aos jogos só em ocasiões especiais, como a presença do seu time na fase final de um torneio. Se a equipe estiver em má fase, pare de ler o noticiário. É possível amar seu time, mas ainda assim gastar seu tempo com outra coisa.



## **JZ**

Minha avó Katy foi criada em Green Bay, no estado de Wisconsin. O técnico do time de futebol americano da escola do pai dela era um sujeito chamado Earl “Curly” Lambeau. Torcedores da NFL reconhecerão o nome: o estádio onde os Green Bay Packers jogam chama-se Lambeau Field, e o próprio Curly foi um dos fundadores do time. Muito tempo antes da era televisiva do futebol americano, minha avó era líder de torcida dos Packers — emprestada pelo time da Green Bay East High School, onde estudava.

Pode-se dizer, portanto, que torcer pelos Packers está no meu DNA, e por isso é especialmente difícil ser um torcedor apenas nas horas boas. Adoto, então, uma abordagem ligeiramente diferente: concentro-me nas partes realmente divertidas de se torcer para os Packers. Para mim, isso significa ver jogos com amigos (de preferência comendo salsichão e bebendo cerveja) e, uma vez a cada dois anos, assistir a um jogo no frio congelante do Lambeau Field.

Eu poderia passar mais tempo acompanhando os Packers. Poderia ler as notícias sobre o time, analisar os jogadores principais, manter-me informado sobre eles fora da temporada. E poderia curtir *um pouquinho* mais a temporada propriamente dita, mas isso me tomaria *muito* mais tempo. Prefiro então focar nos momentos essenciais — aqueles que me trazem alegria de fato — e usar o resto do meu tempo para as outras coisas que importam.

- 
- 1 Essa tática parte do pressuposto de que você não esteja viajando com crianças. Se estiver, boa sorte — vai precisar de todas as distrações possíveis e imagináveis.
  - 2 Em um de nossos estudos favoritos, Gloria Mark, da Universidade da Califórnia em Irvine, descobriu que as pessoas levam 23 minutos e 15 segundos para retornar ao que estavam fazendo depois de serem interrompidas.
  - 3 Quando o Seattle SuperSonics perdeu para o Denver Nuggets nos playoffs do campeonato de 1994 da NBA, Jake passou três meses tendo dificuldades para proferir uma frase inteira sem cair em prantos.

# Desacelere sua caixa de entrada

- 34. Lide com seus e-mails no fim do dia
- 35. Estipule um horário para e-mails
- 36. Esvazie a caixa de entrada uma vez por semana
- 37. Encare mensagens como se fossem cartas
- 38. Demore para responder
- 39. Reformule expectativas
- 40. Crie uma conta só para envio
- 41. Tire férias fora do ar
- 42. Perca a chave

A gente achava que ter uma caixa de entrada de e-mails vazia era o símbolo máximo de produtividade. Por anos, inspirados por experts como David Allen e Merlin Mann, estabelecemos como meta diária dar conta de cada mensagem recebida. Jake chegou ao ponto de criar um curso de administração de e-mails no Google e treinar centenas de colegas sobre as virtudes de uma caixa de entrada vazia.

A técnica tem sua lógica: se você der cabo das mensagens, não se deixará distrair por elas enquanto trabalha. Fora da caixa de entrada, fora da mente. E, para quem recebe uns poucos e-mails por dia, a tática funciona bem. Mas, como a maioria dos empregados de escritório, recebíamos bem mais do que “uns poucos”. Nossa caixa de e-mail acabaria por criar vida própria. O intuito era limpá-la para podermos fazer nosso trabalho, mas na prática, na maioria dos dias, o e-mail *era* o trabalho. <sup>1</sup> Formara-se um círculo vicioso: quanto mais rápidos fôssemos ao responder mensagens, mais respostas recebíamos de volta e mais fortalecíamos a expectativa por respostas imediatas.

Quando começamos a arrumar tempo para nossos Destaques diários, percebemos que aquele processamento frenético de e-mails teria que parar. Nos últimos anos, puxamos o freio em nossas caixas de entrada. Não é fácil. Mas, se você quiser entrar no modo Foco e terminar o Destaque, recomendamos que se junte a nós na luta e desacelere sua caixa de entrada.

A recompensa não se limita ao modo Foco. As pesquisas sugerem que quem checa e-mails com menos frequência se estressa menos e está tão em dia com as obrigações quanto qualquer outra pessoa. Um estudo de 2014 da Universidade da Colúmbia Britânica alegou que pessoas que só checavam o e-mail três vezes por dia (em vez de fazê-lo o tempo todo) tinham um nível consideravelmente menor de estresse. Nas palavras dos pesquisadores Elizabeth Dunn e Kostadin Kushlev, “diminuir o uso do e-mail pode reduzir o estresse tanto quanto imaginar-se nadando nas águas mornas de uma ilha tropical várias vezes ao dia”. Talvez o mais surpreendente seja o fato



de que quem o checava menos era *mais* eficiente no uso do e-mail. Durante a semana em que o faziam três vezes ao dia, as pessoas respondiam mais ou menos ao mesmo número de mensagens, só que 20% mais rápido. Era visível: checar o e-mail com menos frequência significava *arrumar tempo* !

Dito isso, reformular os hábitos referentes ao e-mail é aquele tipo de coisa que é mais fácil falar do que fazer. Felizmente, na condição de viciados em recuperação, podemos sugerir várias táticas para modificar sua relação com a caixa de entrada.

## **34. Lide com seus e-mails no fim do dia**

Em vez de checar o e-mail logo ao acordar e acabar sugado pelas prioridades de outras pessoas, lide com as mensagens no fim do dia. Dessa forma, você vai poder usar as horas cruciais da jornada para o Destaque e outras funções importantes. Você provavelmente terá um pouco menos de energia no fim do dia, mas isso não é um problema quando o assunto é e-mail: a tentação de atender a cada solicitação e acabar atolado de compromissos será menor, bem como a probabilidade de escrever um tratado de várias páginas numa ocasião em que uma resposta simples já serviria.

## **35. Estipule um horário para e-mails**

Para ajudar a estabelecer uma nova rotina de e-mails no fim do dia, experimente colocá-la na agenda. Sim, queremos que você escreva literalmente "horário para ver e-mails" no seu planejamento diário. Quando fica claro que há um tempo reservado para a tarefa mais tarde, é mais fácil evitar gastá-lo agora. E, caso marque o horário para checar e-mails antes de algo importante, como uma reunião ou sair do escritório, você terá um estímulo a mais: quando a hora de

ver e-mails acabar, acabou. Faça o máximo que puder no tempo estipulado e parta para outra.

## **36. Esvazie a caixa de entrada uma vez por semana**

Gostamos da clareza de ter a caixa de entrada vazia, mas não do compromisso diário que isso acarreta. JZ transforma a caixa de entrada vazia numa meta semanal: se der conta de tudo até o fim da semana, ótimo. Experimente. Você ainda poderá dar uma olhada por alto, em busca de mensagens que exijam *mesmo* uma resposta rápida, mas se atenha somente a essas. Para outras questões urgentes, peça aos amigos e à família que o contatem por mensagem de texto ou celular. E, para tudo o que não for urgente, seus colegas (e todas as outras pessoas) vão ter que aprender a esperar sentados (ver tática nº 39, com dicas para reformular expectativas de comunicação).

## **37. Encare mensagens como se fossem cartas**

Grande parte do estresse gerado por e-mails vem da noção de ter que checá-los constantemente e responder de imediato a cada nova mensagem. Mas estamos nos sentindo muito melhor tratando os e-mails como se fossem velhas cartas de papel — do tipo com envelopes e selos, sabe? O correio normal é entregue apenas uma vez por dia. A maioria das cartas fica algum tempo em cima da mesa até que alguém as pegue. E para 99% das comunicações, *está ótimo assim*. Experimente reduzir o ritmo e encarar seus e-mails como o que realmente são: nada mais do que uma versão chique, enfeitada e de alta tecnologia do velho correio de sempre.

## 38. Demore para responder

Acima de tudo, assumir o controle da caixa de entrada requer uma alteração mental de “o mais rápido possível” para “o mais devagar que der”. Responda com calma a e-mails, mensagens de bate-papo, SMS e outros. Deixe passar horas, dias e às vezes semanas antes de retornar mensagens. Pode soar como uma tremenda babaquice, mas não é.

Na vida real, você responde às pessoas quando lhe dirigem a palavra. Se um colega pergunta “como foi a reunião?”, você não continua a olhar para a frente como se não tivesse escutado. Claro que não — seria uma imensa grosseria. Em conversas na vida real, o *default* é responder imediatamente. E é *bom* que seja assim, pois é uma demonstração de respeito e solicitude. Mas transportar para a esfera digital o *default* da “resposta imediata” é arrumar problema.

Na internet, *qualquer um* pode nos contatar, e não só as pessoas relevantes e fisicamente próximas. As perguntas que farão terão a ver com as prioridades *delas* (não as suas), quando for conveniente para *elas* (e não para você). A cada checada no e-mail ou em outro serviço de mensagens, você está basicamente perguntando: “Tem alguma pessoa aleatória por aí precisando do meu tempo neste exato momento?” E, se responder de imediato, isso será um sinal tanto à pessoa quanto a você mesmo: “Vou parar o que estou fazendo para priorizar o interesse de outra pessoa, em vez do meu, não importa quem seja ou o que queira.”

Detalhando dessa forma, parece uma *loucura*. Mas o comportamento *default* da nossa cultura é essa insanidade da resposta imediata. É a pedra angular do Bonde da Ocupação.

Esse *default* absurdo pode ser modificado. Você pode checar sua caixa de entrada de vez em quando e deixar mensagens se acumularem até encontrar tempo para responder a todas de uma vez (nº 4). Pode responder com calma e arrumar mais tempo para o modo Foco, e, caso esteja preocupado em não parecer um babaca, lembre-se que um colega e amigo mais focado e presente é *mais* valioso, não menos.

A cultura da resposta imediata estabelecida pelo Bonde da Ocupação é poderosa, e é preciso ter confiança para superá-la e modificar essa mentalidade. Acredite no seu Destaque: *vale a pena* colocá-lo na frente das perturbações do dia a dia. Acredite no Foco: você *vai* produzir mais com concentração total do que indo e voltando até a caixa de e-mails. E acredite nas outras pessoas: se o pedido delas for mesmo urgente e importante, elas *vão* dar um jeito de achá-lo.

## 39. Reformule expectativas

Ao limitar sua disponibilidade para e-mails ou aumentar o tempo de resposta, é certo que você precisará administrar a expectativa de colegas e outras pessoas. Dá para dizer algo assim:

*Estou demorando a responder por necessidade de priorizar alguns projetos importantes, mas me mande uma mensagem de texto se for urgente.*

Essa mensagem pode ser transmitida pessoalmente, por e-mail ou até como resposta automática ou assinatura. <sup>2</sup> O uso das palavras foi planejado com cuidado. A justificativa “por necessidade de priorizar alguns projetos importantes” é perfeitamente razoável e vaga o suficiente. A sugestão de responder a SMS garante um plano de emergência, mas como as pessoas têm mais cerimônia para isso ou para telefonar do que para mandar e-mails ou mensagens de bate-papo, provavelmente haverá muito menos interrupções. <sup>3</sup>

Talvez nem seja necessária uma mensagem explícita; seu comportamento pode falar por si só. Por exemplo, no Google Ventures, todos sabiam que nós dois não respondíamos aos e-mails logo de cara. Se precisasse de algo com mais rapidez, a pessoa nos mandava uma mensagem de texto ou nos procurava pelo escritório.

Mas a gente não soltou memorando algum a esse respeito. Éramos lentos, e as pessoas perceberam. Assim conseguíamos mais tempo para nossos sprints e para escrever. Em outras palavras, mais tempo para o modo Foco e para o Destaque.

Alguns trabalhos — como vendas e apoio ao consumidor — de fato exigem respostas rápidas. Mas, na maioria dos empregos, quaisquer danos à sua reputação por ser lento (provavelmente menores do que você imagina) serão mais do que compensados pelo ganho de tempo para seu trabalho mais significativo.

## 40. Crie uma conta só para envio

Embora seja maravilhoso não *receber* e-mails no celular, às vezes ainda é útil poder *enviá-los*. Uma boa notícia: dá para ter o melhor de dois mundos.



### **JZ**

Em 2014, quando decidi experimentar o celular sem distrações, me surpreendeu o quanto senti falta da possibilidade de enviar e-mails. Acho que eu não tinha me dado conta da frequência com que enviava observações ou lembretes para mim mesmo ou usava o e-mail para compartilhar arquivos e fotos. Perguntei no Twitter se existia algum aplicativo para iPhone só para envio de e-mails. As pessoas zombaram da minha cara.

Perguntei então ao meu amigo Taylor Hughes, engenheiro de software, se isso era possível, e ele me ajudou a descobrir esta simples técnica:

1. Crie uma conta de e-mail unicamente para envio. Pode estabelecê-la onde preferir, mas se o fizer em um dos serviços populares de webmail será mais fácil adicioná-la ao celular.

2. Configure o encaminhamento de mensagens, de forma que qualquer resposta à nova conta vá instantaneamente para a conta normal e a caixa de entrada da nova fique sempre vazia.
3. Adicione a nova conta ao seu celular, em vez da habitual.

A solução de Taylor funcionou maravilhosamente. Poucos meses depois, meu amigo Rizwan Sattar (outro engenheiro de software) ficou intrigado com a ideia de e-mail só para envio e criou um aplicativo para iPhone chamado Compose. Depois, quando mudei para um celular Android, descobri vários aplicativos com essa finalidade, alguns que nem sequer exigem a criação de uma nova conta. Nossas mais recentes recomendações de aplicativos estão em [maketimebook.com](http://maketimebook.com).

## 41. Tire férias fora do ar

Já recebeu alguma resposta automática de férias como esta?

*Estou de férias esta semana, fora do ar, sem acesso a e-mails, mas responderei à sua mensagem ao retornar.*

A frase passa a ideia de alguma aventura distante: a paisagem desolada de um deserto, uma floresta congelada no hemisfério Norte ou talvez uma caverna. Porém, em nenhum momento *diz* que a pessoa está num local isolado sem sinal de celular. Só diz que não está acessando a internet naquela semana.

Você pode dizer exatamente a mesma coisa ao sair de férias, não importa para onde for. Pode *escolher* sair do ar. Talvez seja difícil, pois muitos locais de trabalho têm uma expectativa implícita (e insana) de que as pessoas vejam o e-mail nas horas de folga. Mas mesmo que seja difícil, geralmente é possível.

E o esforço vale a pena. O modo Foco é importante quando se está de férias. Talvez mais do que nunca, sendo o tempo de férias tão limitado e precioso. É a época perfeita para excluir o aplicativo do e-mail de trabalho (nº 24) e deixar o laptop para trás (nº 22).

Você pode — e deve — sair do ar onde quer que esteja e tirar férias de verdade.

## 42. Perca a chave

Para algumas pessoas (cof, cof, *Jake*), o e-mail é simplesmente irresistível. Elas darão uma olhada nestas estratégias até *querendo* implementá-las, mas vão achar que não têm força de vontade o suficiente para tal. Ainda há esperança: pode-se bloquear totalmente o acesso à caixa de entrada, como se ela estivesse trancada e você houvesse perdido a chave.



### **Jake**

Mesmo após todos esses anos e mesmo não sendo bobo, continuo perdidamente apaixonado pelo e-mail. Ainda o checo sempre que possível para ver se tem alguma coisa nova e empolgante na caixa de entrada. Não consigo resistir.

Sim, tenho zero força de vontade. Mas também sou super-rigoroso quanto a limitar meu uso de e-mail. Meu segredo é um aplicativo chamado Freedom. Com ele, posso estipular horas para perder o acesso ao e-mail. É como eu uso a tática *Planeje seu dia* (nº 13); ela me ajuda a planejar como pretendo usar o meu tempo e então me força a seguir o plano em vez de improvisar.

Para criar o cronograma perfeito de e-mails, me perguntei algumas coisas:

P. Pela manhã, qual seria o horário mais tarde possível para começar a ver os e-mails?

R. Às dez e meia. Como trabalho com pessoas na Europa, corro o risco de, se passar desse horário, já não encontrá-las mais naquele dia.

P. De quanto tempo preciso para a primeira olhada nos e-mails?

R. Meia hora. Se passar disso, acabo me distraindo totalmente; se for menos, posso não conseguir responder a algum e-mail importante e urgente.

P. Qual o horário mais tarde possível para a segunda olhada diária?

R. Três da tarde. Assim tenho tempo de responder às pessoas nos Estados Unidos. E, o mais importante, tenho tempo de sobra para me concentrar em outras coisas no início da tarde.

Depois de fazer este exercício, configurei o Freedom para tirar meu acesso à internet inteira até as dez e meia da manhã. Tenho então meia hora para checar e-mails até o Freedom fechar meu acesso — desta vez só aos e-mails — entre onze da manhã e três da tarde. A essa altura geralmente já terminei o Destaque, e ainda me resta tempo suficiente para responder a e-mails antes do fim do dia.

O melhor de tudo é eu não precisar tomar diariamente a difícil decisão de seguir esse cronograma. Mudei meu *default* uma vez e deixei para o aplicativo a tarefa de ter força de vontade no meu lugar.

Se você sofre como eu devido ao amor/vício pelo e-mail, crie o cronograma e restrinja o acesso. Aliás, dá para fazer o mesmo com qualquer Piscina Infinita (veja nossas mais recentes recomendações de softwares para restrição de acesso em [maketimebook.com](http://maketimebook.com) ).

- 
- 1 Um estudo de 2012 do McKinsey Global Institute concluiu que apenas 39% do tempo de funcionários de escritório é gasto em trabalho de verdade. Os outros 61% são gastos em comunicação e coordenação. Em outras palavras, trabalho dedicado a fazer o trabalho andar. E quase metade desse tempo se traduz em e-mails. Mas que belo Bonde da Ocupação!
  - 2 Crédito para Tim Ferriss, cuja metodologia sem frescuras para interações no local de trabalho em *Trabalhe 4 horas por semana* nos apresentou a essas ideias.
  - 3 A palavra *porque* é poderosa em si. Em 1978, pesquisadores de Harvard experimentaram furar a fila da máquina de fotocópias (lembre-se, 1978). Quando perguntavam “posso usar a Xerox?”, as pessoas os deixavam furar a fila 60% das vezes. Mas caso perguntassem “posso usar a Xerox porque estou precisando fazer umas cópias?”, 93% das vezes as pessoas permitiam. Que loucura! Todo mundo ali precisava fazer cópias; é só isso que a máquina faz. Um *porque* é uma coisa mágica.



TÁTICAS DE FOCO

## **Faça da TV um “agrado ocasional”**

43. Não veja o telejornal

44. Ponha a TV de lado

45. Troque sua TV por um projetor

46. Escolha à la carte em vez de entrar no rodízio

47. Desapegue do que você ama

“O aparato tecnológico mais corrosivo que já vi se chama televisão — ao mesmo tempo, a televisão, no que tem de melhor, é magnífica.”

— STEVE JOBS

TV, nós te amamos. Você nos dá a experiência de viajar pelo tempo e pelo espaço para sentir como é a vida de outras pessoas. E, quando nosso cérebro está totalmente exausto, você nos ajuda a relaxar e recarregar as energias. Mas este passo do Faça Tempo é sobre assumir o controle da própria concentração. Sabe [aquela estatística](#) sobre o tempo que as pessoas passam em frente à TV? Americanos assistem a 4,3 horas de televisão todos os dias — *4,3 horas por dia!* O número é espantoso. Desculpe, TV, mas temos que dizer:  **você nos toma um tempo absurdo.**

No nosso ponto de vista, todo esse tempo de TV é uma mina de ouro: uma enorme coleção de horas perfeitamente úteis dando sopa, à espera de que as reivindiquem. Como de hábito, você só precisa mudar seu *default* .

Não precisa jogar a televisão fora. Mas em vez de ver TV todos os dias, transforme esse hábito em uma ocasião especial. Ou, tomando emprestada uma frase que Jake e a esposa usam com os filhos para explicar por que não podem tomar sorvete todos os dias, faça dela um *agrado ocasional* .

Essa mudança não é fácil. Televisão todos os dias é um *default* poderoso, e se os seus hábitos de telespectador estão empacados no piloto automático, você não está sozinho nessa. A maioria das salas de estar é estruturada em torno da TV. Nossas noites costumam ser planejadas levando-se em conta o tempo que passamos em frente ao aparelho. E, no trabalho, a típica conversinha de corredor é sobre programas de TV. Todos crescemos com a TV, e por isso nem sempre reparamos em quanto espaço ela ocupa em nossa vida.

Quem resiste a essa norma cultural pode ganhar várias horas. Nossa, até restringir a TV a uma hora ou menos por dia já faria uma diferença enorme. E não só de tempo — pode-se também liberar energia criativa para o Destaque. Como Jake descobriu a partir de

seu projeto de escrita, quem é exposto constantemente às ideias de outras pessoas pode ter dificuldade em bolar as próprias.

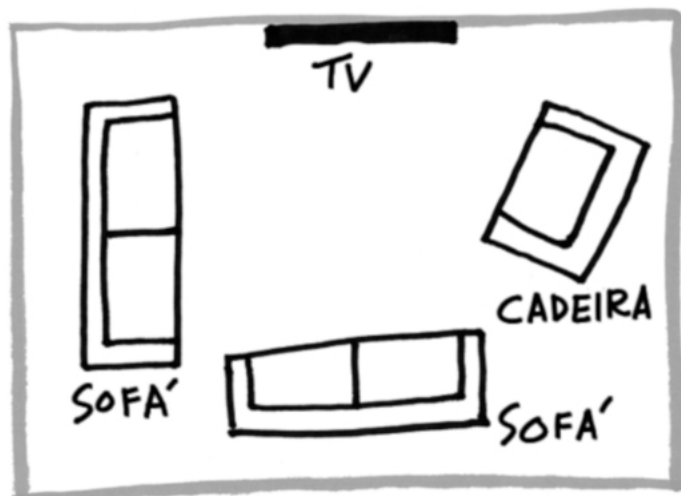
Eis algumas experiências de que você pode lançar mão para assumir o controle da TV.

### **43. Não veja o telejornal**

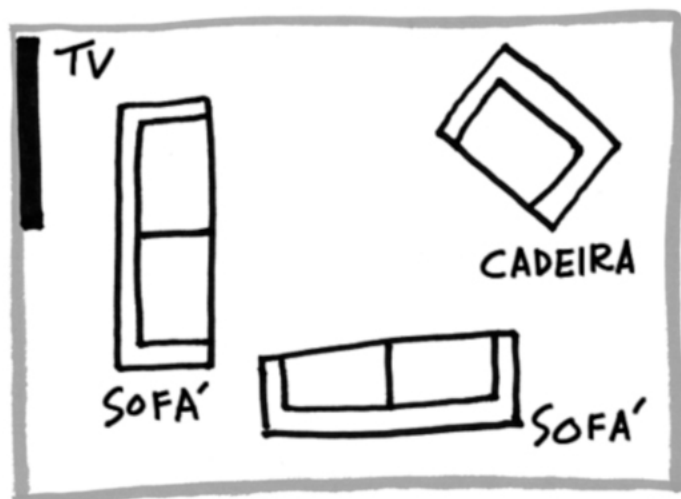
Se só puder fazer uma mudança nos seus hábitos de telespectador, exclua as notícias. O noticiário da TV é de uma ineficiência impressionante; uma espiral infinita de cabeças falantes, matérias repetitivas, anúncios e declarações vazias. Em vez de resumir os acontecimentos mais importantes do dia, o que a maioria dos telejornais faz é oferecer matérias angustiantes, escolhidas a dedo para manter o público inquieto e ligado. Adquira em troca o hábito de ler as notícias uma vez por dia ou mesmo uma vez por semana (ver nº 25).

### **44. Ponha a TV de lado**

Salas de estar geralmente são concebidas em torno da televisão, para que ela concentre a atividade *default* .



Em vez disso, mude os móveis de lugar, de forma que olhar para a televisão se torne meio estranho e inconveniente. Assim, a conversa se tornará a atividade *default*.



Esta ideia é de Cindy e Steve, amigos de Jake, pais de três meninos. "Ainda é possível assistir a programas juntos, e a gente assiste", diz Cindy, "mas o novo arranjo privilegia muito mais o ato de conversar. E aquele retângulo preto não suga toda a luz do ambiente." Cindy levanta uma questão importante: uma tela apagada simplesmente implora para ser ligada. Se você a colocar longe de vista, é provável que resistir se torne bem mais fácil.

## 45. Troque sua TV por um projetor

Da próxima vez que estiver procurando por uma TV, considere a opção de comprar um projetor e uma tela de projeção dobrável. É uma forma mais barata de ter a experiência de cinema em casa. É também uma trabalheira para armar toda vez que quiser ver alguma coisa. E essa chatice, claro, é boa, pois faz com que o *default* seja mantê-lo desligado. Você só montará o projetor em ocasiões especiais. E, quando o fizer, a experiência será incrível e numa tela enorme! É o melhor de dois mundos: uma ótima experiência visual de vez em quando e, de resto, mais tempo livre.

## 46. Escolha à la carte em vez de entrar no rodízio

O problema com assinaturas de serviços de *streaming* é que *sempre* tem alguma coisa passando. É como ter um rodízio completo de distração o tempo todo na sala de estar. Experimente cancelar a TV a cabo, a Netflix, a HBO, o Hulu e tudo o mais e passar a alugar ou comprar um filme ou episódio de cada vez. <sup>1</sup> A ideia é mudar seu *default* de “vamos ver o que tem para ver” para “quero *mesmo* ver alguma coisa?”. Soa drástico, mas pode ser uma experiência temporária. Se der vontade de restaurar a assinatura, não se preocupe: essas empresas *facilitam bastante* o restabelecimento da conta.

## 47. Desapegue do que você ama

Você não precisa desistir da TV, mas, se achar difícil reduzir o número de horas, talvez valha a pena optar por uma solução extrema e tentar ficar um mês totalmente sem. Tire-a da tomada, guarde no armário ou a leve até um depósito a uns quinze quilômetros de distância e esconda a chave. Faça o que for necessário — mas fique um mês sem TV. Quando esse período acabar, pense em tudo o que fez com o tempo que ganhou e decida quanto desse tempo você pretende devolver para a TV.



### **Jake**

Modifiquei por acidente meus hábitos em relação à TV quando minha família e eu nos mudamos para a Suíça em 2008. Decidimos deixar para trás nossa velha televisão e acabamos passando dezoito meses sem um aparelho. Não ficamos totalmente alijados da civilização: pagávamos 99 centavos algumas vezes por semana para baixar episódios de *The Colbert Report* e nos aninhávamos ao redor do computador. Mas em grande parte do tempo simplesmente não havia o que assistir.

Fui criado com TV e não me lembrava de ter havido alguma época em que ela não fosse parte da minha vida cotidiana. Então fiquei surpreso ao perceber que não sentia a menor falta. Sempre havia algo para fazer: jantar em família, brincar de Lego com nosso filho, caminhar, ler. Se quiséssemos muito ver um filme, podíamos desencavar um DVD e assistir no computador. De vez em quando fazíamos isso, mas eram ocasiões especiais em vez de algo do dia a dia.

Quando retornamos aos Estados Unidos, levou um tempo até nos darmos conta de que não tínhamos mais TV! E, assim que nos lembramos, hesitamos em trazê-la de volta à nossa vida. Havíamos nos acostumado ao tempo extra para outras atividades. Sabíamos que voltar a ter uma TV significaria mudar o *default* novamente para "ligado".

Já faz quase uma década que a televisão virou um "agrado ocasional" em minha vida, e tem sido ótimo assim. Ainda amo ver filmes e uma ou outra série, mas percebo ter mais controle quando faço isso. E tenho uma mina de ouro de tempo a mais para escrever e brincar com meus filhos. Exatamente

como sorvete, a TV satisfaz bem mais se for ocasional, e não um pote cheio todo dia.

- 
- 1 Você pode aproveitar a Netflix à la carte também. Não é uma opção que esteja anunciada, mas você pode esperar a chegada de uma série que queira *muito* ver (*Stranger Things*, por exemplo), fazer a assinatura por um mês e cancelá-la imediatamente após terminar de assistir. Quando o mês acabar, o serviço será desligado automaticamente — e seu *default* terá mudado de permanente para temporário.

# **Estabeleça um fluxo**

- 48. Feche a porta
- 49. Invente um prazo
- 50. Pulverize seu Destaque
- 51. Crie uma trilha sonora para o Foco
- 52. Tenha à vista seu limite de tempo
- 53. Resista ao encanto de ferramentas elaboradas
- 54. Comece no papel



## 48. Feche a porta

“A porta fechada é sua forma de mostrar ao mundo e a si próprio que está falando sério.”

— STEPHEN KING, SOBRE A ESCRITA

Stephen tem razão. Se seu Destaque demanda concentração, faça um favor a si mesmo e feche a porta. Se não tiver um cômodo com porta, procure um onde possa se abrigar por algumas horas. E, se não achar, ponha os fones de ouvido — mesmo sem ouvir música alguma.

Fones de ouvido e porta fechada são um sinal para que o restante das pessoas não o interrompam, e esse sinal vale para você também. É como se estivesse dizendo a si mesmo: “Tudo que demanda minha atenção está bem aqui.” Você está informando a si que chegou a hora de entrar no modo Foco.

## 49. Invente um prazo

Nada melhor do que um prazo para gerar concentração. Quando há alguém esperando ansiosamente por resultados, é  *muito* mais fácil entrar no modo Foco.

O problema é que prazos em geral se aplicam a coisas às quais temos horror (como fazer a declaração do imposto de renda), não àquelas que *queremos* fazer (como praticar ukulele). Mas esse problema é fácil de resolver. Você pode inventar um prazo.

Prazos inventados são o ingrediente secreto de nossos sprints. As equipes marcam entrevistas com clientes para as sextas-feiras das semanas de sprints para que, já na segunda, todos saibam que o

relógio está correndo. O desafio tem que ser solucionado, e o protótipo, construído, antes da noite de quinta; afinal, na sexta-feira vão aparecer várias pessoas desconhecidas para vê-lo! O prazo é totalmente inventado, mas ajuda as equipes a permanecerem no modo Foco por cinco dias seguidos.

Você também pode criar um prazo que o ajude a arrumar tempo para algo que deseja fazer. Inscreva-se numa corrida de cinco quilômetros. Convide amigos para um jantar com massa caseira antes de aprender a prepará-la. Marque uma exposição antes de ter pintado qualquer quadro. Ou você pode simplesmente contar para um amigo qual é o seu Destaque de hoje e pedir a ele que fique no seu pé até completá-lo.



## **JZ**

No colégio eu fazia atletismo e cross-country, mas em quatro anos de faculdade não saí para correr pelo campus nem *uma* vez (vivia ocupado, é claro, mas creio que isso teve mais a ver com meu estilo de vida "pizza e cerveja" da época). Depois de me formar e me mudar para Chicago, portanto, estava em busca de uma maneira de voltar a correr longas distâncias. Só não conseguia arrumar tempo.

Naquele primeiro verão, meu amigo Matt Shobe perguntou se eu queria correr a prova de cinco quilômetros do Dia da Queda da Bastilha em Chicago. Minha primeira reação foi: "De jeito nenhum, não estou apto." Mas percebi que ainda faltava mais de um mês para a data. Era tempo suficiente para treinar, e eu estava em busca de uma desculpa para começar a correr. Quer saber? Estou dentro! Firmar o compromisso me deu toda a motivação de que precisava.

Com um prazo inventado, instituí um programa de treinos e pus a mão na massa. No fim das contas, arrumar tempo para treinar não foi tão difícil; foi legal correr a prova e consegui até mesmo terminá-la em menos de vinte minutos. Desde então me tornei um grande fã de prazos inventados.

## 50. Pulverize seu Destaque

Se não tiver certeza de por onde começar, experimente dividir o Destaque em uma lista de partes pequenas, fáceis de executar. Por exemplo, caso o seu seja “Planejar férias”, você pode fracioná-lo assim:

- Verificar datas de férias na agenda.
- Folhear guias e fazer lista de possíveis destinos.
- Discutir destinos com a família e escolher o favorito.
- Pesquisar preços de passagens na internet.

Repare que há um verbo em cada item. Todos são específicos, além de pequenos e relativamente fáceis. Aprendemos esta técnica com David Allen, o guru da produtividade, que diz o seguinte sobre a divisão de projetos em ações dinâmicas:

*Dirigir seu foco para algo que a mente perceba como uma tarefa possível de ser feita e completada criará um aumento verdadeiro em energia positiva, direção e motivação.*

No vocabulário do Faça Tempo, tarefas mínimas e realizáveis ajudam a criar ímpeto e a mantê-lo no modo Foco. Portanto, se seu Destaque assusta você, use um pouco de dinamite para pulverizá-lo.

## 51. Crie uma trilha sonora para o Foco

Se estiver com dificuldades para entrar no modo Foco, experimente uma deixa.

Uma deixa seria qualquer gatilho que nos leve a agir de forma consciente ou inconsciente. É o primeiro passo no “loop do hábito” descrito por Charles Duhigg em *O poder do hábito* : em primeiro lugar, a **deixa** incita o cérebro a iniciar o loop. Põe em marcha um comportamento de **rotina** no automático, sem ser preciso pensar

sobre ele. Por fim, vem a **recompensa** : algum resultado faz seu cérebro se sentir bem e o encoraja a repassar a rotina da próxima vez que se deparar com a deixa.

Nosso ambiente é cheio de deixas que servem de gatilho para comportamentos bem questionáveis, como o cheiro de batata frita que nos induz aos exageros de um cheeseburger duplo, por exemplo. Mas você pode criar a sua própria, no intuito de ajudar a dar a partida a um *bom* hábito, como o modo Foco.

Sugerimos música como deixa para esse processo. Experimente ouvir a mesma canção ou o mesmo álbum toda vez que der início ao Destaque, ou escolha uma canção ou álbum específicos para cada tipo de Destaque. Jake, por exemplo, sempre ouve “Billie Jean” e “Beat It”, do Michael Jackson, quando vai começar um treino super-rápido (nº 64). Toda vez que vai trabalhar em seu romance de aventura, escuta o álbum *Hurry Up, We’re Dreaming* , do M83. <sup>1</sup> E quando se senta para brincar de trenzinho com o filho mais novo, é ao som de *Currents* , do Tame Impala. Depois de algumas músicas, já entra no clima. A trilha sonora faz seu cérebro lembrar sobre qual rotina acessar.

Ele não põe essas músicas para tocar em outras ocasiões — elas são reservadas para essas atividades especiais. Portanto, após algumas repetições, a música torna-se parte do loop do hábito, funcionando como deixa para seu cérebro embarcar numa versão distinta do modo Foco.

Para encontrar a própria trilha sonora, pense numa música de que goste muito, mas não ouça tanto assim. Escolhida a trilha, comprometa-se a só ouvir essa música quando for entrar no modo Foco. Certifique-se de que sua trilha seja algo que você adore ouvir, de forma que ela seja tanto uma deixa quanto uma recompensa.

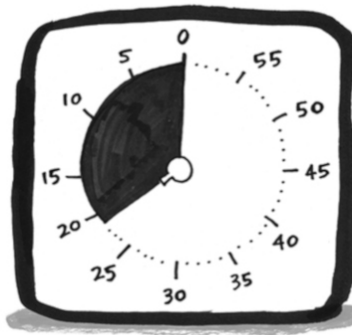
Aos que se preparam para agitar, nossas saudações.

## **52. Tenha à vista seu limite de tempo**

O tempo é invisível. Mas não precisa ser.

Gostaríamos de apresentá-lo ao Time Timer. E é bom dizer logo de cara que não ganhamos porcentagem alguma sobre suas vendas, porque vai acabar soando como uma propaganda deslavada.

Simplesmente amamos o Time Timer (e amamos dizer “Time Timer”). Usamos o aparelho em todos os sprints que fazemos. Jake tem cinco em casa. O Time Timer é fantástico.



O Time Timer é um relógio especial projetado para crianças. Você estabelece um intervalo entre um e sessenta minutos, e um disco vermelho começa a desaparecer aos poucos, à medida que o tempo passa. Quando chegar a zero, o temporizador apita. É muito simples. É genialidade pura — torna o tempo *visível*.

Se você utilizar o Time Timer ao entrar no modo Foco, sentirá uma urgência instantânea e visceral, mas no bom sentido. Ao mostrar para você quanto tempo está passando, o Time Timer o levará a se concentrar na tarefa em questão.



**Jake**

Costumo usar bastante o Time Timer quando brinco com meu filho mais novo. Sei que isso parece horrível — podem me julgar —, mas fica claro para ele

quanto tempo temos e a mim traz a lembrança de que se trata de um período precioso e fugaz, e devo entrar de cabeça para curtir o momento.

## 53. Resista ao encanto de ferramentas elaboradas

Qual o melhor aplicativo de listas de tarefas? O bloco mais requintado e a melhor caneta para tomar notas e desenhar? O melhor relógio inteligente?

Todos têm os seus favoritos. A internet é palco de vários tratados sobre o Melhor Isso ou a Nova Maneira Legal de Fazer Aquilo.<sup>2</sup> Mas essa obsessão com ferramentas é um equívoco. A menos que a pessoa seja carpinteira, mecânica ou cirurgiã, a escolha da ferramenta perfeita geralmente é uma distração, uma forma a mais de manter-se ocupado em vez de se dedicar ao trabalho que deveria estar sendo feito.

É mais fácil instalar um sofisticado software de escrita no laptop do que de fato escrever o roteiro que você sempre quis fazer. É mais fácil comprar um bloco japonês e uma caneta italiana do que de fato começar a desenhar. E, ao contrário de vasculhar o Facebook — que todo mundo sabe que não é produtivo —, pesquisar e escarafunchar ferramentas elaboradas *parece* trabalho. Mas em geral não é.

Além disso, é mais fácil entrar no modo Foco ao adotar ferramentas simples e já disponíveis. Assim você não fica na mão quando algo se quebra, a bateria morre ou você esquece a tal quinquilharia em casa.



## **JZ**

Vivo me dando mal com ferramentas elaboradas. Em 2006, descobri o software de produtividade perfeito: um aplicativo simples mas poderoso chamado Mori, com processamento de notas e arquivamento infinitamente customizável.

Fiquei eufórico, passei inúmeras horas configurando o aplicativo no meu laptop e carregando-o com todos os meus projetos. E eu tinha razão: *era* perfeito. O Mori virou uma extensão do meu cérebro.

Mas após alguns meses as coisas começaram a desandar. Atualizei o sistema operacional do computador e descobri que o Mori era incompatível com a nova versão. Queria conferir minhas anotações em casa, mas me dava conta de que tinha deixado o laptop no trabalho. E foi então que o desenvolvedor acabou com o Mori de repente. Fiquei muito aflito.

Esse é o outro problema das ferramentas elaboradas: são frágeis. De um problema técnico ao meu próprio esquecimento, qualquer coisa já era o suficiente para me impedir de entrar no modo Foco e usar o tempo no Destaque.

Depois do sumiço do Mori, passei a usar ferramentas simples, facilmente disponíveis, para administrar meu trabalho: arquivos de texto no computador, notas no celular, post-its simples, canetas de brinde de hotel, esse tipo de coisa. Passados mais de dez anos, minhas ferramentas do dia a dia funcionam tão bem quanto sempre funcionaram. E em qualquer situação em que me sinta tentado a usar uma nova ferramenta elaborada, simplesmente me lembro do Mori.

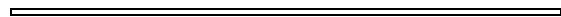
## **54. Comece no papel**

Em nossos sprints, descobrimos que trabalhávamos melhor quando desligávamos nossos laptops e usávamos canetas e papel. E o mesmo vale para nossos projetos pessoais.

O papel acentua o foco, pois não temos como perder tempo escolhendo a fonte perfeita ou fazendo buscas na internet em vez de trabalhar no Destaque. Além disso, o papel intimida menos — a maioria dos softwares é pensada para nos guiar por uma série de etapas que levarão a um produto finalizado, ao passo que o papel nos permite encontrar um caminho próprio rumo a uma ideia coesa.

E abre possibilidades. O Word foi projetado para linhas de texto, e o PowerPoint, para gráficos e *bullets* ; no papel, pode-se fazer qualquer coisa.

Da próxima vez que tiver dificuldades para entrar no modo Foco, deixe o computador ou tablet de lado e pegue uma caneta.



- 1 Quando escreve não ficção, ele ouve *Master of Puppets* , do Metallica, mas tem vergonha de admitir.
- 2 A verdade é que discussões sobre gadgets, aplicativos, ferramentas e equipamentos só perdem em popularidade na internet para vídeos de gatos. Fonte: Estudo dos Links em que Clicamos, feito por nós mesmos.



# **Mantenha-se concentrado**

55. Faça uma lista de “perguntas aleatórias”

56. Repare em uma única respiração

57. Entedie-se

58. Empaque

59. Tire uma folga

60. Vá com tudo

Entrar no modo Foco é só metade da batalha — é preciso permanecer concentrado e manter a atenção no seu Destaque. Foco é difícil de se obter, e sentir-se tentado a se dispersar é inevitável. Eis nossas técnicas favoritas para deixar de lado a tentação e focar no que realmente importa.

## **55. Faça uma lista de “perguntas aleatórias”**

É natural sentir a comichão de acessar o celular ou o navegador. Você vai se perguntar se chegou algum e-mail novo. <sup>1</sup> Vai bater aquele desejo febril de saber *qual era o nome daquele ator daquele filme.* <sup>2</sup>

No lugar de reagir a cada impulso, escreva as perguntas em um pedaço de papel (*Quanto está um par de meias de lã na Amazon? Será que tem algo novo no Facebook?* ). Assim será possível permanecer no modo Foco, com a segurança de que aqueles tópicos prementes foram registrados para pesquisa futura.

## **56. Repare em uma única respiração**

Preste atenção às sensações físicas de uma única respiração:

1. Inspire pelo nariz. Repare no ar enchendo seu peito.
2. Expire pela boca. Repare como seu corpo vai perdendo a rigidez.

Você pode repetir o processo se desejar, mas uma respiração só já pode ser o suficiente para restabelecer sua atenção. Prestar atenção ao seu corpo cala o ruído do seu cérebro. E mesmo uma

pausa que dure apenas uma respiração pode trazer sua atenção de volta ao lugar desejado — o Destaque.

## 57. Entedie-se

Quando privado de distrações, você poderá se sentir entediado — mas o tédio, na verdade, é bom. Permite à mente divagar, e divagações costumam levar a lugares interessantes. Pesquisadores da Penn State e da Universidade de Central Lancashire, em estudos não relacionados, concluíram que cobaias entediadas solucionavam problemas de forma mais criativa do que os colegas não entediados.

<sup>3</sup> Portanto, da próxima vez que se sentir sem entusiasmo por alguns minutos, permita-se esta sensação. Bateu o tédio? Sorte sua!

## 58. Empaque

Empacar é ligeiramente diferente de entediar-se. Estar entediado significa não ter nada para fazer, enquanto estar empacado é saber exatamente o que se *quer* fazer, embora seu cérebro não saiba bem como proceder. Talvez você não saiba o que escrever em seguida, ou por onde começar um novo projeto.

O caminho mais fácil para sair de *Empacópolis* é fazer outra coisa. Ver o celular. Mandar um e-mail. Ligar a TV. Tudo isso é muito simples, mas interfere no tempo que você arrumou para seu Destaque. Opte por ficar empacado. Não desista. **Encare a tela em branco, passe a trabalhar no papel ou caminhe um pouco, mas mantenha o foco no projeto em questão.** Mesmo quando sua mente consciente está frustrada, algum canto remoto do cérebro está processando informações e avançando. Em algum

momento você *vai* desempacar e então se sentirá grato por não ter desistido.

## 59. Tire uma folga

Se você experimentou as técnicas anteriores, mas ainda não atingiu o modo Foco, não se desespere. Talvez você precise de um dia de descanso. A energia — sobretudo a criativa — pode oscilar, e às vezes é necessário tempo para reabastecê-la. Para a maioria das pessoas, tirar uma folga do trabalho quando se deseja não é opção, mas você *pode* se permitir pegar leve. Experimente fazer longas pausas no decorrer do dia (nº 80) e mudar para um Destaque mais divertido que o ajudará a renovar as energias.

## 60. Vá com tudo

Acreditamos no descanso, mas há uma alternativa. Eis uma tática, cortesia de um monge da era moderna, honesto até dizer chega:

“Compreenda que o antídoto para a exaustão não é necessariamente o descanso [...] O antídoto para a exaustão é a entrega absoluta.”

— IRMÃO DAVID STEINDL-RAST

Ok, vamos falar desse negócio de entrega absoluta. Entrega é comprometimento total, jogar toda a sua energia. Deixar de lado a cautela e se permitir importar-se com seu trabalho, com um relacionamento, um projeto, qualquer coisa. Jogar-se de cabeça com entusiasmo e sinceridade.

Acreditamos que a entrega absoluta é fundamental para todas as coisas de que este livro fala: presença, atenção e arrumar tempo para o que importa. E a tese do irmão David sobre a entrega absoluta é uma nova forma (para nós, ao menos) de abordar o modo Foco.

É claro que tanto o repouso físico quanto o mental são extremamente importantes. Mas, segundo o irmão David, quando nos sentimos exauridos e incapazes de nos concentrar, nem sempre precisamos de uma pausa. Às vezes, se formos com tudo e abraçarmos a tarefa do momento com vontade, talvez possamos ter mais facilidade de concentração. Talvez descubramos que a energia *já existia*.

A ideia tem um quê de radical, mas já vimos isso acontecer. Vimos equipes em sprints terem a oportunidade de trabalhar com entrega — finalmente se concentrando em um projeto do qual gostavam de verdade — e se encherem de energia. E vimos isso acontecer conosco também.



### **Jake**

Foi isso que senti naquela noite em que excluí tudo do meu celular. Antes, eu dividia minha atenção entre brincar com meus filhos e olhar para o celular. Estava retendo e conservando energia. Mas, quando fui com tudo e me entreguei à montagem dos trilhos de madeira do trem, fazendo *piuííí* e tudo, vi o cansaço ir embora.



## **JZ**

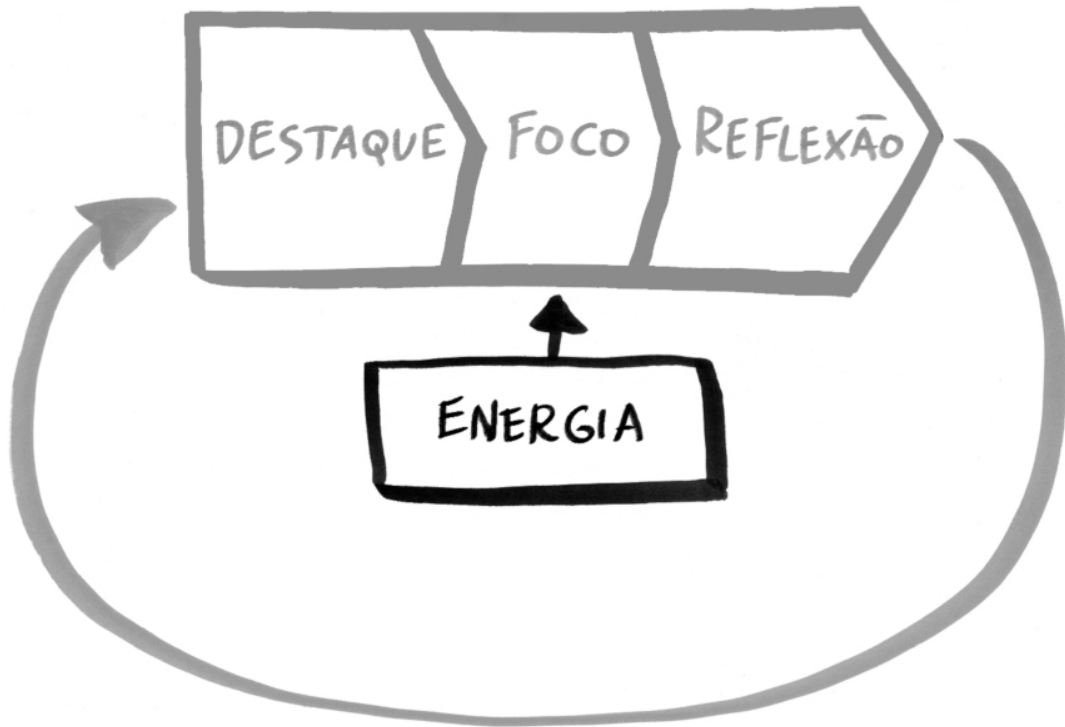
Tenho essa sensação sempre que saio para velejar em mar aberto. A experiência pode ser completamente exaustiva — permanecer alerta, me locomover por um barco que está sempre em movimento, dormir em turnos de duas ou três horas —, mas é do tipo que premia a entrega. Não importa como eu esteja me sentindo: quando parto para o mar, me entrego por completo ao desafio. Quaisquer sentimentos de exaustão, estresse ou desconforto ficam para trás.

Entrega total não é algo fácil de atingir. É especialmente difícil quando estamos reagindo a Piscinas Infinitas e ao Bonde da Ocupação. E quem está habituado a “segurar a onda” pode precisar de alguma prática até se permitir baixar a guarda e mostrar entusiasmo outra vez.

Mas talvez o maior obstáculo se verifique quando seu coração não está *de fato* voltado para aquela tarefa — por exemplo, quando seu emprego não tem a ver com você. Este, aliás, é o contexto da frase do irmão David: tratava-se de um conselho a um amigo, esgotado no trabalho, para que saísse e focasse em suas paixões. Não estamos aconselhando ninguém a se demitir, mas só queremos lembrar como é importante ser proativo e buscar momentos em que se possa atuar com paixão. Para quem escolhe formas mais emocionantes de passar o tempo, a entrega não é tão difícil.

- 
- 1 Sim, chegou.
  - 2 Era o Pierce Brosnan.
  - 3 Caso você esteja curioso quanto à forma como os pesquisadores entediaram suas cobaias (nós ficamos), a Penn State usou vídeos enfadonhos e a Universidade de Central Lancashire fez as pessoas copiarem os números de uma lista telefônica. Pesquisadores são uns babacas.

# **Energia**





“Gosto de professores universitários, mas, sabe [...] eles encaram o próprio corpo como um meio de transporte para a cabeça deles, não encaram? É uma forma de levar a cabeça às reuniões.”

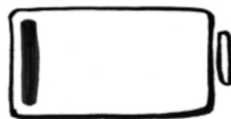
— SIR KEN ROBINSON

Até aqui, este livro abordou formas de arrumar tempo relacionadas à escolha do alvo do seu foco, ao ajuste da agenda e dos dispositivos e ao bloqueio das distrações para aumentar a atenção. Mas há uma forma ainda mais básica para arrumar tempo. Se conseguir aumentar sua energia todos os dias, você será capaz de transformar momentos que poderiam ser perdidos para a fadiga mental e física em tempo útil para seus Destaques.

### **Você não é apenas um cérebro**

Imagine que há uma bateria dentro de você. Toda a sua energia está armazenada ali, e, assim como as do celular ou do laptop, ela pode estar 100% carregada ou acabar completamente.

Quando sua bateria acaba, você se sente totalmente exausto — esgotado, talvez até deprimido. É quando há mais probabilidade de se dispersar em Piscinas Infinitas como o Facebook e o e-mail. E aí você acaba se sentindo pior, pois, *além* de cansado, fica irritado consigo mesmo por ter perdido tempo. Isto é o 0%. E é uma droga.



Agora imagine a sensação de estar com a bateria cheia. Você está de bom humor e cheio de animação. Sente-se descansado, com a mente afiada, o corpo em alerta, vivo. Pronto para encarar qualquer projeto — não só pronto, mas entusiasmado. Dá para visualizar a sensação? É boa, não é? Isto é o 100%.



A escolha do Destaque e a entrada no modo Foco são a base do Faça Tempo. Mas a Energia é o segredo. Nossa tese é simples: com disposição, fica mais fácil manter o foco e as prioridades e evitar reagir a distrações e demandas. Com a bateria plenamente carregada, tem-se o poder de estar presente, pensar com clareza e gastar o tempo no que for mais importante e não de forma automática na primeira coisa que aparecer pela frente.

Obter a energia necessária para manter o cérebro focado e com o máximo de aproveitamento implica em cuidar do corpo. Todo mundo sabe que existe uma ligação entre nosso cérebro e nosso corpo, claro. Mas hoje em dia é fácil ter a sensação de que só o cérebro importa. Numa sala de reuniões, ao volante de um carro, usando o computador ou perdendo tempo no celular, só estamos nos fiando no cérebro. Ah, claro, nossos dedos estão apertando botões e nossas bundas nos mantêm sentados. Mas, no geral, o corpo é meramente o patinete do cérebro: um meio de transporte eficiente, mas desengonçado.

Tal percepção de cérebro e corpo como entidades inteiramente separadas se estabelece logo no início da vida e é sempre reforçada. Quando éramos novos (Jake na zona rural do estado de Washington; JZ, na de Wisconsin), exercitávamos nosso cérebro com matemática, inglês e estudos sociais, e nosso corpo nas aulas de ginástica e nas equipes esportivas. Dois universos separados. O cérebro em um canto, o corpo em outro.

Na faculdade, nosso cérebro tinha mais o que fazer, e os exercícios já não faziam parte do currículo. Ao conseguirmos

empregos em tempo integral, nosso cérebro ficou ainda mais ocupado, nossas agendas mais cheias, e cuidar do corpo se tornou ainda mais inconveniente. Fizemos então aquilo que a maioria das pessoas faz: experimentamos todas as ferramentas e truques à nossa disposição para aumentar a eficiência do nosso cérebro — deixando nosso corpo completamente de lado. Dois universos separados. O cérebro em um canto, o corpo *bem* para lá.

Os *defaults* do mundo de hoje pressupõem o cérebro ao volante, mas não é bem assim que a coisa funciona. Quando não se toma conta do corpo, o cérebro não consegue trabalhar. Quem já se sentiu lento e sem inspiração após um farto almoço, ou revigorado e aceso depois de se exercitar, sabe o que queremos dizer. **Se quiser energia para o cérebro, você precisa cuidar do corpo.**

Mas como? Existem aproximadamente zilhões de estudos científicos, livros, posts em blogs e entrevistados em talk-shows sempre prontos a nos dizer como aumentar nossa energia. Sinceramente, chega a confundir um pouco. Seria preciso mais horas de sono ou condicionar-se a dormir menos? Exercícios aeróbicos são a melhor opção? Ou treino de força? E quando o consenso científico inevitavelmente mudar — como no caso da gordura, que era algo a ser evitado, mas passou a ser recomendado —, o que fazer?

Levamos anos tentando compreender todos esses conselhos, à procura especificamente das melhores maneiras de criar energia para abastecer nosso cérebro em nossa busca por mais tempo. Acabamos percebendo que 99% do que você precisa saber sobre aumentar sua energia pode ser encontrado na própria história da humanidade. É só viajar no tempo para atestar.

## **Você acaba de despertar com o rugido de um tigre-dentes-de-sabre**

Desorientado, você esfrega os olhos e se espreguiça. Está deitado na grama, nos limites de uma densa floresta, a fraca luz da manhã esgueirando-se em meio às árvores. Ao seu lado, um bilhete:

Oi! Você voltou cinquenta mil anos no tempo.

Seu estômago ronca, você está zozzo. Um cappuccino e um croissant cairiam muito bem, mas a Itália e a França só serão inventadas daqui a milênios. Em algum lugar à distância, outro rugido ecoa nas colinas. Hoje, você conclui, vai ser um inferno.

Eis que... não é um inferno.

Primeiramente você conhece um caçador-coletor local chamado Urk. Ele parece o estereotípico homem das cavernas. Veste uma túnica feita com pele de puma, e sua barba humilha a de qualquer hipster.



Urk fica assustado ao vê-lo. Faz pose, agita seu machado de pedra. Mas ao reparar bem no absurdo de suas vestes e pelagem,

percebe que você não representa uma ameaça séria. Urk ri, você sorri e acaba o gelo entre os dois.



Os modos de Urk são grosseiros e sua túnica de pele de puma está precisando de uma lavanderia, mas no fundo ele se revela um cara legal. Apresenta você à tribo de caçadores-coletores, que o leva numa expedição para colher pequenos frutos. A caminhada se estende por um território de quilômetros e, quando o sol se põe, você está exausto. Compartilha uma refeição de carne de veado com o grupo e então se aninha sob uma espessa tira de pelo de mamute, observa as estrelas e cai no melhor sono que você teve em anos.

Nas semanas seguintes, os caçadores-coletores lhe ensinam o básico: como fazer um machado de pedra, como identificar plantas venenosas e como agitar as mãos para espantar veados em direção aos atiradores de lanças.

Todos os dias, você caminha por quilômetros. Todos os dias também lhe resta tempo suficiente para ficar à toa com o grupo, compartilhar uma refeição com os outros ou passar algum tempo sozinho afiando uma lança ou devaneando. Seu corpo se fortalece enquanto sua mente relaxa. Certa noite, você e a tribo acampam numa grande caverna quando a inspiração bate. "Ei, galera", você

diz. “Essa parede ia ficar  *muito legal* com umas pinturas! Quem topa?”

Ninguém responde, é claro, pois eles não falam a sua língua. Mas você não está nem aí. Sempre disse a si mesmo que aprenderia a pintar algum dia, e amanhã vai arrumar tempo para começar.



Bem-vindo de volta ao século XXI. E não se preocupe, a ideia aqui não é o retorno ao Paleolítico nem adotar uma dieta à base de caju ou correr descalço e coberto só com couro de alce para se proteger das intempéries. Apresentamos você a Urk por uma razão importante: acreditamos que há muito a aprender — sobre nosso corpo e nosso cérebro — com o homem primitivo. Nesta época em que o mundo moderno parece enlouquecido, é importante lembrar que o *Homo sapiens* evoluiu para ser caçador-coletor, não para deslizar dedos sobre telas e ficar arrastando lápis.

Os humanos pré-históricos comiam vários tipos de alimento e muitas vezes esperavam o dia inteiro (ou até mais) por uma refeição decente. O movimento constante era a norma. Caminhar, correr e transportar objetos intercalavam-se a breves períodos de esforço mais intenso. Ainda assim, havia muito tempo para o ócio e a família: antropólogos estimam que o homem primitivo só “trabalhava” trinta horas por semana. Vivia-se e trabalhava-se em comunidades bem integradas nas quais a comunicação cara a cara era a única opção. E, claro, dormia-se muito. Eles se deitavam quando escurecia e acordavam com a aurora.

Somos descendentes daqueles humanos ancestrais, mas a evolução de nossa espécie não foi tão rápida quanto a do mundo ao nosso redor. Isso significa que ainda somos constituídos para um estilo de vida de movimento constante, dieta variada mas relativamente esparsa, silêncio abundante, muita comunicação cara a cara e sono restaurador alinhado ao ritmo natural do dia.

Por mais confortável que seja, nosso mundo moderno se pauta por um estilo de vida totalmente diferente. O *default* da atividade

física é sentar-se. A interação humana ocorre por meio de telas. A comida é envolta em plástico, e o sono ocupa as horas que sobram do dia. Como diabos chegamos a este ponto?

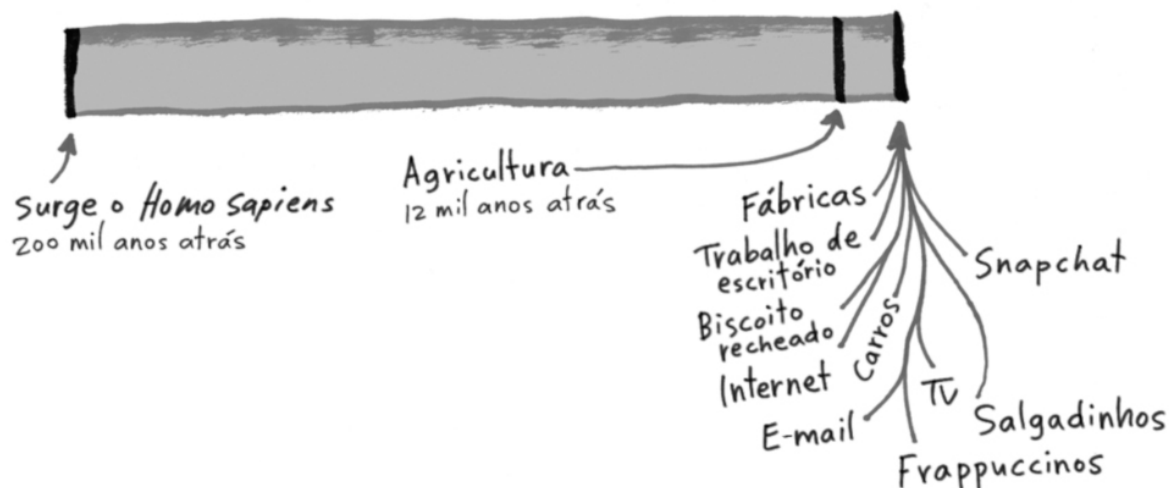
### **O estilo de vida moderno é um acidente**

O *Homo sapiens* surgiu na África há cerca de duzentos mil anos. Durante os primeiros 188 mil anos da espécie, todo mundo tinha o mesmo cargo — caçador-coletor — e os nossos dias eram semelhantes aos de Urk. Foi há cerca de doze mil anos que os seres humanos começaram a cultivar alimentos, e a maioria abandonou a vida nômade para se estabelecer em vilarejos e cidades (o nome *revolução agrícola* faz parecer que houve um súbito rompante de genialidade, mas a mudança provavelmente foi acidental e gradual, ao longo de várias gerações). Comparados à vida de um caçador-coletor, o trabalho agrícola e a vida no vilarejo eram horríveis. O tempo livre despencou. Violência e doenças degingolaram. Infelizmente, não havia como voltar atrás. <sup>1</sup>

Continuamos a evoluir. Ao longo dos séculos, mudamos da lenha para os combustíveis fósseis. Dominamos a energia a vapor e a eletricidade. Aí, nos dois últimos séculos, tudo enlouqueceu. Criamos fábricas. Concebemos a televisão e ficamos obcecados por ela, modificando nossos padrões de sono para poder encaixar horas diárias da programação. Inventamos o computador caseiro, a internet e o smartphone. Em cada ocasião, fizemos nossas vidas girarem em torno da invenção nova. Em cada ocasião, não houve como voltar atrás.

## OS ÚLTIMOS DUZENTOS MIL ANOS

Nada mudou, e de repente mudou tudo de uma vez.



O mundo de hoje não é uma utopia planejada por gênios. Foi moldado de forma bastante aleatória pelas tecnologias que “pegaram” ao longo dos últimos séculos, décadas e anos. Fomos feitos para um mundo, mas vivemos em outro. Por baixo de nossos relógios inteligentes, cortes de cabelo descolados e jeans de marca, somos Urk.

Como podemos então abastecer nosso cérebro e nosso corpo de homens das cavernas com a energia necessária para o trabalho moderno? Num oceano de conselhos confusos, opressivos e às vezes contraditórios de cientistas, gurus de saúde e autores de autoajuda (ops), Urk é o nosso guia. Viver como Urk é voltar ao básico — um pouco mais próximo do estilo de vida para o qual o ser humano evoluiu, mas sem perder tudo o que há de ótimo no mundo moderno.

Não nos entenda mal: a pré-história não foi pura diversão. Urk tinha acesso zero a antibióticos e chocolate, e escovava os dentes com um graveto. Mas adotar algumas atividades semelhantes às dele nos possibilita aproveitar o melhor do século XXI e de nossa velha identidade *Homo sapiens*.



## **Aja como um homem das cavernas para armazenar energia**

A ideia de retornar ao básico representa uma grande oportunidade: como a vida de hoje está totalmente fora de sintonia com nosso corpo de caçador-coletor, há um enorme espaço para aperfeiçoamentos. Os métodos de maior custo-benefício — ou seja, aqueles em que até a menor mudança já produz ganho significativo — seguem estes princípios:

### **1. Sempre em movimento**

Urk estava sempre caminhando, carregando ou levantando algo e trabalhando. O corpo e o cérebro atuam melhor quando estamos em movimento. Para carregar sua bateria, não é necessário treinar para uma maratona ou fazer treinamento militar de madrugada. Uma simples sessão de vinte a trinta minutos já pode fazer o cérebro trabalhar melhor, reduzir o estresse, melhorar o humor e facilitar o sono de qualidade, garantindo mais energia para o dia seguinte — uma bela espiral de feedback positivo. Vamos sugerir várias táticas para acrescentar movimento ao seu dia.

### **2. Coma comida de verdade**

Urk comia o que conseguia achar e pegar: legumes, frutas, castanhas e animais. Hoje em dia, estamos cercados por comida inventada e manufaturada. Não vamos pedir a você que revise sua dieta por completo, mas sugerir algumas táticas para levar seu *default* para longe da comida artificial, rumo a uma alimentação como a de Urk.

### **3. Otimize a cafeína**

Sim, a gente sabe: não havia lá muitas cafeterias na pré-história. Mas já que estamos falando de cérebro e corpo, é crucial falar de cafeína, pois através dela é fácil trazer melhoras ao seu nível de energia.

### **4. Desligue-se de tudo**

No mundo de Urk, quase nada acontecia. A não ser pelo contratempo ocasional com um mastodonte, não havia notícias urgentes. O silêncio era a regra, e humanos evoluíram no sentido de não apenas tolerá-lo, mas utilizá-lo para pensamentos produtivos e trabalho concentrado. O ruído e as distrações constantes de hoje são um desastre para a energia e a capacidade de concentração. Vamos mostrar maneiras fáceis de encontrar momentos de quietude, tais como folgas longe das telas e deixar os fones de ouvido em casa.

### **5. Leve para o pessoal**

Urk era um animal social, interagia com amigos cara a cara. Hoje em dia nossas interações são basicamente tela a tela, mas você pode agir à moda antiga descobrindo quem são aqueles que recarregam sua bateria e encontrando-os pessoalmente. É um método paleolítico simples para melhorar o humor.

### **6. Durma numa caverna**

Segundo um estudo feito pela Universidade de Michigan em 2016, os americanos passam cerca de oito horas na cama todas as noites, bem como os britânicos, os franceses e os canadenses. No entanto, ainda que pareça uma quantidade razoável de horas de sono, a maioria de nós não dorme o suficiente. Como pode? Qualidade de sono é mais importante do que quantidade, e nosso mundo impõe uma porção de obstáculos ao bom sono, das telas aos cronogramas, passando pela cafeína. O ritmo das noites de Urk era previsível: ele dormia na escuridão e nunca acordava acelerado por causa de e-mails. Falaremos sobre como é possível seguir o exemplo dele para descansar melhor, sentir-se melhor e pensar melhor.

E olha só, a gente sabe: conselhos assim — *Faça mais exercícios! Alimente-se de forma mais saudável! Viva como um homem das cavernas!* — são fáceis de dar mas difíceis de seguir. Por isso, em vez de ficarmos presos a filosofias complexas, seremos bem específicos quanto às formas de colocar essas ideias em prática, um

passo de cada vez. E agora vamos até a tomada carregar essa bateria.



- 1 Confira *Sapiens* , de Yuval Noah Harari, um relato fascinante da natureza acidental da revolução agrícola e seus efeitos colaterais (mas irreversíveis).

## TÁTICAS DE ENERGIA

# Sempre em movimento

61. Exercite-se todos os dias (mas sem delírios)

62. Bata perna

63. Abrace a inconveniência

64. Encaixe um treino super-rápido

## 61. Exercite-se todos os dias (mas sem delírios)

“O que você faz todos os dias é mais importante do que o que faz de vez em quando.”

— GRETCHEN RUBIN

Movimentar o corpo é a melhor forma de carregar sua bateria. Mas para isso não é preciso fazer séries demoradas e complicadas. Nossa filosofia é simples:

### **Exercite-se por cerca de vinte minutos...**

As pesquisas mostram que os benefícios mais importantes cognitivos, de saúde e de disposição são obtidos já em vinte minutos de exercício.

### **...todos os dias...**

O ganho de energia e disposição gerado pelos exercícios dura cerca de um dia; para sentir-se bem todos os dias, faça algum exercício diariamente. A vantagem é o fato de hábitos diários serem mais fáceis de manter do que os ocasionais. <sup>1</sup>

### **...(e dê algum desconto a si mesmo).**

Não se cobre a perfeição. Se em determinada semana você só conseguir se exercitar quatro dias, ora, quatro é melhor do que três! Se não estiver com vontade de fazer uma série de vinte minutos em algum dia, faça uma de dez. Às vezes, dez minutos de caminhada, corrida ou natação viram vinte ou mais, de tão boa a sensação — quando se puser em movimento, você não vai querer parar. Em outras ocasiões serão só dez minutos mesmo, e tudo bem. É melhor do que zero e ainda se obtém algum ganho de energia. <sup>2</sup>

Além disso, o simples ato de colocar a roupa de ginástica e sair já fortalece o hábito e torna mais fácil se motivar para treinos mais longos no futuro.

Essa filosofia de “fazer o suficiente” exige uma mudança de mentalidade, pois muitas pessoas têm noções preconcebidas do que seja exercício. E é comum que essas noções sejam pautadas pelo ego de cada um. Independentemente de nos enxergarmos como jogadores de basquete, alpinistas, iogues, corredores, ciclistas, nadadores, o que seja, muitos de nós tendemos a favorecer atividades que consideramos “exercício de verdade”. Qualquer coisa mais leve não conta, mesmo quando o “exercício de verdade” ideal não se encaixa muito bem em nossa vida.

A cultura moderna estimula essas expectativas irreais sobre exercícios. As empresas de tênis nos conclamam a fazer mais, mais rápido, melhor. Manchetes de revistas apregoam novos métodos de esculpir o abdômen ou definir o torso. Pessoas se gabam de correr maratonas e grudam adesivos de “42 km” no carro, ao passo que os *iron men* respondem com adesivos de “80 km” e “160 km” para mostrar àqueles maratonistazinhos frouxos quem é que manda.

E nós, gente normal, como ficamos nessa? Exercício só conta se estivermos treinando para um triatlo com o quádruplo da distância ou puxando um caminhão semirreboque por uma corrente presa entre os dentes? A resposta é não. Deseje boa sorte a esses ultramaratonistas e os ignore daí em diante. Exercite-se devagar e todos os dias — ou o mais próximo possível disso.

Fazer a transição para o exercício diário possível de ser feito talvez signifique ter que abrir mão da capacidade de se gabar. Talvez signifique o abandono da atividade ideal em favor de um programa de treinos que você consiga executar regularmente. Fazer essa transição mental é difícil. Não podemos realizá-la por você, mas podemos lhe dar a nossa permissão: tudo bem não ser perfeito. A quantidade de suor não é a única coisa que define você.



## Jake

Eu costumava me enxergar como um “tremendo jogador de basquete”. Na minha cabeça, se não treinasse arremessos por três horas, quatro dias por semana, não era exercício de verdade. Mas, com filhos e trabalho, essa quantidade de exercícios simplesmente não era viável. Eu passava por surtos de “basquete a todo custo”, jogando por várias horas ao longo de vários dias — me exaurindo, frequentemente me lesionando e me atrasando no trabalho —, seguidos de meses ou semanas sem fazer exercício *nenhum*, sentindo-me terrivelmente culpado. Era tudo ou nada.

Lembro-me do momento em que mudei minha mentalidade a respeito de exercícios. Eu tinha acabado de chegar ao escritório depois de passar três horas jogando basquete. Mancava, pois havia torcido o tornozelo, e despenquei em frente à minha mesa, física e mentalmente esgotado. Não me restara energia alguma para trabalhar; o mouse do computador parecia pesar uns cinquenta quilos.

Fui então acometido por uma visão de como me sentira na manhã *anterior* ao correr por dez minutos pela vizinhança, empurrando meu filho no carrinho para ele pegar um ar fresco. Era o tipo de exercício leve que meu ego de atleta considerava inadequado; uma corridinha tão curta “não contava”. E, no entanto, no dia dessa corridinha eu chegara ao trabalho revigorado, mantivera o foco por várias horas e terminara um importante projeto de design.

*Deus do céu*, pensei, *preciso mudar minha filosofia*. O basquete, claro, era divertido e um bom exercício. Mas eu estava exagerando demais quando jogava, e aquilo era um prato cheio para a exaustão e lesões.

Naquele exato momento decidi baixar meu nível de exigência e me dar um desconto por qualquer exercício que conseguisse fazer, independentemente da quantidade. Quando não podia (ou não devia) jogar basquete — a maioria dos dias —, eu corria. E, se não desse para correr, ah, eu caminhava.

A minha história corresponde aos dados científicos. Sinto-me melhor nos dias em que me exercito um pouco: menos estressado, com mais energia e mais feliz no geral. E, ao contrário dos esforços delirantes, essa rotina de exercícios diários na medida certa é sustentável. Correr ou caminhar tornou-se um *hábito* de fato — com o tempo, meio que entrou no automático. Ainda jogo basquete de vez em quando, mas já não é mais o único exercício que conta. E, ao me permitir fazer um pouco a cada dia, fiquei bem mais feliz.

## 62. Bata perna

Nascemos para andar. Na história da evolução humana, a habilidade de caminhar em posição ereta precede nossos grandes e respeitáveis cérebros pensantes. Mas, no mundo moderno, o transporte a motor se tornou nosso *default*. A maioria das pessoas consegue chegar aonde quer de carro, ônibus ou trem, e ao tornar tão fácil *não* caminhar, esse *default* nos priva de uma ótima oportunidade de ganhar energia.

Para falar em termos técnicos, caminhar faz um bem danado. Laudos de Harvard e da Mayo Clinic mostram que caminhar ajuda a perder peso e evitar doenças cardíacas, reduz o risco de câncer, baixa a pressão sanguínea, fortalece os ossos e melhora o humor por meio da liberação de endorfinas. Caminhar é praticamente um remédio milagroso.

E caminhar significa tempo liberado para pensar, devanear ou meditar. JZ costuma usar as caminhadas para planejar e pensar sobre o Destaque dele. Às vezes começa a esboçar na cabeça um novo capítulo, um post para o blog ou uma história. Mas a caminhada não tem qualquer obrigação de ser um momento zen. Você pode ouvir podcasts ou audiolivros conforme caminha. Pode até conversar no celular (dependendo de onde more, o barulho pode ser excessivo para conversas mais sérias, mas sempre dá para mandar um alô para a mãe).

Uma caminhada diária não precisa ser "mais uma obrigação". Experimente adotá-la em substituição ao seu meio usual de transporte. Se a distância for muito grande, talvez dê para percorrer parte do caminho andando. Salte do ônibus ou do trem um ponto antes e faça o resto da distância a pé. Da próxima vez que for de carro a algum lugar com estacionamento grande, esqueça a procura pela vaga perfeita e pare lá longe. Se mudar seu *default* de "condução sempre que possível" para "caminhar sempre que possível", você encontrará oportunidades por toda parte.

Em termos gerais, caminhar talvez seja a mais simples e conveniente forma de exercício, mas, apesar de fácil, é uma carga



poderosa para sua bateria. Para citar Nancy Sinatra, seus pés foram feitos para andar — e é o que deveriam fazer.



## **JZ**

Em 2013, meu local de trabalho, que era na periferia da cidade, foi para o centro, a cerca de três quilômetros da minha casa. Decidi começar a ir para o trabalho a pé. Afinal, por que não? O tempo é agradável em São Francisco, o ônibus vivia lotado e jamais pagaria para estacionar no centro.

Ao transformar a caminhada numa rotina, percebi algo surpreendente: eu sentia ter *mais tempo* ao andar até o trabalho. Tecnicamente, caminhar demorava mais que ir de transporte público ou de carro, mas não era essa a sensação, pois me dava um tempo para pensar ou trabalhar mentalmente no meu Destaque.

## **63. Abrace a inconveniência**

Tudo bem, sabemos que caminhar para todo lado — como aconselhamos você a fazer na tática anterior — é bastante inconveniente. Mas essa é a intenção. Achemos que optar pela inconveniência é uma ótima forma de encontrar oportunidades para se exercitar fora da academia. Só é preciso estar disposto a reprogramar seu *default* de “conveniente” para “energizar”, como nos exemplos a seguir:

### **1. Prepare o jantar**

Carregar compras, movimentar-se pela cozinha, erguer panelas, picar legumes, mexer os ingredientes — tudo isso exercita o corpo. Para alguns, cozinhar é uma atividade meditativa; uma excelente

forma de arranjar tempo para pensar ou refletir. Outros consideram a tarefa genuinamente agradável e uma desculpa para interagir ao vivo com amigos e família (nº 81). Além disso, a comida caseira é provavelmente mais saudável que a do restaurante e, portanto, traz mais energia.

## 2. Suba de escada

Elevadores são muito convenientes, mas meio incômodos, não? Para que lado se olha? Devemos cumprimentar o cara da contabilidade <sup>3</sup> ou manter os olhos grudados no celular? Poupe-se dessas dúvidas estressantes, mantenha-se em movimento e suba de escada.

## 3. Use uma mala sem rodinhas

Abandone as rodinhas e passe a carregar sua mala. Encare como um treino de força em miniatura, só que no aeroporto em vez da academia. Você entendeu. Há oportunidades em toda parte para a inconveniência!



### **Jake**

Peraí! A mala com rodinhas é a melhor invenção desde o fogo. Eu é que não abro mão da minha!

É claro, devemos mencionar que somos uns hipócritas. Adoramos a conveniência, dos aplicativos de entrega de refeições às escadas rolantes e... hum... aos carros. Não estamos sugerindo a rejeição completa das conveniências da vida moderna e sim que você diga não a elas de vez em quando. Faça das conveniências uma decisão consciente em vez do *default*.



**JZ**

Lembre-se, ninguém é obrigado a usar todas as táticas. Nem mesmo nós.

## **64. Encaixe um treino super-rápido**

Às vezes o que parece bom demais para ser verdade pode acabar se mostrando bom e verdade. Por isso somos fãs de treinos intervalados de alta intensidade, uma filosofia de exercícios que prioriza a qualidade no lugar da quantidade. Nessas sessões de exercícios, que chamamos de “treinos super-rápidos”, executam-se séries breves, mas intensas. Pode-se optar por exercícios de peso corporal, como flexões, puxadas e agachamentos. Corrida e levantamento de peso também são opções. E você pode dar conta de uma série completa em cinco ou dez minutos.

A melhor parte do treino super-rápido é gerar energia de verdade. E não se trata apenas de um substituto rápido dos exercícios “para valer”. Inclusive, há evidências de que exercícios de alta intensidade são melhores, no geral, do que os mais longos e de média intensidade que todos consideram necessários. O *The New York Times*, resumindo vários estudos científicos recentes, diz: “Cerca de sete minutos de treinos relativamente extenuantes podem produzir mais resultados do que uma hora ou mais de exercícios mais suaves.” Mais resultados em menos tempo, sem custo nem equipamento: de fato, parece bom demais para ser verdade.

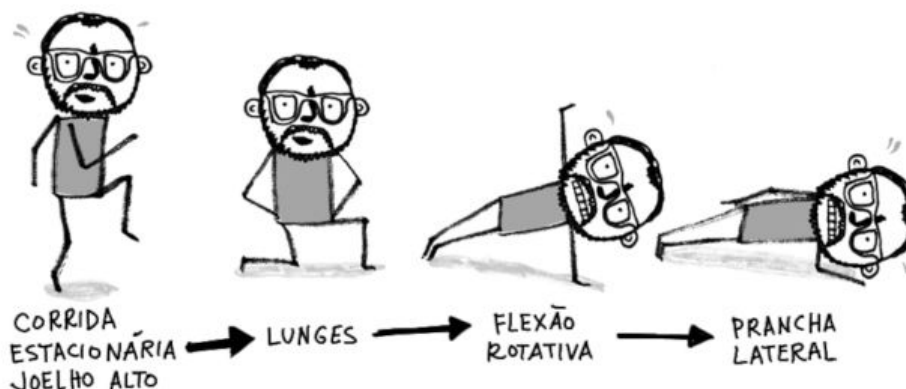
Esse exercício “bom demais para ser verdade” faz sentido no contexto do mundo de Urk. É fácil imaginá-lo fazendo movimentos de erguer, empurrar, subir e puxar na volta de uma bem-sucedida

expedição de caça ou durante uma escalada num pico para observar a vista. Um treino desses não deve ser o seu único exercício — mas é uma forma rápida e conveniente de carregar sua bateria.

Se quiser experimentar, aqui vão algumas opções:

### **O Treino de Sete Minutos**

Baseado num artigo de 2013 para o *Health & Fitness Journal*, do American College of Sports Medicine, e popularizado pelo *The New York Times*, o Treino de Sete Minutos combina doze exercícios simples, rápidos, de eficácia cientificamente comprovada, numa série que dura apenas — isso mesmo — sete minutos (explosões de trinta segundos separadas por dez segundos de descanso). Não é preciso sequer pensar ao executá-la — existem aplicativos para ensinar os movimentos. Veja as recomendações em [maketimebook.com](http://maketimebook.com).

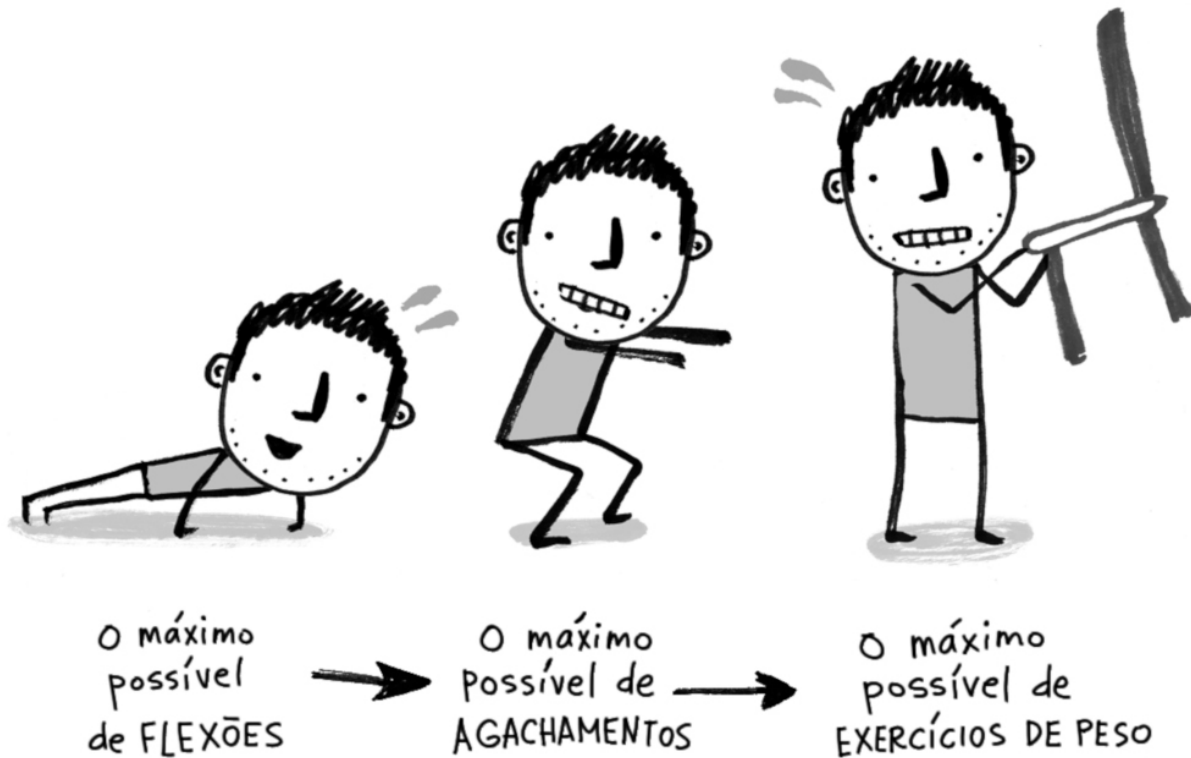


### Treino de 3x3 de JZ

Ou você pode fazer como JZ e ir por um caminho ainda mais simples. Três vezes por semana, complete os três passos seguintes:

1. O máximo possível de flexões numa só série e um minuto de descanso.
2. O máximo possível de agachamentos numa só série e um minuto de descanso.

3. O máximo possível de exercícios de peso (puxadas, flexões de pernas, o que for) numa só série e um minuto de descanso.



## JZ

Se não tiver tempo de ir ao parque fazer puxadas na barra, eu saio erguendo coisas pela casa. Como uma cadeira, uma sacola de livros ou uma mesinha de canto que temos, feita de um toco de árvore. Não é uma técnica sofisticada, mas encurta e simplifica meus exercícios. Além disso, o ato de levantar *coisas* (em vez de pesos ou da alavanca de um aparelho de academia) se aproxima mais de como nossos ancestrais usavam os músculos no mundo real: para erguer, carregar e empurrar objetos.

Para evitar o tédio — ou se os exercícios forem difíceis demais de início —, experimente variações. Por exemplo, faça flexões inclinadas se as normais forem muito difíceis. Ou tente o agachamento com uma perna só, caso a versão tradicional fique fácil. Dê uma busca na internet por “variações de flexões”, “variações de agachamento” ou “variações de puxadas” para ter ideias.

---

- 1 Sim, é preciso ter dias de descanso, sabemos disso. Mas, se a meta estabelecida for diária, há boas chances de ainda assim acabar havendo dias de folga por questões de agenda, tempo ruim ou outras interrupções. E, mesmo num desses dias, ainda é possível dar uma caminhada.
- 2 As pesquisas sobre exercícios leves e o cérebro são fantásticas. Por exemplo, um estudo de 2016 da Universidade de Radboud, na Holanda, concluiu que o exercício impulsionava a memória de curto prazo, até mesmo quando se tratava de informação apreendida horas *antes* de os participantes se exercitarem. Um estudo de 2017 da Universidade de Connecticut concluiu que atividade física leve (como caminhar) aumentava o bem-estar psicológico, ao passo que a vigorosa não tinha efeito positivo nem negativo. A quantidade de estudos como estes é aparentemente infinita. Para um olhar absoluto (e absolutamente delicioso) de matriz científica sobre os efeitos de pequenas doses de exercício regular sobre o cérebro, leia *Aumente o poder do seu cérebro*, de John Medina.
- 3 Sem ofensa aos contadores. Amamos contadores!

# Coma comida de verdade

- 65. Coma como um caçador-coletor
- 66. Enxergue seu prato como o Central Park
- 67. Fique com fome
- 68. Faça lanches como uma criança
- 69. Entre para o plano do chocolate amargo



## 65. Coma como um caçador-coletor

Esta tática é uma homenagem descarada e um plágio do nosso herói Michael Pollan, um entusiasta da comida e escritor. Em seu livro de sucesso *Em defesa da comida*, Pollan aborda a “questão pelo visto incrivelmente complicada sobre o que os seres humanos devem comer para serem saudáveis ao máximo”.

*Comam comida. Não em excesso. Plantas, principalmente.*

Nós lemos os livros de Pollan, experimentamos seus conselhos e funcionou maravilhosamente bem. Comer comida de verdade — em outras palavras, ingredientes não processados que Urk reconheceria, como plantas, castanhas, peixe e carne vermelha — fez uma diferença enorme em nossos níveis de energia. Afinal, o corpo humano evoluiu para comer comida de verdade; não é surpresa alguma que o desempenho de seu motor seja melhor quando alimentado com o combustível esperado.



### **JZ**

Bem no início do Faça Tempo, eu queria encontrar uma brecha em casa para preparar o jantar. Considerei aquela uma dupla vitória: uma inconveniência que fornecia energia (nº 63) e uma maneira de tornar a comida de verdade um elemento central da minha dieta cotidiana. Descobri que cozinhar com alimentos simples não processados — como carne assada e salada — era bem

mais fácil do que seguir uma longa receita item a item. Para mim, era a melhor forma de transformar em rotina a alimentação de caçador-coletor.



### **Jake**

Para reprogramar meu *default* e comer de forma mais semelhante a um caçador-coletor, tive que reconhecer que precisava de lanchinhos fáceis e rápidos à disposição permanente e planejá-los de antemão para garantir que fossem não só gostosos, mas *também* comida de verdade. Compro amêndoas, nozes, frutas e manteiga de amendoim a granel. Mais tarde, quando fico com fome, tenho lanches altamente nutritivos que adoro: um punhado de castanhas e passas ou uma banana ou maçã descascada com manteiga de amendoim (falaremos mais sobre lanchinhos no nº 68).

## **66. Enxergue seu prato como o Central Park**

Uma técnica simples para garantir refeições leves e com potencial energético é **primeiro encher o prato de salada**, e só depois adicionar o resto ao redor. É como o Central Park, em Nova York: primeiro você reserva um grande território para o verde, depois ergue construções ao redor do perímetro. Mais salada significa menos comida pesada e, provavelmente, mais energia depois de comer.

1

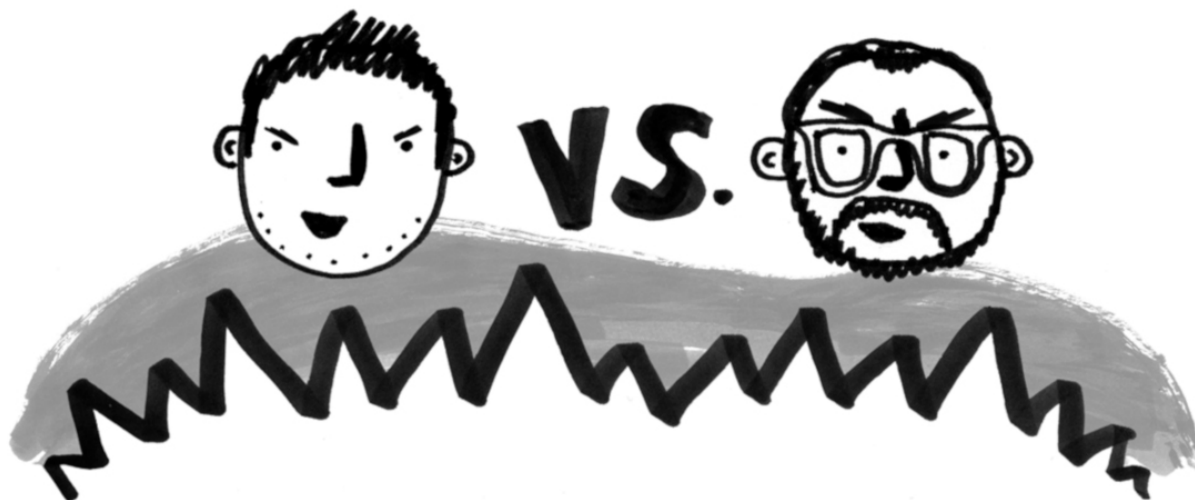
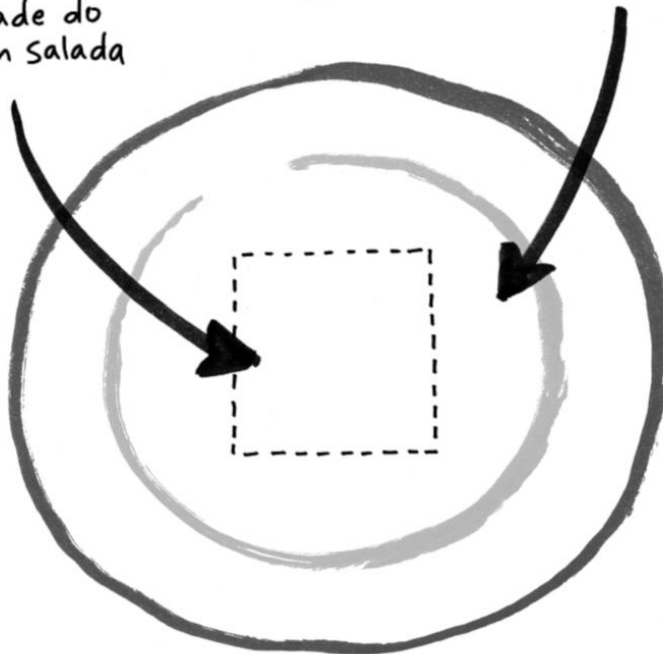
Encha metade do  
prato com Salada

2

Acrescente o restante

3

Mastigue



**Batalha de táticas: Jejum vs. Lanchinhos**

Para JZ, jejuar aguça o foco e aumenta a energia. Para Jake, a ideia de não comer nada entre o almoço e o jantar gera ansiedade.

## 67. Fique com fome



### JZ

O *default* moderno é comer constantemente: três refeições por dia, mais lanches para evitar que fiquemos famintos demais. Mas, lembre-se, Urk era um caçador-coletor. Não comia a não ser que colhesse, capturasse ou matasse sua comida. Dá para imaginar ter que sair para colher frutas vermelhas ou caçar búfalos toda manhã, tarde e noite, fora os momentos nesse meio-tempo em que você sinta o nível de açúcar no sangue baixar?

A questão é: o fato de *podermos* comer o tempo todo não significa que a gente *deva*. Ainda que tenhamos a sorte de viver em um mundo com abundância de alimentos, nosso corpo ainda é igual ao de Urk; desenvolveu-se para sobreviver e ganhar força em um mundo em que a comida era escassa.

Fazer jejuns intermitentes virou uma espécie de moda, mas há razões para fazer a experiência além do aval de Beyoncé e Benedict Cumberbatch. O sabor da comida é melhor quando se está com fome, e jejuar traz grandes benefícios à saúde: condicionamento cardiovascular, longevidade, desenvolvimento muscular e talvez até redução do risco de câncer.

Mas, quando se trata de acumular energia e ganhar tempo, um benefício supera os demais: jejuar (até certo ponto) clareia a mente e aguça o cérebro, o que é ótimo para se manter focado nas suas prioridades.

Tenho praticado o jejum intermitente — apenas um nome bonito para “ficar sem comer de vez em quando” — há alguns anos. De início, a fome me distraía. Mas, após algumas tentativas, acabei me acostumando com a sensação de fome e descobri que ela me permitia acessar uma nova reserva de energia mental.<sup>1</sup> É especialmente útil como parte da rotina matinal, na qual acordo e trabalho por quatro ou cinco horas (sem distrações e frequentemente também sem comida) no Destaque.

Não se preocupem, não sugiro a ninguém passar dias sem comer; experimente só pular uma refeição ou mesmo um lanche. Claro, ninguém quer ser aquele sujeito que vai a um almoço de negócios ou a um jantar de aniversário e pede uma água com gás e limão. Mas meu amigo Kevin me mostrou um método de jejum que se encaixa muito bem à vida normal. Ele janta cedo, pula o café da manhã, e sua próxima refeição é um almoço farto. Isso dá mais ou menos umas dezesseis horas de jejum, e dá para fazê-lo de vez em quando sem que ninguém ache você esquisito demais.

## 68. Faça lanches como uma criança



### Jake

Crianças pequenas ficam rabugentas quando estão com fome. <sup>2</sup> Como pai, já vi isso ocorrer inúmeras vezes. Deus do céu, *inúmeras* vezes.

Mas não é culpa da criança. É difícil para quem tem três anos aguentar do almoço até o jantar sem fazer uma boquinha. Aliás, é difícil para muitos adultos. Verdade seja dita, eu mesmo sinto fome e fico rabugento sem perceber. Portanto — ao contrário do JZ, que evita —, acho uma coisa boa lanchar regularmente. Na verdade, sou meio fanático por lanchinhos. Sempre trago na mochila umas duas barrinhas de cereal para caso de emergência. Cheguei a mudar o cronograma dos nossos sprints para introduzir pausas para o lanche.

No que se refere a esse assunto, duas coisas são muito importantes: escolher itens de qualidade e lanchar quando o corpo e o cérebro pedem, não só para ter algo a fazer.

Para manter a carga da sua bateria, finja ser uma criança pequena ou, para ser mais exato, o pai de uma. Fique atento à rabugice e à frustração e esteja a postos com uma solução nutritiva. Ao sair de casa pela manhã, leve junto um mix de grãos com frutas secas ou uma maçã. Caso sinta fome e não tenha levado nada, dê preferência a comida de verdade (bananas ou castanhas, por exemplo) em vez de *junk food* (balas ou salgadinhos). Você não daria ao seu filho de três anos um pacote de balas para acalmá-lo até a

hora do almoço, e o mesmo cuidado vale para você. Gente grande também é gente.

## 69. Entre para o plano do chocolate amargo

Açúcar causa alterações drásticas nos níveis de glicose. Todo mundo sabe que evitar guloseimas açucaradas é uma ótima forma de manter a energia em alta, mas, convenhamos, é bem difícil parar com as sobremesas.

Então não pare. Em vez disso, mude o *default*. Permita-se comer sobremesa desde que seja chocolate amargo.

Chocolate amargo contém bem menos açúcar do que a maioria das outras guloseimas e, portanto, afeta menos a glicose. Vários estudos <sup>3</sup> sugerem que esse tipo de chocolate chega a trazer benefícios à saúde. E como o sabor é forte e delicioso, uma quantidade menor basta para matar a vontade. Em resumo, chocolate amargo é o máximo e você deveria comer mais. <sup>4</sup>



### **Jake**

Tenho um tremendo fraco por doces, mas estou no Plano do Chocolate Amargo desde 2002. Tudo começou em uma viagem de carro de Seattle a Portland com Holly, minha esposa. Paramos em um posto de gasolina, onde comprei uma Coca grande, um pacote de doces e um pirulito e, naturalmente, consumi tudo. O barato do açúcar foi tal que fiz uma mímica de cinco minutos do jogo Super Mario Bros., com direito a efeitos sonoros.

Aí veio a baixa catastrófica. Passei o resto da viagem afundado no banco do carona reclamando de uma dor de cabeça infernal enquanto Holly ria.

O Incidente do Pirulito (como viria a se tornar conhecido) finalmente me fez ligar os pontos: coma açúcar até não poder mais e se sinta péssimo

depois. Isso ocorreu bem na época em que os estudos sobre os benefícios do chocolate amargo estavam saindo na imprensa, e assim decidi que tentaria substituir minhas sobremesas de sempre por ele. A princípio, tive que me acostumar com o gosto. Mas logo que meu paladar se adaptou, comecei a achar as sobremesas comuns doces demais.

Ainda tomo sorvete ou como um cookie ao menos duas vezes por semana, mas é algo feito de maneira consciente. Meu *default* se tornou o chocolate amargo, meu nível de energia se mantém estável e minha esposa não caçoa mais de mim... ao menos não a respeito do Incidente do Pirulito.

- 
- 1 Jake me comparou a um gato doméstico, que fica mais energético e exhibe comportamento de caçador imediatamente antes da hora das refeições. Não sei bem como devo me sentir com a comparação, mas meus gatos me asseguraram que é positiva.
  - 2 Se alguma criança pequena estiver lendo isto, sem querer ofender, vocês sabem que é verdade.
  - 3 Bancados por fabricantes de chocolate, mas enfim.
  - 4 Só é bom lembrar: chocolate amargo tem cafeína e, portanto, deve entrar no cálculo desta substância (ver nº 75).

## Otimize a cafeína

- 70. Desperte *antes* de tomar cafeína
- 71. Consuma cafeína *antes* de pifar
- 72. Tire uma soneca de cafeína
- 73. Mantenha o curso com chá verde
- 74. Turbine seu Destaque
- 75. Saiba a hora certa de parar
- 76. Desconecte o açúcar



É fácil ficar preso ao hábito *default* da cafeína — como o de tomar café a cada vez que fazemos uma pausa no trabalho para esticar as pernas. Como a cafeína é uma droga (levemente) viciante, até comportamentos triviais e inadvertidos como fazer do cafezinho uma desculpa para se levantar da mesa podem virar hábitos quimicamente reforçados. Olha só, não estamos julgando ninguém. Nós mesmos consumimos cafeína, assim como a maior parte dos humanos. <sup>1</sup> Mas ela não é brincadeira e, uma vez que seu efeito nos nossos níveis de energia é direto, deve ser ingerida de forma consciente e não no piloto automático.

Começamos a pensar mais sobre a cafeína depois de conhecermos Ryan Brown. Ryan leva o café a sério. Tão a sério que viajou pelo mundo à procura dos grãos perfeitos, criou a própria empresa de café a domicílio, trabalhou para a Stumptown e a Blue Bottle, gigantes do café premium, e até escreveu um livro sobre o assunto.

Ryan também leva a sério o jeito como *bebe* café. Durante anos, vasculhou cada artigo e estudo acadêmico que saíam sobre a cafeína na tentativa de otimizar seus níveis de energia a partir da melhor hora para beber cada xícara. Vocês já devem imaginar que, quando ele se ofereceu para compartilhar conosco o que aprendera, fomos todos ouvidos.

Para Ryan, o primeiro passo para maximizar a energia foi entender um pouco como a cafeína funciona. Para o cérebro, moléculas de cafeína se parecem muito com uma outra chamada *adenosina*, cuja função é dizer ao cérebro para baixar o ritmo e sentir-se sonolento ou grogue. A adenosina ajuda à noite quando nos preparamos para ir dormir. Mas, quando ela provoca sonolência pela manhã ou à tarde, em geral recorremos à cafeína.

Quando ela dá as caras, o cérebro diz: “E aí, bonita?” A cafeína então se liga aos receptores para onde deveria ir a adenosina. Esta acaba zanzando sem rumo e, como resultado, o cérebro não recebe o sinal do sono.

O interessante nisso tudo (para nós, pelo menos) é que, tecnicamente, a cafeína não impulsiona a energia; o que ela faz é bloquear a sua queda, causada pela sonolência induzida pela adenosina. Mas, quando a cafeína se esgota, a adenosina continua à espreita, pronta para dar o bote. Se não repuser a dose, você desaba. E, com o tempo, seu corpo se ajusta a mais e mais cafeína produzindo mais e mais adenosina para compensar. É por isso que quem costuma exagerar na cafeína provavelmente sente estupor e dores de cabeça em dobro quando se priva da substância.

Sabendo disso tudo, Ryan inventou um sistema perfeito que lhe permitia desfrutar do máximo possível de café e manter a energia estável sem fritar os nervos nem prejudicar o sono. No fim, sua fórmula personalizada, sustentada pela ciência e comprovada pela experiência, era bizarramente simples:

- Acordar sem cafeína (em outras palavras, sair da cama, comer alguma coisa e iniciar o dia sem café).
- Tomar a primeira dose entre nove e meia e dez e meia da manhã.
- Tomar a última entre uma e meia e duas e meia da tarde.

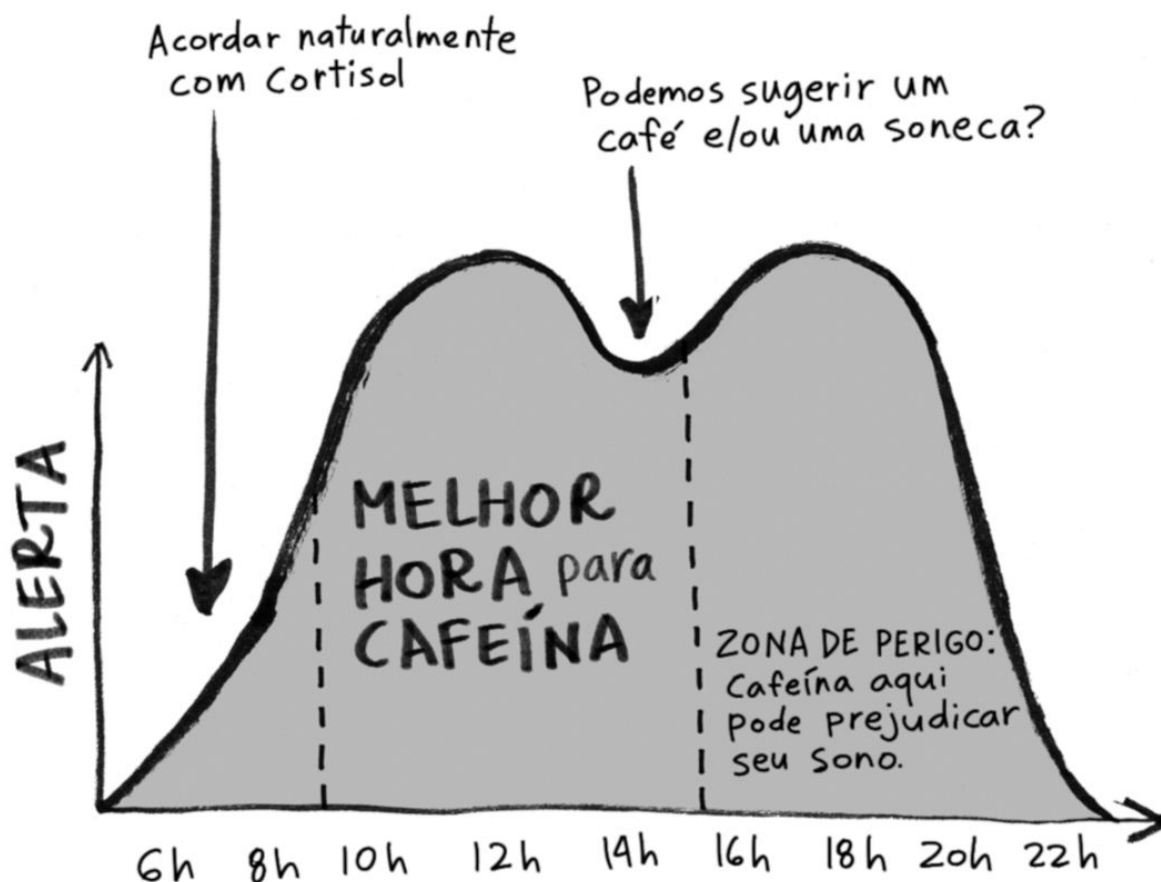
Só isso. Na maioria dos dias, Ryan bebe apenas duas ou três xícaras de café. Estamos falando de um sujeito que *escreveu um livro sobre café* — ele ama esse negócio. Mas sabe também que, se exagerar ou se beber antes ou depois desses horários, terá na verdade *menos* energia. Portanto, prefere limitar sua dose e saborear cada gole.

Se Ryan já teve todo o trabalho, podemos simplesmente seguir o mesmo cronograma, correto? Também não é assim. Ele nos alertou que não existe uma fórmula igualmente adequada para todos. Cada pessoa processa e reage à cafeína de uma forma ligeiramente diferente, dependendo de metabolismo, compleição física, tolerância e até DNA.

Decidimos experimentar por conta própria, é claro. O que funcionou para JZ nem sempre deu certo para Jake, e vice-versa. Tivemos que customizar as nossas próprias fórmulas, mas valeu a

pena — nós dois passamos a ter um nível de energia mais constante ao longo do dia.

Recomendamos experimentar as táticas a seguir e, como com todos os outros conselhos deste livro, [tomar notas](#) para manter os resultados sob controle. Espera-se que, conforme se habitua, o corpo sofra de três a dez dias com alguma leseira.



Fonte: Inventamos (mas deve ser por aí mesmo)

## 70. Desperte *antes* de tomar cafeína

Pela manhã, seu corpo naturalmente produz bastante cortisol, um hormônio que ajuda a pessoa a se levantar. Quando o nível de

cortisol está alto, a cafeína não tem lá muito efeito (exceto o de aliviar temporariamente os sintomas do vício na substância). O cortisol da maioria das pessoas está mais alto entre oito e nove da manhã; para se obter o nível ideal de energia, experimente tomar a primeira xícara de café do dia às nove e meia.



### **Jake**

Fiz esta mudança depois de conversar com Ryan. Antes, sempre acordava grogue por abstinência de cafeína. Levei alguns dias para superar essa situação, mas, quando consegui, passei a adorar despertar alerta. E agora a sensação é de que o meu café das nove e meia da manhã me traz um estímulo ainda maior.

## **71. Consuma cafeína *antes* de pifar**

O complicado da cafeína é que, se você esperar ficar cansado para ingeri-la, será tarde demais: a adenosina já terá se associado ao seu cérebro e será difícil espantar a letargia. Vamos repetir, pois se trata de um detalhe crucial: *se você esperar ficar cansado, será tarde demais*. Procure pensar no momento em que a sua energia normalmente cai — para a maioria das pessoas, é depois do almoço — e tome seu café (ou bebida cafeinada de sua preferência) meia hora antes. Ou, como uma alternativa...

## **72. Tire uma soneca de cafeína**

Uma maneira ligeiramente complicada, mas muito eficiente, de se aproveitar da mecânica da cafeína é esperar até ficar cansado, tomar uma dose e então tirar imediatamente uma soneca de quinze minutos. Leva um tempo até a cafeína ser absorvida pela corrente sanguínea e chegar ao cérebro. Durante o sono leve, o cérebro descarta a adenosina. Quando você acorda, os receptores estão livres e a cafeína acaba de aparecer. Você está desperto, recarregado e pronto para a ação. Estudos mostram que sonecas de cafeína melhoram o desempenho cognitivo e da memória mais do que o café ou a soneca sozinhos. <sup>2</sup>



#### **JZ**

Usei sonecas de cafeína para obter um aumento de energia enquanto escrevia *Sprint*. Para mim, uma boa soneca de cafeína de quinze minutos equivale a duas horas de energia concentrada.

## **73. Mantenha o curso com chá verde**

Para manter um nível constante de energia ao longo do dia, experimente trocar altas doses de cafeína (como uma xícara gigante de café) por doses baixas e mais frequentes. Chá verde, por exemplo, é uma ótima opção. A forma mais fácil e barata de fazer essa experiência é comprar uma caixa de saquinhos de chá verde e tentar substituir cada xícara de café que você costuma tomar por duas ou três de chá verde. Isso mantém seu nível de energia mais consistente e estável ao longo do dia, evitando os altos e baixos derivados de algo supercafeinado como o café.



## **JZ**

Pode-se experimentar também a solução italiana: o clássico espresso. Se você gosta (e eu gosto) e tem acesso (e eu *ocasionalmente* tenho), é outra ótima opção de baixa dose. Um único espresso corresponde a mais ou menos meia xícara de café ou duas de chá verde.

## **74. Turbine seu Destaque**

A vida se parece muito com o jogo Mario Kart: é preciso usar o turbo de forma estratégica. Tente estabelecer uma hora para a ingestão de cafeína para estar ligado quando for começar o Destaque. Nós dois aplicamos esta técnica da mesma maneira: uma xícara de café logo antes de começar a escrever.

## **75. Saiba a hora certa de parar**

Camille Fleming, amiga de Jake, é médica especializada em medicina familiar e treina os residentes do Swedish Hospital, em Seattle. Uma das reclamações mais comuns de pacientes de todas as idades é a dificuldade para dormir. A primeira pergunta que faz a eles — e treina os alunos para fazer também — é: “Quanto de cafeína você consome, e quando?” A maioria não sabe a resposta. Uns respondem algo como: “Ah, não é isso que me mantém acordado, tomo a minha última xícara de café às quatro da tarde.”

No entanto, muita gente (incluindo nós mesmos, antes de Camille explicar para Jake) não sabe que a meia-vida da cafeína é de cinco a seis horas. Portanto, se uma pessoa normal tomar café às quatro da tarde, metade da cafeína terá saído da corrente sanguínea às nove ou dez da noite, mas a outra metade ainda estará ali. Como resultado, pelo menos *alguma* cafeína ainda estará bloqueando pelo menos *alguns* receptores de adenosina várias horas depois de você ingeri-la e, muito possivelmente, interferindo não só no seu sono, como na energia do dia seguinte.

Você vai ter que experimentar para descobrir qual é a sua “Última Chamada Para a Cafeína”, mas, se tiver problemas para dormir, talvez seja mais cedo do que você imagina. Experimente cortar a cafeína cada vez mais cedo e repare se e quando ficará mais fácil cair no sono.

## 76. Desconecte o açúcar

Não é segredo que muitas bebidas cafeinadas também contêm muito açúcar: refrigerantes como Coca-Cola e Pepsi e bebidas adoçadas como chás gelados e *mochas*, isso sem contar os energéticos turbinados como Red Bull, Macho Buzz e Psycho Juice.<sup>3</sup> Mas, se o açúcar fornece ímpeto imediato, não precisamos nem dizer que isso não é bom para a energia continuada.

Somos realistas e não vamos dizer a ninguém para cortar totalmente o açúcar da dieta (nós certamente não o fizemos). Mas vamos, sim, sugerir que você considere separar a cafeína dos doces.



Jake

Para mim, cafeína costumava significar Coca-Cola ou, se estivesse com vontade de algo mais chique, um *mocha* . Fazer a mudança não foi fácil, e minha transição foi gradual, com o *iced tea* zero e o café gelado com chantili servindo de portais para retornar da terra do xarope de açúcar. Hoje, se realmente quiser açúcar para acompanhar a cafeína, eu o consumo à parte. Um café com um cookie é bem mais saboroso do que um café com o cookie dissolvido nele, basicamente o que um refrigerante é.

- 
- 1 De acordo com a FDA, agência norte-americana que regula fármacos e alimentos, 90% dos adultos mundo afora consomem cafeína de uma forma ou de outra. Nos Estados Unidos, 80% dos adultos a tomam todos os dias, incluindo Jake e JZ.
  - 2 Um estudo de 1997 da Universidade de Loughborough testou seus participantes em um simulador de direção. O desempenho das pessoas que tiraram uma soneca de cafeína superou o das que só cochilaram e o das que só ingeriram cafeína. Um estudo de 2003 da Universidade de Hiroshima, no Japão, tentou ajudar quem só dormiu a se igualar a quem dormiu com cafeína expondo os últimos a luzes fortes, mas ainda assim o grupo da soneca de cafeína se saiu melhor em testes de memória.
  - 3 Temos certeza de que pelo menos um desses existe de verdade.



## TÁTICAS DE ENERGIA

# Desligue-se de tudo

77. Vá para o mato

78. Medite sem se dar conta

79. Deixe os fones de ouvido em casa

80. Faça pausas para valer

## 77. Vá para o mato

“É bom ir para o mato.”

— PAI DE JAKE

Desde 1982, o governo do Japão estimula uma prática chamada de *shinrin-yoku*, que pode ser traduzida como “banho de floresta” ou, mais exatamente, “assimilar a atmosfera da floresta”. Estudos sobre o *shinrin-yoku* mostram que até breves períodos de exposição à floresta baixam os níveis de estresse, a frequência cardíaca e a pressão sanguínea. E não é só no Japão; um estudo feito pela Universidade do Michigan em 2008 comparou o desempenho cognitivo de pessoas que haviam acabado de caminhar pela cidade com o de quem acabara de caminhar por um parque. O resultado dos que passearam em meio à natureza foi 20% melhor.

Portanto, a mínima exposição à natureza já nos deixa sensivelmente mais calmos e espertos. Como isso funciona? A melhor explicação que achamos é a de Cal Newport em *Trabalho focado*:

Ao caminharmos em meio à natureza, somos dispensados de direcionar nossa atenção, pois há poucos desafios a superar (como cruzamentos cheios de gente), e experimentamos estímulos interessantes na quantidade certa para manter a mente ocupada e evitar a necessidade de dedicar atenção consciente a algo. Esse estado facilita o pleno reabastecimento de nossos recursos de atenção dirigida.

Em outras palavras, a floresta recarrega a bateria do cérebro. Talvez tenha algo a ver com nossa ligação ancestral com Urk. Independentemente da explicação, vale a pena tentar e, para isso,

não é preciso atravessar o país fazendo trilha. Caramba, não é preciso nem floresta; os benefícios já começam a aparecer em qualquer ambiente natural. Experimente passar alguns minutos num parque e repare em como isso afeta sua energia mental. Se não der para ir até o parque, saia do prédio para tomar ar fresco. Apostamos que até abrindo uma janela você já se sentirá melhor. Nosso corpo de caçadores-coletores se sente mais vivo a céu aberto.



### **Jake**

Meu pai adorava o mato, mas, como era advogado, geralmente passava seus dias de semana no escritório e no carro. Sempre que tinha um espaço entre reuniões, ia até o parque mais próximo caminhar pelas trilhas. Todo sábado e todo domingo, ia para o mato passear. Não importava como estivesse o tempo. A não ser que o vento estivesse forte a ponto de achar que havia o risco de ser atingido por uma árvore, meu pai sempre arranjava tempo para a natureza.

Quando eu era pequeno, achava meio doida aquela obsessão que meu pai tinha com a floresta. Agora, adulto, eu a entendo. Quando iniciei minha carreira e meu cérebro foi inundado pelo ruído sem fim e pela ocupação do universo do trabalho, percebi que algo de mágico acontecia quando eu caminhava pelo parque. Era como se meu cérebro se aquietasse e meus pensamentos ficassem mais claros — não só durante a caminhada, mas por várias horas. Hoje em dia, caminhar pela mata do Golden Gate Park é um dos meus hábitos diários. Quando saio das ruas da cidade e entro nas trilhas, minha cabeça parece relaxar e meu estresse evapora. Acho que papai estava certo — é bom ir para o mato.

## **78. Medite sem se dar conta**

Os benefícios da meditação são bem documentados. Ela reduz o estresse, aumenta a felicidade, recarrega o cérebro e turbinava a concentração. Mas há problemas. Meditação é difícil e talvez você se sinta meio bobo quando for praticá-la. Nós entendemos você. Ainda ficamos constrangidos ao falar do assunto. Para falar a verdade, estamos constrangidos *agora*, ao digitar estas palavras.

Mas não há por que se envergonhar de meditar. **Meditação é só uma pausa para o cérebro respirar.**

Para o ser humano, pensar é o estado *default*. Na maior parte do tempo isso é bom. Mas pensar *constantemente* significa que o cérebro jamais tem um descanso. Ao meditar, em vez de ser levado passivamente pelos pensamentos, você fica em silêncio e *percebe* os pensamentos, e isso os desacelera, dando uma folga ao cérebro.

Então tudo bem, a meditação é um descanso para o cérebro. Mas a parte mais doida vem agora: **a meditação é também um exercício para o cérebro.** Permanecer em silêncio e perceber os pensamentos é revigorante, mas também é um trabalho duro. O ato de desacelerar e reparar nos pensamentos é um esforço que revitaliza, assim como o exercício.

Os efeitos da meditação, por sinal, se parecem muito com os do exercício físico. Estudos mostram que a meditação aumenta a memória de trabalho e a capacidade de manter a concentração. <sup>1</sup> Chega mesmo a tornar certas partes do cérebro mais espessas e fortes, assim como o exercício desenvolve os músculos. <sup>2</sup>

Mas, como dissemos, meditação é trabalho duro. E pode ser difícil manter-se motivado quando os resultados, ao contrário dos do exercício físico, não são visíveis externamente: seu córtex pode até encorpar, mas meditar não deixa a barriga sarada.

Reconhecemos ainda que encontrar tempo para parar tudo o que está fazendo, sentar-se e reparar em seus pensamentos é bem difícil quando se tem um milhão de coisas para fazer. Mas a energia, a concentração e a tranquilidade mental que são obtidas com isso podem de fato nos *ajudar a arrumar tempo* para fazer todas aquelas coisas. Portanto, aqui vão nossos conselhos sobre meditação:

1. Não vamos nem tentar lhe dizer *como* meditar. Não somos experts — mas seu smartphone é. Para começar, use um aplicativo de meditação guiada (veja o relato de Jake a seguir e nossas recomendações de aplicativos em [maketimebook.com](http://maketimebook.com) ).
2. Estabeleça uma meta baixa. Até três minutos de sessão já podem aumentar sua energia. Dez minutos está excelente.
3. Não é preciso sentar na posição de lótus. Tente a meditação guiada no ônibus, deitado, caminhando, correndo ou até comendo.
4. Se a palavra *meditação* o deixa desconfortável, chame por outro nome. Experimente “momento de paz”, “descanso”, “pausa”, “dar uma parada” ou “usar o Headspace” (ou qualquer aplicativo de sua preferência).
5. Há quem diga que a meditação só conta se você a praticar sem qualquer ajuda e por períodos longos. São uns babacas. Se funcionar e você estiver feliz, pode continuar a praticar meditação em sessões curtas e guiadas pelo resto da vida.



### **Jake**

Durante anos, ouvi muita coisa boa sobre meditação, mas não conseguia entrar no clima. Minha esposa então me convenceu a experimentar o aplicativo Headspace no meu iPhone. “Você vai gostar”, disse ela. “Andy é bem franco e direto.”

Andy Puddicombe é um dos fundadores do Headspace e a voz que se ouve nos fones de ouvido. Precisei me acostumar com o sotaque britânico dele, mas Holly estava certa. Gostei muito.

Passei a medir como me sentia após cada sessão para ver se o Headspace estava aumentando minha concentração. Estava.

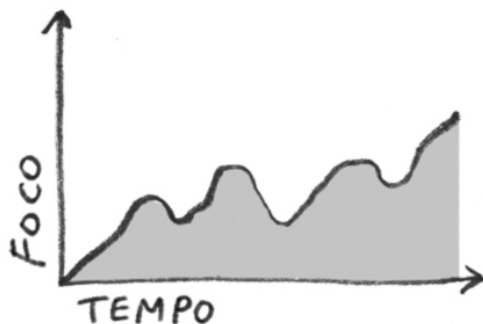
## O HEADSPACE VALEU A PENA?

- 19/4 10 min SIM
- 20/4 10 min SIM (mais facilidade para me concentrar, mais calmo)
- 21/4 10 min SIM (mais relaxado e esperto ao voltar e trabalhar depois)

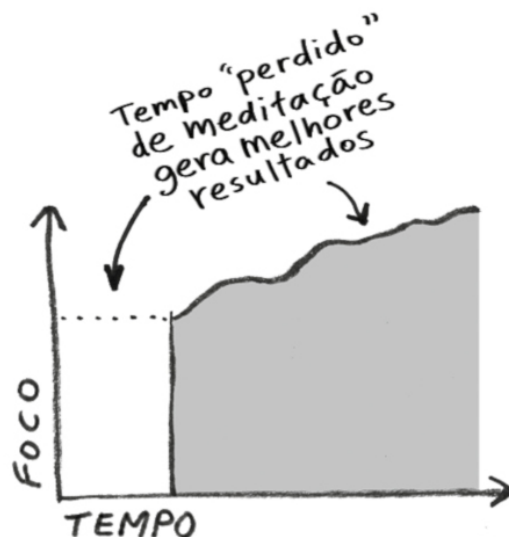
Depois entrei de cabeça numa funcionalidade do aplicativo que mapeia por quantos dias seguidos o usuário meditou. Ao encaixar sessões curtas no ônibus, eu acabaria por chegar a quatrocentos dias seguidos!

Ao passar a usar o Headspace, ficou mais fácil me concentrar por períodos longos. Meus pensamentos tinham mais clareza. E, ainda que isso pareça estranho, me senti mais disposto a ser eu mesmo (e acho que isso é bom).

### Hora típica



### Hora típica após o uso do Headspace



Usar tecnologia para combater o estresse e as distrações da vida moderna — grande parte das quais são derivadas, é claro, da própria tecnologia —

pode parecer contraintuitivo, mas o aplicativo de meditação funcionou maravilhosamente bem para mim. Se ficou curioso, experimente.

## 79. Deixe os fones de ouvido em casa

Fones de ouvido são fantásticos. É fácil não lhes dar o devido valor, mas o poder que nos oferecem de ouvir qualquer coisa em qualquer lugar em completa privacidade é maravilhoso, para dizer o mínimo. Você pode sair para correr com Malcolm Gladwell, botar Joan Jett a todo volume no trabalho ou ouvir um podcast sobre Dungeons & Dragons em um avião lotado. Ninguém precisa saber o que você está ouvindo. É o seu próprio universo em miniatura e com som estéreo.

Assim, como é de se esperar, passamos grande parte da vida moderna com fones nos ouvidos, preenchendo espaços do dia que, de outra forma, seriam silenciosos. Mas, quando se usa fones de ouvido o tempo todo no trabalho, em uma caminhada, durante o exercício ou no ônibus, seu cérebro não tem um minuto de descanso. Até um álbum que você já escutou um milhão de vezes ainda dá algum trabalho à mente. Sua música, seu podcast ou audiolivro afastam o tédio, mas é o tédio que cria espaços para o pensamento e a concentração (nº 57).

Dê um tempo e deixe os fones de ouvido em casa. Escute simplesmente os sons do trânsito, o martelar do teclado ou seus passos no chão. Resista à tentação de preencher todos os espaços em branco.

Não estamos dizendo que você deva abrir mão dos fones de ouvido em definitivo. Isso seria bem hipócrita, visto que nós mesmos os usamos praticamente todos os dias. Mas uma folga ocasional por um dia ou só por uma hora é uma maneira fácil de trazer alguma quietude ao seu dia e dar ao cérebro um momento para recarregar.

## 80. Faça pausas para valer

É uma tremenda tentação usar as pausas do trabalho para dar uma olhada no Twitter, no Facebook ou em outros aplicativos de Piscinas Infinitas. Mas esse tipo de pausa não reaviva nem relaxa o cérebro. Por exemplo, ao ver uma notícia perturbadora ou uma foto de um amigo que cause inveja, você vai se sentir mais estressado, não menos. E para quem trabalha o dia todo sentado a uma mesa, pausas com Piscinas Infinitas só o mantêm grudado à cadeira e distante de atividades revigorantes como se movimentar e falar com outras pessoas.

Em vez disso, tente fazer pausas sem telas: observe a vista da janela (faz bem para os olhos), dê uma caminhada (faz bem para a mente e o corpo), faça um lanche (faz bem para sua energia, caso esteja com fome) ou converse com alguém (costuma fazer bem para o humor se o interlocutor não for um babaca).

Se acessar uma Piscina Infinita é a sua pausa *default*, você terá que mudar seus hábitos — e mudar hábitos, como observamos, é difícil. Percebemos que estas táticas de “obstáculo” de que já falamos podem ajudar: ter um celular sem distrações (nº 17), encerrar a sessão em sites que viciam (nº 18) e guardar seus brinquedos quando não tiver mais nada a fazer com eles (nº 26). Mas, ao começar a levar suas pausas para o mundo real, achamos que você vai amá-las. Com mais energia, é mais fácil retornar ao modo Foco e manter a concentração no Destaque.



### **JZ**

Mesmo quando utilizo as táticas do Faça Tempo, ainda ouço o canto de sereia das Piscinas Infinitas. Após uma boa hora ou até quinze minutos de tempo



produtivo, volta e meia me pego pensando: *Cara, já trabalhei bastante. Mereço uma recompensa dando uma olhadinha no Twitter!*

Mas é incrível como até o menor obstáculo pode impedir esse impulso e me lembrar de fazer uma pausa de verdade. Por exemplo, quando tento entrar em twitter.com no meu computador e me deparo com uma tela de login, lembro: *Ah, sim, era para ser uma pausa de verdade.* Essa se tornou minha nova rotina e meu novo *default* .



### **Jake**

Adoro fazer pausas no mundo real, mas às vezes isso não basta. Quando trabalho muito arduamente e sinto aquela sensação de “vazio cerebral”, como se a minha cabeça não passasse de uma esponja espremida, sei que é hora de fazer uma megapausa: paro tudo e assisto a um filme inteiro. Mas por que um filme? Ao contrário de uma série de TV, um filme é relativamente curto e finito. Ao contrário de redes sociais, e-mail ou do noticiário, não vai me deixar ansioso. É escapismo puro e uma chance para o meu cérebro parar e relaxar, sem o risco de cair numa cratera de tempo com distrações sugadoras de energia.

- 
- 1 Por exemplo, segundo um estudo feito em 2013 pela Universidade da Califórnia em Santa Barbara, os alunos que meditaram por ao menos dez minutos por dia, ao longo de duas semanas, melhoraram a média da pontuação verbal de seu GRE (Graduate Record Examination, um teste superdifícil) de 460 para 520. Eis um ganho de performance cerebral fantástico obtido com esforço mínimo.
  - 2 Em 2006, uma colaboração entre pesquisadores de Harvard, Yale e do MIT, por meio de exames de ressonância magnética, comparou os cérebros de pessoas experientes na meditação com os de quem não meditava, concluindo que os primeiros tinham o córtex mais espesso em áreas associadas à atenção e à percepção sensorial.

TÁTICAS DE ENERGIA

## **Leve para o pessoal**

- 81. Passe tempo com sua tribo
- 82. Faça refeições sem telas

## **81. Passe tempo com sua tribo**

Todos nós, até os mais introvertidos, temos uma necessidade inata de conexão humana. Isso não deveria ser nenhuma surpresa; afinal, a tribo de Urk tinha entre cem e duzentas pessoas. O ser humano foi feito para se desenvolver em comunidades bem integradas.

Hoje em dia, contudo, pode ser difícil aparecer tempo para encontros ao vivo. Se você mora numa cidade, provavelmente viu mais seres humanos ontem do que Urk em toda a sua vida, mas com quantos deles você chegou a falar? E quantas dessas conversas foram significativas? É uma ironia cruel da vida moderna estarmos cercados por pessoas e, no entanto, mais isolados do que nunca. Trata-se de um grande problema, sobretudo se considerarmos as descobertas do Estudo de 75 Anos do Desenvolvimento Adulto de Harvard: pessoas com relacionamentos sólidos têm mais probabilidade de viver vidas longas, saudáveis e gratificantes. Não que falar com estranhos na fila do caixa do mercado vá ajudar alguém a chegar aos cem anos — mas passar tempo com pessoas, cara a cara, pode ser uma grande fonte de energia.

Mesmo no século XXI, temos as nossas tribos. Quem trabalha em escritório tem seus colegas. Nas nossas famílias, pode haver irmãos, pais, filhos e/ou uma cara-metade. E todos temos amigos (é o que esperamos). Claro, essas pessoas podem nos irritar ou decepcionar de vez em quando, mas passar tempo com elas é revigorante na maioria das vezes.

Quando falamos “passar tempo”, nos referimos a conversas de verdade com o uso da voz e não só comentários em posts, cliques em coraçõezinhos ou joinhas ou enviar e-mails, mensagens, fotos, emojis e GIFs animados. A comunicação baseada em telas é eficiente, mas isso é parte do problema: é tão fácil que acaba muitas vezes por substituir as mais significativas conversas no mundo real.

Nem todo mundo levanta o nosso astral, é claro, mas todos nós conhecemos umas *poucas* pessoas que nos abastecem de energia na *maioria* das vezes que falamos com elas. Eis uma simples experiência para tentar fazer:

1. Pense numa dessas pessoas que lhe dão energia.
2. Dê um jeito de ter uma conversa de verdade com ela. Pode ser em pessoa ou pelo telefone, mas tem que ser usando a voz.
3. Depois, repare como está o seu nível de energia.

Esta conversa pode ser uma refeição em família ou um telefonema para um irmão. Pode ser com um velho amigo ou alguém que você acabou de conhecer. Hora e lugar não importam, contanto que se use a voz. Nem que seja apenas uma vez por semana, procure amigos que você admire, que o inspirem, que o façam rir, que lhe permitam ser você mesmo. Passar tempo com gente interessante, com muita energia, é uma das melhores — e mais agradáveis — maneiras de recarregar a bateria.



### **Jake**

Guardo uma lista de “pessoas energizantes” no aplicativo de notas do meu celular: gente que sempre levanta o meu astral. Sim, é bizarro (até meio sinistro), mas me ajuda a lembrar que arrumar tempo extra para um café ou um almoço com algum desses amigos na verdade *estende* o meu dia, de tanta energia que tenho após o encontro.

## **82. Faça refeições sem telas**

Ao fazer refeições sem telas, você atinge de uma vez só três dos nossos cinco princípios sobre Energia. É menos provável que você mande comida pouco saudável goela abaixo sem pensar, é mais provável que tenha uma conversa revigorante cara a cara com outro ser humano e cria-se espaço no dia para dar ao cérebro algum descanso da ocupação constante. E tudo isso fazendo algo que você teria que fazer de qualquer jeito!



### **Jake**

Quando eu era mais novo, minha família jantava vendo TV. Portanto, fiquei surpreso ao conhecer a família da minha então-namorada/futura-esposa, cujas refeições ocorriam *na mesa de jantar*. Aquilo parecia tão antiquado. Será que ela esperaria o mesmo de mim? Mas, de qualquer forma, Holly e eu não tínhamos TV na época e, assim, quando fomos morar juntos, adotamos puramente por *default* o estilo da família dela de jantares sem telas.

O hábito acabou se enraizando mesmo depois de comprarmos uma TV. Quando nossos filhos nasceram, eu praticamente nem lembrava mais como era comer em frente à TV. E hoje, todas as noites, nossa família de quatro pessoas se senta junta para jantar. Nada de TV, celular ou iPad. Sim, esse hábito me tirou certa familiaridade com a cultura pop, mas eu não trocaria as horas a mais com minha esposa e meus filhos por nada no mundo.

## TÁTICAS DE ENERGIA

# **Durma numa caverna**

- 83. Entenda que quarto é feito para dormir
- 84. Simule o pôr do sol
- 85. Dê um jeito de tirar uma soneca
- 86. Não fique com o fuso virado
- 87. Ponha a máscara de oxigênio primeiro em você

## 83. Entenda que quarto é feito para dormir

Para Urk, a hora de dormir marcava o fim de um processo de várias horas no qual estímulos mentais eram gradualmente afastados para a chegada do sono. Você sabotava esse processo sempre que vê as redes sociais, o e-mail ou as notícias antes de dormir. Em vez de relaxar, está acelerando o cérebro. Um e-mail irritante ou uma notícia aflitiva podem sacudir sua mente e mantê-lo acordado por horas.

Se você pretende melhorar seu sono, mantenha o celular longe do quarto — o tempo todo. E não pare por aí. Remova *todos* os aparelhos eletrônicos e faça do seu quarto um verdadeiro santuário dedicado ao sono. Nada de TV ou iPads. Nada de Kindles com luzes de fundo. Em outras palavras: entenda que quarto é feito para dormir.

Televisões apresentam desafios específicos. Uma TV no quarto é um chamado tentador à lei do menor esforço. Você não precisa fazer nada para se entreter — ela faz tudo! A televisão é particularmente perigosa devido ao tempo que gastamos com ela. Perdemos o sono quando vemos TV e continuamos perdendo após desligá-la e esperar que o cérebro cheio de estímulos faça a transição para adormecer.

Ler na cama é uma alternativa maravilhosa, mas o melhor são livros de papel e revistas. Tudo bem ler no Kindle, pois não é um aparelho cheio de aplicativos e outras distrações; é só se certificar de desligar aquela luz branca ofuscante de fundo.

Não é fácil manter os aparelhos fora do quarto, mas é mais fácil modificar o espaço físico do que depender da força de vontade para mudar o comportamento. Faça isso uma só vez e torne permanente: remova a televisão do cômodo. Tire da tomada o carregador do smartphone e coloque-o em algum lugar fora do quarto.

Há um aparelho que você provavelmente terá que manter no aposento: um despertador. Escolha um modelo simples com tela não muito brilhante (ou sem tela, se não se importar com o tique-taque). Se possível, posicione-o em uma cômoda ou prateleira do outro lado do quarto. Assim a luz fica distante dos seus olhos. Além disso, fica mais fácil levantar: quando soar o alarme, você não terá outra escolha a não ser sair da cama, esticar as pernas e desligá-lo. Achemos que é uma forma melhor de começar o dia do que se aninhar com um smartphone.

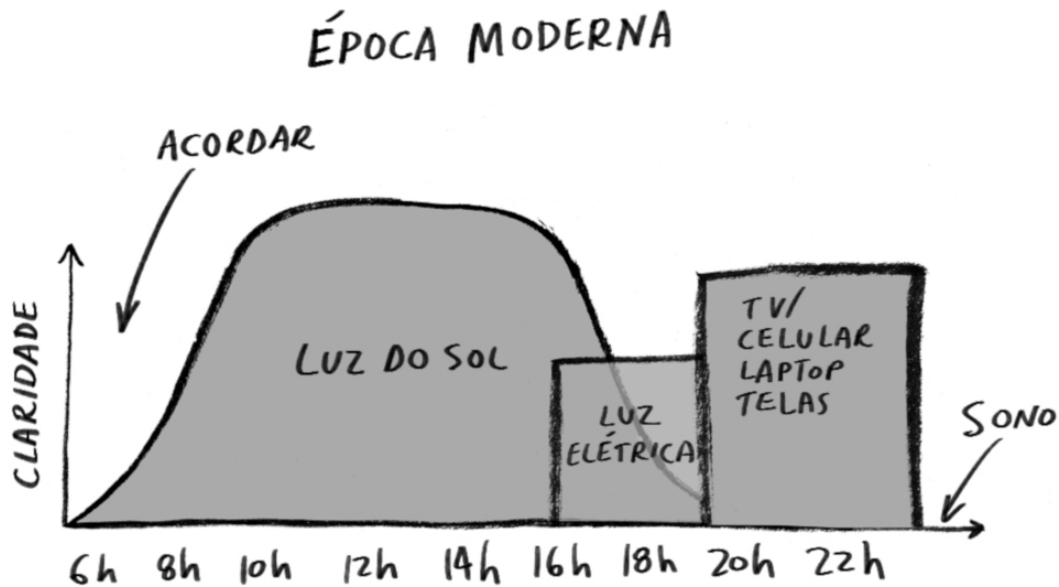
## 84. Simule o pôr do sol

Quando vemos luzes brilhantes, nosso cérebro pensa: *Amanheceu. Hora de acordar!* Trata-se de um sistema ancestral e automático. Para Urk, funcionava muito bem: ele caía no sono quando escurecia e acordava quando o sol surgia. O ciclo natural do dia ajudava a regular sua energia e seu sono.





Para seres humanos modernos, porém, isso apresenta um problema. Ao levar em consideração telas e lâmpadas, estamos simulando a luz do dia basicamente até a hora de deitar. É como se disséssemos ao nosso cérebro: “É dia, é dia, é dia, é dia — OPA, É NOITE, VAI DORMIR.” Não à toa temos dificuldade para adormecer.



Não somos os primeiros a apontar este problema. Há anos se diz que não devemos levar o celular ou o laptop para a cama. É um bom conselho, mas não é o suficiente. Quando estava tentando passar a acordar cedo, JZ descobriu que precisaria de uma estratégia maior. Seria necessário simular o pôr do sol.

Eis como fazê-lo:

1. A partir da hora do jantar ou de algumas horas antes do momento ideal de ir para a cama, diminua as luzes de casa. Desligue as luzes claras do teto. No lugar, use luminárias discretas de mesa ou de canto. Pontos extras para quem acender velas na mesa de jantar.
2. Passe as telas do celular, do computador ou da TV para o “modo noturno”. Essa função troca o azul das telas pelo vermelho e o

alaranjado. Em vez de olhar para um céu claro, é como se você estivesse sentado ao redor da fogueira.

3. Ao ir para a cama, retire do quarto todos os aparelhos (ver nº 83).
4. Se a luz do dia ou da rua ainda assim estiver se esgueirando para dentro do quarto, experimente uma simples máscara de sono sobre os olhos. Sim, você se sente e parece meio bobo, mas dá certo.

Caso viva se sentindo letárgico e sem energia pela manhã, experimente também simular o nascer do sol. Nos últimos anos, luzes “simuladoras da aurora” automáticas vêm se tornando mais compactas e baratas graças às melhorias na tecnologia de LED e ao robusto mercado de pessoas que odeiam as manhãs de inverno. A ideia é simples: antes de o alarme soar, uma luz forte é acionada de maneira gradual, simulando um nascer do sol perfeitamente cronometrado e condicionando seu cérebro a acordar. Combinar essa estratégia com a de diminuir a iluminação à noite é o mais perto possível de viver numa caverna.

## 85. Dê um jeito de tirar uma soneca

Sonecas nos deixam mais espertos. É sério. Uma porção de estudos <sup>1</sup> mostra que elas melhoram a vigilância e o desempenho cognitivo na parte da tarde. Como de hábito, testamos nós mesmos a teoria científica.



**Jake**

Adoro sonecas, e não só porque meu nome é Knapp [“nap” = “soneca”].



**JZ**

Que piada horrível.

Você nem sequer precisa cair no sono. Até mesmo deitar e descansar por dez a vinte minutos já é uma ótima forma de reabastecer a energia.

Mas a realidade é que tirar uma soneca não é nada fácil para quem trabalha em escritório. Mesmo naqueles dotados de cápsulas de sono sofisticadas (a gente trabalhou em alguns), a maioria das pessoas acredita que não tem tempo para dormir e, convenhamos, com ou sem cápsula, é bem esquisito dormir no trabalho. Para quem não tem como fazer isso, considere uma soneca em casa. Mesmo que só consiga fazê-lo no fim de semana, você vai se beneficiar.

## **86. Não fique com o fuso virado**

Às vezes, apesar de todos os esforços, ficamos com o sono atrasado. Temos uma semana atribulada, um voo em horário ruim ou alguma fonte de estresse ou de preocupação que nos mantêm acordados à noite, e acabamos sentindo aquela sensação tão familiar de cansaço extremo.

Estávamos conversando sobre desafios do sono com nossa amiga Kristen Brillantes, uma das pessoas mais ambiciosas e produtivas que conhecemos (veja na tática nº 12 seu método Sour Patch Kid

para dizer não). Além do trabalho como produtora de design do Google, é dona de um *food truck* e *coach* de todos os tipos de empreendedores e jovens profissionais.

“É tentador procurar manter o sono em dia dormindo até mais tarde”, disse Kristen. “O problema é que isso não funciona.”

Ela nos disse que dormir até mais tarde nos fins de semana é basicamente como ficar com *jet lag* : confunde o relógio interno e torna ainda mais difícil repor o déficit original. Assim como se faria ao viajar para outro fuso horário, o que ela recomenda é resistir à tentação de dormir em excesso e procurar se manter o mais próximo possível de seu cronograma habitual.

“Déficit de sono” existe de verdade, e não é nada bom para a saúde, o bem-estar e a capacidade de concentração. Só que, por mais gratificante que seja, não é um sábado na cama até o meio-dia que vai ajudar a dar fim a ele. Em vez disso, é preciso ir aos pouquinhos, usando as táticas deste capítulo para ajudar a ficar em dia com o sono, dormindo bem dia após dia. Portanto, para manter a bateria carregada, programe o despertador para o mesmo horário todo dia, independentemente de ser dia útil, fim de semana ou feriado.



Temos mais uma observação sobre acumular energia. Para quem estiver numa época da vida cuja responsabilidade primordial seja tomar conta de outra pessoa — seja um filho pequeno, um cônjuge, um amigo, o pai ou a mãe —, muitas destas táticas podem parecer um pouco egoístas, para não dizer totalmente impraticáveis. Se for o caso, gostaríamos de sugerir uma tática especial, concebida para lhe dar permissão para tomar conta de si mesmo.

## **87. Ponha a máscara de oxigênio primeiro em você**

Quando a esposa de Jake estava esperando o primeiro filho, eles fizeram um curso para pais de primeira viagem. A professora lhes deu um ótimo conselho: ponha a máscara de oxigênio primeiro em você.

Em aviões, somos orientados a colocar a máscara antes de tentar ajudar outros passageiros. A lógica é que, se a cabine despressurizar (vamos tentar não pensar *tanto* assim nisso), todos precisarão de oxigênio. Mas, se você desmaiar enquanto tenta ajudar alguém... bem, não vai ser muito útil, não é? Pode ser um ato heroico, mas nada sábio.

Um recém-nascido em casa parece um pouco uma despressurização na cabine: se você não tomar conta de si (um pouco que seja), não terá como ser um bom cuidador. Isso significa que você precisa maximizar sua energia comendo o melhor possível e aproveitando ao máximo todo o sono que conseguir. Precisa encontrar um jeito de fazer pequenas pausas e manter sua sanidade. Em outras palavras, precisa pôr a sua máscara de oxigênio primeiro.

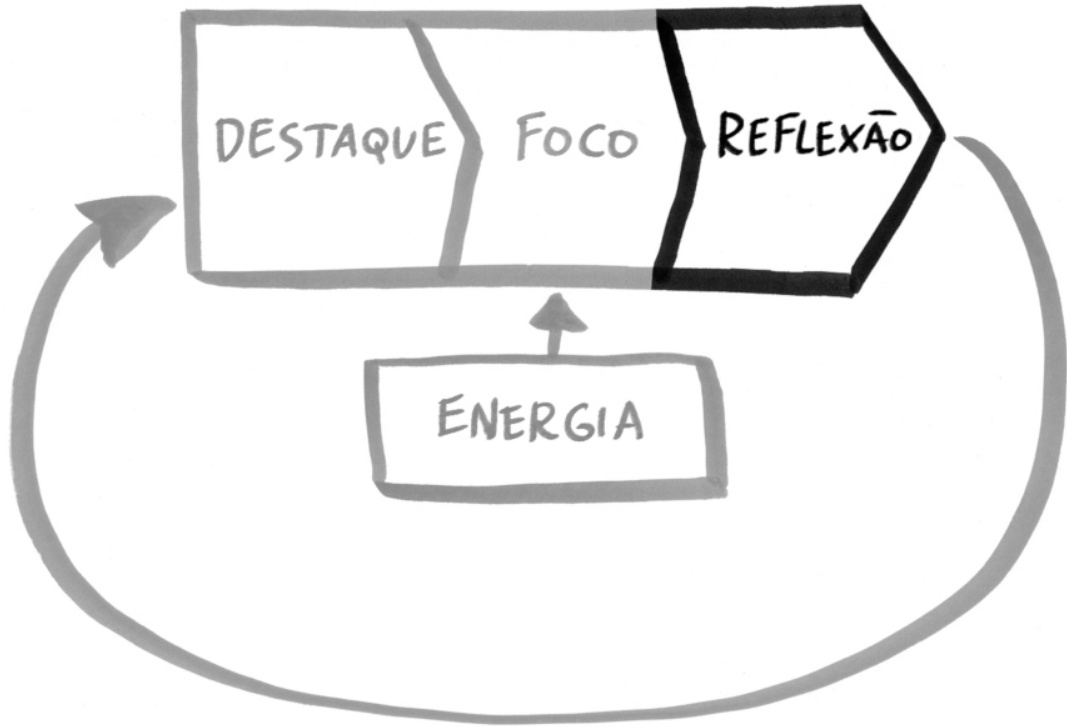
Mesmo que esteja tomando conta de alguém que não seja um recém-nascido, é importante ter este conselho em mente. As necessidades diárias de outra pessoa, em especial as de alguém que você ama, podem consumir uma tremenda quantidade de energia emocional e física. Vale repetir: sabemos que a ideia de experimentar algumas das táticas deste livro — sair para caminhar, arrumar algum tempo para ficar sozinho em silêncio ou se exercitar — pode parecer egoísta. Mas lembre-se: as táticas nesta seção se propõem a gerar energia de modo que você arrume tempo para o que importa. Se você está tomando conta de quem ama, o que poderia ser mais importante?

---

1 Há realmente um monte deles, mas o mais influente, de longe, foi um estudo da NASA de 1994 feito com pilotos de aviões de carreira em voos de longa distância. Os pesquisadores perceberam uma melhora de 34% no rendimento dos pilotos que tiraram sonecas. O estudo foi particularmente influente porque

A) todos nós queremos que nossos pilotos se saiam bem, e B) todo mundo sabe que a NASA é o máximo.

# Reflexão





“A ciência e a vida cotidiana não podem e não devem ser separadas.”

— ROSALIND FRANKLIN

Bem-vindos ao quarto e último passo do Faça Tempo. Em “Reflexão”, vamos lançar mão de um pouco de ciência para ajustar o sistema a você: seus hábitos, seu estilo de vida, suas preferências e até seu corpo, único e intransferível.

### **Ajuste seus dias com o método científico**

Não se preocupe, ciência é coisa simples. Claro, uma parte dela — aceleradores de partículas, astrofísica, torpedos fotônicos — pode ser complicada. Mas o método científico em si é direto e simples.

1. **OBSERVE** o que está acontecendo.
2. **DEDUZA** por que as coisas estão ocorrendo dessa forma.
3. **EXPERIMENTE** para testar sua hipótese.
4. **MEÇA** os resultados e conclua se estava certo ou não.

É basicamente isso. O know-how científico por trás de tudo, do óleo lubrificante ao telescópio espacial Hubble, veio da observação desses quatro passos.

O Faça Tempo também usa o método científico. Tudo neste livro tem base nas nossas observações sobre o mundo moderno e nas nossas hipóteses sobre por que coisas ruins acontecem ao nosso tempo e à nossa concentração. Dá para resumir a essência do programa em três hipóteses:

#### **A hipótese do Destaque**

Prevemos que quem estabelecer uma única intenção para cada dia será mais satisfeito, alegre e produtivo.

### **A hipótese do Foco**

Prevemos que quem criar barreiras ao redor do Bonde da Ocupação e das Piscinas Infinitas terá uma capacidade aguda de concentração.

### **A hipótese da Energia**

Prevemos que quem viver de forma um pouco mais próxima à de homens primitivos terá mais energia mental e física.

As táticas do livro são 87 experiências para testar essas hipóteses. Nós mesmos servimos de cobaias. Mas só você pode testá-las em *si mesmo*. E, para isso, é preciso recorrer ao método científico. É necessário mensurar os dados — não em um estudo duplo-cego de universitários desavisados ou em algum laboratório estéril, mas na sua vida cotidiana.

Você é uma amostra de um, e seus resultados são os únicos que realmente importam. Esse tipo de ciência do dia a dia é o ponto central da “Reflexão”.

### **Faça anotações para mapear resultados (e não trapaceie)**

Coletar dados é superfácil. Todos os dias você avaliará se arrumou tempo para seu Destaque e o quanto conseguiu se concentrar nele. Então registrará o nível de energia que teve, revisará as táticas que usou, anotarà o que funcionou e o que não deu certo e fará um planejamento das táticas a experimentar no dia seguinte.

Este passo leva só alguns instantes; é só responder a perguntas simples:

OBSERVAÇÕES DO FAÇA TEMPO DATA \_\_\_\_\_

**DESTAQUE** DE HOJE

ARRUMEI TEMPO PARA ELE? **SIM! NÃO.**

**FOCO** CONCENTRAÇÃO DE HOJE

**ENERGIA** ENERGIA DE HOJE

TÁTICAS EXPERIMENTADAS HOJE: | COMO FOI?

|

TÁTICAS A EXPERIMENTAR (OU EXPERIMENTAR DE NOVO) AMANHÃ:

MOMENTO PELO QUAL ESTOU GRATO:

Eis um exemplo de como pode ficar o seu em um dia comum:

OBSERVAÇÕES DO FAÇA TEMPO

DATA 11 de fevereiro

## DESTAQUE DE HOJE

fazer o jantar em casa

ARRUMEI TEMPO PARA ELE?

SIM! NÃO.

CONCENTRAÇÃO DE HOJE

FOCO

1 2 3 4 6 8 9 10

ENERGIA DE HOJE

ENERGIA

1 2 3 4 5 6 7 9 10

TÁTICAS EXPERIMENTADAS HOJE:

COMO FOI?

Não delirar

Bem! Corridinha curta

Celular sem distração

Fiquei vendo e-mails entre reuniões

TÁTICAS A EXPERIMENTAR (OU EXPERIMENTAR DE NOVO) AMANHÃ:

Kryptonita da distração - e-mail!

Não delirar - quero criar o hábito da corrida

MOMENTO PELO QUAL ESTOU GRATO:

O momento em que o cheiro de espaguete tomou a cozinha

Esta página é feita para ajudar você a ter em mente como está usando o Faça Tempo, é claro. Mas também para ajudá-lo a aprender sobre *si mesmo*. Depois de alguns dias de observações, você estará mais consciente da sua energia e atenção ao longo do dia e terá maior controle de onde direcioná-la.

Ao fazer experiências com o sistema, é importante lembrar que algumas táticas funcionarão logo de cara, mas outras exigirão

paciência e perseverança. Às vezes uma tática só se ajusta à nossa vida por tentativa e erro (*Devo correr ou fazer bicicleta ergométrica? Antes do trabalho, na hora do almoço ou de noite?*). Se der errado na primeira tentativa, não se martirize. Dê tempo ao tempo e use suas anotações para registrar e ajustar sua estratégia. Lembre-se de que a perfeição não é a sua meta. A ideia não é passar a usar todas as táticas o tempo todo, nem mesmo algumas delas o tempo todo. Vai haver intervalos de dias e de semanas, e tudo bem. Você pode retomar os experimentos a qualquer momento, fazendo o necessário — seja muito ou pouco — para encaixá-los em sua vida.

O propósito maior das anotações é medir os resultados dos experimentos, mas você deve ter reparado que incluímos uma pergunta sobre gratidão. Rituais de gratidão existem em diversas culturas há milhares de anos: são fundamentais no budismo e no estoicismo; estão na Bíblia; são parte das cerimônias do chá no Japão; e, claro, é a base (e origem do nome) do feriado do Dia de Ação de Graças. Mas, independentemente dessa ilustre história, incluímos a gratidão por uma razão muito simples: introduzir um viés aos resultados dos seus experimentos.

Mudar *defaults* nem sempre é fácil, e por isso ajuda bastante refletir sobre o dia à luz da gratidão. Você verá com frequência que, mesmo que muita coisa não tenha saído como o esperado, ainda assim seu esforço para arrumar tempo compensou com um momento pelo qual é grato. Quando isso ocorre, a sensação de gratidão vira um poderoso incentivo para repetir os passos no dia seguinte.

No fim do livro você encontrará [uma página em branco](#) para anotações. Acesse [maketimebook.com](http://maketimebook.com) para obter um PDF imprimível e uma variedade de formatos em papel ou digitais. Ou, é claro, você pode responder às perguntas numa folha qualquer ou num caderno comum.

Também recomendamos programar avisos recorrentes no celular para ajudar a enraizar seus novos hábitos. É simples, algo como “ei, Siri, <sup>1</sup> me lembre de escolher um Destaque todo dia às nove da

manhã” e “me lembre de fazer anotações sobre o meu dia sempre às nove da noite”.

Refletir sobre o próprio dia pode virar hábito permanente, mas tudo bem se durar só as primeiras semanas. As anotações não devem virar (mais uma) obrigação; é só uma maneira de aprender sobre si mesmo e fazer ajustes ao sistema, levando-o a funcionar da melhor forma para sua vida.

### **Pequenas mudanças geram grandes resultados**

No início do livro, fizemos algumas afirmações meio malucas. Dissemos que era possível desacelerar a correria da vida moderna, sentir-se menos ocupado e aproveitar mais os nossos dias. Agora que já passamos por todos os quatro passos, chegou a hora de reavaliar aquelas alegações. É *mesmo* possível arrumar tempo todos os dias?

Precisamos admitir que não temos um botão mágico para reconfigurar sua vida. Se hoje você precisa responder a quinhentos e-mails, provavelmente não terá como escapar amanhã e responder a zero. Se sua agenda estava lotada esta semana, deverá estar lotada na semana que vem também. Não temos como apagar sua agenda nem congelar sua caixa de entrada.

Mas mudanças tão radicais não são necessárias. Há uma premissa invisível por trás do Faça Tempo: você *já está* no caminho certo. Pequenas mudanças podem lhe devolver o controle. Basta reduzir algumas distrações, aumentar um pouquinho a energia física e mental e concentrar a atenção num Destaque, e um dia qualquer pode se tornar extraordinário. Não é preciso uma agenda vazia — só sessenta a noventa minutos de atenção a algo especial. A meta é criar tempo para o que importa, encontrar mais equilíbrio e curtir um pouco mais o hoje.



## **Jake**

Em 2008, comecei a fazer anotações diárias para me ajudar a registrar meu nível de energia e tentar descobrir como melhorá-lo. Eis um trecho:

*Nov. 17*

*Nível de energia: 8*

*Táticas experimentadas hoje:*

*Me exercitei de manhã por trinta minutos.*

*Como foi?*

*Me senti especialmente bem depois. Devia tentar fazer isso mais vezes no futuro. Mantive a concentração por três horas seguidas pela manhã, mas fiquei cansado depois do almoço. Só que a sobremesa era muito boa e comi dois pedaços de bolo de chocolate. Talvez não deva comer sobremesa depois do almoço.*

Há várias descobertas nestas anotações: o exercício pela manhã me trouxe disposição, <sup>2</sup> a sobremesa no almoço fez com que eu me sentisse péssimo à tarde, e talvez o meu limite para trabalho focado seja de três horas.

Claro, as descobertas (“exercício faz bem, açúcar faz mal”) não têm nada de espetacular. Mas ainda que devessem ser óbvias, registrá-las para mim mesmo teve um efeito poderoso. Uma coisa é ler a respeito de uma pesquisa acadêmica no jornal; outra, bem diferente, é sentir os resultados em primeira mão.

As anotações diárias me ajudaram a identificar armadilhas a evitar, bem como os lados bons a reproduzir. Comecei a achar maneiras de movimentar meu corpo pela manhã e, após alguns meses, minha rotina matinal de exercícios se tornou regular. Ajustei meu cronograma para almoçar mais cedo, antes de estar morto de fome, o que ajudou a modificar meu *default* para almoços mais leves e revigorantes.

Minhas anotações mais antigas eram todas sobre Energia, mas depois vi como seria útil rastrear também minhas táticas de Destaque e de Foco. Tais experimentos “de um homem só” me ajudaram a compreender minhas táticas e ajustar o sistema para minha versão pessoal. E a reflexão diária mudou para melhor o meu comportamento: sou sempre mais aplicado quando tem alguém de olho, mesmo que esse alguém seja eu.

- 1 Ou "ok, Google" ou "olá, HAL" ou o que quer que seja.
- 2 Isso foi pouco depois da minha conclusão "sem delírios" sobre exercícios (ver nº 61).



**Comece "algum dia" hoje**

“Não se pergunte o que o mundo deseja. Pergunte-se o que faz você se sentir vivo, e então vá atrás disso. Porque o que o mundo precisa é de gente cheia de vida.”

— HOWARD THURMAN

Nós dois passamos anos no Vale do Silício, cuja indústria tem “pivotar” como um de seus termos favoritos. Em linguagem de startup, pivotar é quando a companhia se lança em determinada atividade, mas percebe que uma outra ideia relacionada (ou às vezes sem qualquer relação) é mais promissora. Caso tenha confiança (e recursos) suficiente, a empresa pivotará nessa nova direção.

Algumas startups foram incrivelmente bem-sucedidas ao pivotarem. Um aplicativo de compras chamado Tote pivotou e virou o Pinterest. Uma companhia de podcasts chamada Odeo pivotou para se tornar o Twitter. Burbn, aplicativo para registrar presença em restaurantes e bares, pivotou e se transformou no Instagram, e uma empresa que fabricava um sistema operacional para câmeras pivotou e virou o Android.

Depois de pegar o jeito das ferramentas e táticas do Faça Tempo, você poderá se ver pronto para pivotar a própria vida. Ao se tornar mais ciente das suas prioridades por meio da escolha de Destaques e aumentar sua concentração com o modo Foco, você talvez perceba o surgimento de novas forças e interesses — e também crie a confiança para segui-las e ver onde darão. É exatamente o que ocorreu conosco.



### **Jake**

Comecei minhas experiências com o tempo para me tornar mais produtivo no trabalho, mas o resultado foi muito além disso. As táticas deste livro me ajudaram a encontrar maior equilíbrio no trabalho e em casa. Ao modificar ligeiramente os meus dias, senti meu controle aumentar muito mais. Conforme eu aprendia a arrumar tempo para minhas prioridades, surgiram projetos legais, como desenvolver o método do sprint, fazer exposições de arte com meus filhos e, claro, escrever. Iniciar e terminar meu primeiro livro foi difícil, mas o Faça Tempo me ajudou nessa tarefa.

No fim das contas, aconteceu uma coisa curiosa. Quanto mais arrumava tempo para escrever, mais eu queria fazê-lo. Até decidir, afinal, tentar fazer dessa atividade o meu trabalho principal. Essa guinada radical em minhas prioridades não ocorreu da noite para o dia. Foi como uma bola de neve rolando morro abaixo, aumentando de tamanho a cada rotação. Levei sete anos desde que comecei a arrumar tempo para escrever à noite, em 2010, até me tornar escritor em tempo integral, em 2017. Mas, quando chegou a hora, a decisão de sair do Google — que um dia teria me parecido insana — foi fácil. Estava bem claro o que eu desejava, e eu havia criado a confiança para saber que valia a pena tentar.



### **JZ**

Assim como Jake, comecei a utilizar as táticas deste livro para me tornar mais eficiente no trabalho, mas no decorrer do tempo percebi que não queria usar meu aumento de energia e foco para ascender no meio corporativo. No lugar, emergiu uma nova prioridade: velejar. Quanto mais tempo investia nisso, maior a minha satisfação. Mas, ao contrário do trabalho, a satisfação em velejar não era fruto de alguma recompensa externa; era uma motivação em

si, derivada do aprendizado de habilidades práticas, de ver o mundo por uma perspectiva diferente e de me sentir feliz no processo.

Comecei a procurar maneiras de arrumar mais tempo para velejar. E, com as táticas deste livro, foi exatamente o que fiz. Minha esposa, Michelle, e eu passamos a explorar a possibilidade de uma vida nas águas: morar no barco, viajar sempre que quiséssemos e firmar um compromisso ainda mais profundo com a nossa paixão extraprofissional. Em 2017, fomos com tudo. Pedimos demissão dos nossos empregos e deixamos para trás nosso apartamento, nos mudamos para o barco e passamos a navegar pela costa do Pacífico, seguindo do sul da Califórnia até o México e a América Central.

Ao abraçar a navegação, as outras prioridades foram desaparecendo aos poucos. Ao deixar de lado a vida corporativa para navegar e viajar o tempo todo, abri mão do meu cargo pomposo, do meu escritório bonito, do meu salário e do meu bônus anual. Mas, para mim, depois de anos voltado para o sistema sobre o qual vocês acabaram de ler, essa troca foi uma escolha fácil. Eu sabia para o que gostaria de arrumar tempo e foi o que fiz.

Por grande parte de nossas carreiras, estivemos distraídos, enrolados, atarefados e exaustos demais, incapazes de arrumar tempo para as coisas mais importantes para nós. Em primeiro lugar, esse sistema nos ajudou a encontrar o controle. Ao longo do tempo, nos ajudou a dar início àqueles clássicos projetos “para algum dia” que vínhamos adiando havia anos e poderíamos ter continuado a adiar indefinidamente.

Ao criar a prática de estabelecer *sua própria* prioridade, sua vida diária se transforma. Talvez você descubra que sua bússola interna está perfeitamente ajustada ao seu trabalho atual, e nesse caso se verá ainda mais capaz de identificar e aproveitar as oportunidades mais importantes. O Faça Tempo pode fornecer à sua carreira um reforço contínuo de longo prazo. Seus hobbies e projetos paralelos, fortalecidos pelo sistema, podem ser o complemento perfeito.

Contudo, também é possível que esses projetos paralelos gradualmente ganhem vida própria. Um caminho novo e inesperado pode surgir. E talvez você se descubra pronto para segui-lo e ver onde vai dar.

Só para ficar claro, não estamos aconselhando ninguém a largar o emprego e velejar mundo afora (a não ser que essa seja a sua praia; neste caso, mande um e-mail para JZ pedindo conselhos). E

devemos enfatizar que não temos a pretensão de saber tudo — nem de longe! Colocamos a todo momento nossas prioridades em perspectiva, e é extremamente improvável que qualquer um de nós esteja fazendo hoje a mesma coisa que estará fazendo daqui a dois, cinco ou dez anos. Quando você estiver lendo este livro, talvez já estejamos em outra, e tudo bem. Contanto que tenhamos tempo para o que consideramos mais importante, o sistema estará funcionando.

Independentemente de qual seja sua meta, se é encontrar mais equilíbrio na vida, evoluir na carreira atual ou pivotar para outra, prevemos que este livro criará mais tempo e atenção para as suas paixões. Como disse Howard Thurman, o mundo precisa de gente cheia de vida. Não espere para arrumar tempo “algum dia” para o que enche *você* de vida. Comece hoje.

## **GUIA DE “INICIALIZAÇÃO RÁPIDA” PARA O SISTEMA**

Há uma porção de táticas neste livro. Se não souber bem por onde começar, experimente a seguinte receita:

### **Destaque: Agende o seu Destaque (nº 8 )**

Uma maneira simples de ser proativo, dar uma forma ao seu dia e quebrar o ciclo da reação.

### **Foco: Bloqueie a kryptonita da distração (nº 24 )**

Liberte-se de uma Piscina Infinita e repare como sua concentração muda.

### **Energia: Bata perna (nº 62 )**

Alguns minutos de caminhada por dia dão gás ao corpo e tranquilidade à mente.

### **Refleta por três noites seguidas**

Não se preocupe em se comprometer a escrever num diário todas as noites pelo resto da vida (nem nós fazemos isso). Experimente apenas as três táticas anteriores e, por três noites seguidas, faça suas anotações. Veja o que descobriu e continue a partir daí.

Além disso, acesse [maketimebook.com](http://maketimebook.com) e veja dicas e aplicativos para ajudá-lo a começar.

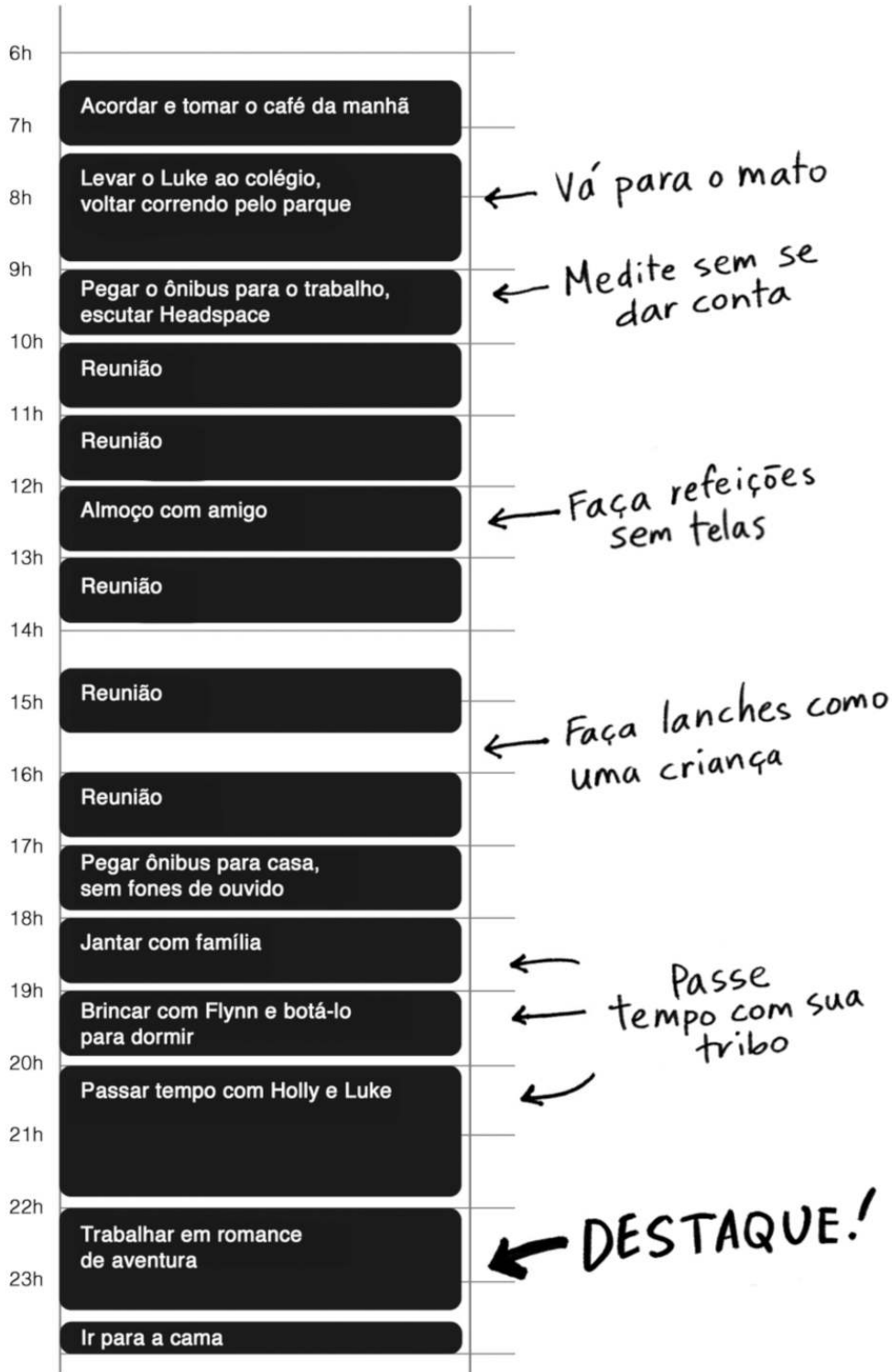
## EXEMPLOS DE AGENDAS

Achamos que uma olhada na aparência cotidiana do Faça Tempo poderia ajudar. Portanto, eis alguns dias típicos de nossas agendas. É possível encaixar *um monte* de táticas num só dia, sem contar táticas como *Planeje seu dia* , *Encerre a sessão* , *Use relógio de pulso* e *Experimente um celular sem distrações* , que não aparecem na agenda. Mas mesmo sendo possível encaixar muita coisa, não é necessário. Estes são casos extremos — lembre-se, somos nerds do tempo.

**Jake**

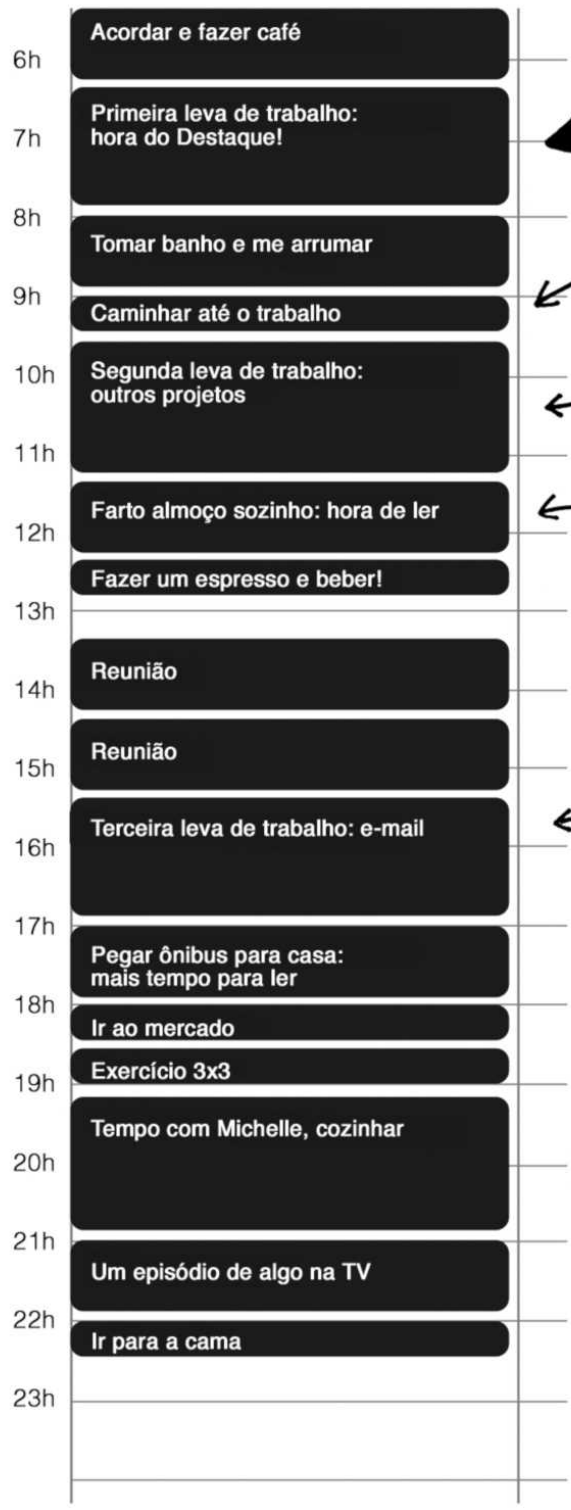
Quando minha agenda estava abarrotada de reuniões, eu usava várias táticas para gerar e manter energia ao longo do dia. Ao preservá-la, conseguia arrumar tempo à noite para escrever meu romance de aventura.





**JZ**

Quando eu trabalhava no Google, o meu típico dia de semana era assim: todos os dias, acordava cedo e *imediatamente* me dedicava ao Destaque antes de fazer *qualquer outra coisa* — exceto tomar café, é claro. A caminhada até o trabalho já me garantia começar o dia com um ganho de energia. Aí, mais tarde, quando minha energia criativa diminuía, ajustava o foco para o trabalho administrativo (como e-mails) e para recompor minha disposição (me exercitando, cozinhando e passando tempo com minha esposa, Michelle).



← DESTAQUE!

← Bata perna

← Reserve sua agenda

← Fique com fome (primeira refeição do dia)

← Lide com seus e-mails no final do dia

← Passe tempo com sua tribo

## OUTRAS LEITURAS PARA NERDS DO TEMPO

### ***Projeto felicidade* , de Gretchen Rubin**

Este livro vai fazer você mais feliz. Seria uma loucura deixar de lê-lo.

### ***Aumente o poder do seu cérebro* , de John Medina**

Um rápido e divertido apanhado geral da ciência do cérebro, fácil de entender e de lembrar (vale checar também *The Distracted Mind: Ancient Brains in a High-Tech World* , de Adam Gazzaley e Larry Rosen, uma leitura bem mais difícil, com muito mais detalhes).

### ***Trabalho focado* , de Cal Newport**

Cheio de estratégias obstinadas e por vezes incomuns para trabalhar de maneira concentrada.

### ***Trabalhe 4 horas por semana* , de Tim Ferriss**

Tim é um super-homem e nós não, mas ainda assim aprendemos muito com este livro.

### ***A arte de fazer acontecer* , de David Allen**

Um sistema organizacional realmente intenso. Falhamos um monte de vezes, mas, mesmo não adotando mais o método de David Allen, sua filosofia ainda nos acompanha.

### ***Como ter um dia ideal* , de Caroline Webb**

Uma análise mais profunda das últimas descobertas da ciência comportamental e recomendações inteligentes para aplicá-las à nossa vida cotidiana.

### ***O poder dos momentos*, de Chip e Dan Heath**

Os irmãos Heath explicam por que momentos têm uma enorme influência em nossas vidas e então mostram como engendrar grandes momentos na sua vida. Leia este livro e encare seus Destaques com vigor renovado.

### ***Aplicativo Headspace*, com Andy Puddicombe**

Andy não apenas guia você na meditação — ele ensina uma ótima postura de vida para o mundo moderno.

### ***O poder do hábito*, de Charles Duhigg**

Use este livro como um guia para converter as táticas do Faça Tempo em hábitos duradouros.

### ***Mindset*, de Carol Dweck**

Hábitos são poderosos, mas às vezes é necessária uma transformação de mentalidade para acarretar uma mudança de comportamento.

### ***Em defesa da comida*, de Michael Pollan**

Não há guia melhor para acumular energia comendo como um caçador-coletor.

### ***Sapiens*, de Yuval Noah Harari**

Muitas das táticas do Faça Tempo se baseiam na ideia de aprender com os antigos humanos. *Sapiens* é uma história detalhada e formidável da... bem... da raça humana.

Para uma crítica mais minuciosa da indústria das distrações, confira *Irresistível*, de Adam Alter, o site Center for Humane Technology, de Tristan Harris ([humanetech.com](http://humanetech.com)), e, para um olhar sobre a criação de produtos feitos para se tornarem hábitos, *Hooked*, de Nir Eyal.

Eis algumas sugestões pessoais de cada um de nós:



## JZ

### ***Dinheiro e vida* , de Vicki Robin e Joe Dominguez**

Este livro clássico aplica os mesmos princípios do Faça Tempo — repensar seus *defaults* , agir com consciência, evitar a dispersão — no tocante às finanças pessoais. É surpreendentemente inspirador.

### ***A Guide to the Good Life* , de William B. Irvine**

Uma introdução bastante acessível à filosofia estoica. Como o Faça Tempo, o estoicismo é um sistema diário com táticas para viver a vida — mas que existe há mais de dois mil anos.

### ***As Long as It's Fun* , de Herb McCormick**

Esta é uma sugestão de outro tipo: a biografia de um casal que escolheu criar os próprios *defaults* , construir dois barcos à mão, dar a volta ao mundo duas vezes e escrever onze livros. Pura inspiração.



## Jake

### ***The Living* , de Annie Dillard**

Este romance (ambientado perto de onde passei a infância, no noroeste do estado de Washington) me trouxe uma apreciação pela vida e seus momentos que permaneceu comigo por décadas.

### ***Sobre a escrita* , de Stephen King**

Naturalmente, um livro indispensável para um aspirante a autor de ficção como eu. Mas não é preciso ser escritor ou fã de terror (eu não sou) para

amar este livro. Está cheio de lições sobre como fazer *qualquer* trabalho com diligência e paixão. E é divertidíssimo.

Por fim, ambos concordamos que você deveria ler...



***Sprint*, de Jake Knapp, John Zeratsky e Braden Kowitz**

Se você gostou das ideias de *Faça tempo*, experimente um sprint no trabalho.

## **COMPARTILHE TÁTICAS, ENCONTRE FONTES, FAÇA CONTATO**

Para encontrar os mais recentes aplicativos de suporte ao Faça Tempo, ler novas táticas nossas e de outros leitores e compartilhar as suas próprias técnicas, por favor acesse [maketimebook.com](http://maketimebook.com) e assine a nossa newsletter.



## AGRADECIMENTOS

Pessoas maravilhosas que nos ajudaram a escrever este livro:

Nossa excelente agente, Sylvie Greenberg, que nos conduziu de um monte de posts num blog até um livro finalizado. E um enorme agradecimento à nossa equipe na Fletcher & Company — Erin McFadden, Grainne Fox, Veronica Goldstein, Sarah Fuentes, Melissa Chinchillo e, é claro, Christy Fletcher.

Nossa brilhante editora, Talia Krohn, que nos ajudou a focar no que importava e a criar o livro mais útil possível. E um *high-five* a toda a equipe da Currency — Tina Constable, Campbell Wharton, Erin Little, Nicole McArdle, Megan Schumann, Craig Adams e Andrea Lau.

Nossa editora no Reino Unido, Andrea Henry, cujo inteligente feedback veio sempre em boa hora.

Josh Yellin, Imola Unger, Mia Mabanta, Scott Jenson, Jonathan Courtney, Stefan Claussen, Ryan Brown, Daren Nicholson, Piper Loyd, Kristen Brillantes, Marin Licina, Bruna Silva, Stéph Cruchon, Joseph Newell, John Fitch, Manu Cornet, Boaz Gavish, Mel Destefano, Tim Hofer, Camille Fleming, Michael Leggett, Henrik Bay, Heidi Miller, Martin Loensmann, Daniel Andefors, Anna Andefors, Tish Knapp, Xander Pollock, Maleesa Pollock, Becky Warren, Roger Warren, Francis Cortez, Matt Storey, Sean Roach, Tin Kadoic, Cindy Fenton, Jack Russillo, Dave Cirilli, Dee Scarano, Mitchell Geere, Rebecca Garza-Bortman, Amy Bonsall, Josh Porter, Rob Hamblen, Michael Smart, Ranjan Jagganathan e Douglas Ferguson, nossos leitores em primeira mão, que ajudaram com reações sinceras e sugestões perspicazes. Vocês tornaram este livro muito melhor.

Nossos mais de 1.700 leitores-teste, que nos ajudaram a esclarecer e a *desentedi*ar o início de *Faça tempo*. É tanta gente que há [uma seção só para eles](#).



## **JZ**

Meus primeiros agradecimentos vão para minha esposa, Michelle. Você é tudo. Obrigado por dar apoio a este projeto, mesmo quando escrevi o primeiro esboço durante nossas férias em St. John. Mesmo quando o trabalho no livro interferiu em nossos planos de velejar. E especialmente por ler o manuscrito várias vezes, me dando um retorno inteligente de uma perspectiva bastante necessária. Muito obrigado.

Obrigado, Jake. Neste momento já faz seis anos do primeiro sprint que fizemos juntos. Trabalhar com você mudou minha forma de encarar a própria noção de trabalho. Nossa colaboração é algo que eu jamais poderia ter planejado ou previsto. Acima de tudo, foi muito divertido! Vamos repetir a dose.

Obrigado aos meus amigos que me servem de modelo no trabalho. Mike Zitt, um dos primeiros exemplos de como reformular o trabalho para caber na vida. Matt Shobe, que me mostrou o poder do trabalho criativo sincero (e foi um fantástico mentor de copidesque). Graham Jenkin, que me mostrou como até mesmo gerentes com agendas lotadas podem arrumar tempo para o que importa. E Kristen Brillantes e Daniel Burka, que me mostraram tudo de fantástico que pode acontecer quando você se joga de corpo inteiro no trabalho.

Obrigado, Taylor Hughes, Rizwan Sattar, Brenden Mulligan, Nick Burka e Daniel Burka pelos mais de dez anos transformando em aplicativos minhas ideias para o Faça Tempo. Sempre serei grato pelo Done-zo, pelo Compose e pelo One Big Thing.

Obrigado aos autores (e outras influências) que mudaram minha maneira de pensar sobre o tempo, a energia e a vida. Em especial Cal Newport, Gretchen Rubin, James Altucher, Jason Fried, JD Roth, Laura Vanderkam, Lin Pardey, Mark Sisson, Nassim Taleb, Pat Schulte, Paula Pant, Pete Adeney, Steven Pressfield, Vicki Robin e Warren Buffett.



### **Jake**

Meu maior agradecimento é para minha linda esposa Holly. Eu não teria ou sequer poderia ter escrito este livro sem o seu apoio constante e o seu feedback curto e grosso (uso esse termo da forma mais elogiosa possível). Você me faz muito feliz, e sou muito grato por isso.

Luke, obrigado por me apresentar ao gerenciamento do tempo por meio de seu nascimento. E obrigado pela amizade constante ao longo de todo este demorado projeto e por me emprestar seu talento para o desenho.

Flynn, obrigado por ser tão divertido e me motivar a fazer pausas durante a escrita. Obrigado também por trabalhar comigo nas ilustrações.



Mãe, obrigado por datilografar minhas redações de ensino fundamental, aturar meu sarcasmo nas aulas de inglês do último ano do colégio e me ajudar a escolher as palavras certas em *Faça tempo*. E, o mais importante, obrigado por escrever livros e me mostrar que uma coisa assim era possível. Se sou hoje escritor, é graças a você.

Por muitos e muitos anos, a citação de Gandhi incluída no início deste livro esteve grudada no para-brisa da caminhonete do meu pai. Ele viveu se pautando por ela. Dia após dia, fez escolhas incomuns para desacelerar e priorizar qualidade de vida a dinheiro ou prestígio. Ele não verá este livro pronto, mas eu o tive em mente todas as vezes que me sentei para escrever. Pai, sinto muito sua falta — obrigado por me ensinar a prestar atenção.

Muitos amigos me inspiraram por sua forma de encarar a vida e o tempo. Em vez de tentar mencionar a todos, me concentrarei em dois que mais moldaram o meu pensamento. Scott Jenson e Kristen Brillantes, vocês são o máximo.

Tenho sorte pela oportunidade de publicar um livro e sou grato às muitas pessoas que me ajudaram a abrir essa porta, entre as quais Sylvie Greenberg, Christy Fletcher, Ben Loehnen, Tim Brown, Nir Eyal, Eric Ries, Bill Maris, Braden Kowitz e Charles Duhigg.

Este livro é ainda uma carta de fã aos autores que mudaram minha forma de pensar sobre o dia a dia, em especial Daniel Pinkwater, David Allen, Gretchen Rubin, June Burn, Jason Fried, Barbara Kingsolver, Tim Urban, Annie Dillard, Tim Ferriss, Stephen King, Austin Kleon, Scott Berkun, Dan Ariely, Marie Kondo, Tom e David Kelley e Chip e Dan Heath. Na improvável hipótese de algum desses autores estar lendo os agradecimentos de um livro de autoajuda neste momento, saibam que lhes devo um café quando quiserem.

E é claro, um superobrigado ao meu grande amigo John Zeratsky. Obrigado por seu entusiasmo, paciência, inteligência, perspicácia, esforço e discordâncias construtivas. Sua visão de mundo me inspira desde que nos conhecemos e foi um prazer trabalhar com você — inclusive quando pegou o barco e foi de repente para o México.

## **CRÉDITOS DAS ILUSTRAÇÕES**

**Ilustrações por Jake Knapp**

**Fotografias do celular e do fundo de tela do laptop por Luke Knapp**

**Parte do colorido das ilustrações por Flynn Knapp**

OBSERVAÇÕES DO FAÇA TEMPO

DATA \_\_\_\_\_

## DESTAQUE DE HOJE

[Empty rounded rectangular box for highlighting]

ARRUMEI TEMPO PARA ELE? **SIM! NÃO.**

CONCENTRAÇÃO DE HOJE

**FOCO**

[1 2 3 4 5 6 7 8 9 10]

ENERGIA DE HOJE

**ENERGIA**

[1 2 3 4 5 6 7 8 9 10]

TÁTICAS EXPERIMENTADAS HOJE: | COMO FOI?



TÁTICAS A EXPERIMENTAR (OU EXPERIMENTAR DE NOVO) AMANHÃ:

MOMENTO PELO QUAL ESTOU GRATO:

## LEITORES-TESTE DE *FAÇA TEMPO*

Obrigado aos 1.700 leitores que se inscreveram para revisar uma primeira versão deste livro e fizeram ótimos comentários. Esperamos não ter esquecido ninguém nem errado a grafia de qualquer nome, mas, caso o tenhamos feito, saibam que somos muito gratos da mesma forma:

Aaron Bright, MD • Aaron J. Palmer • Aaron Matys • Aaron Rosenberg • Aaron Stites • Aaron • Aarron Walter • Abdulaziz Azzahrani • Abe Crystal • Abhay Shah • Abhishek Kona • Abraham Orellanes • Ad Bresser • Adam • Adam Armstrong • Adam Brooks • Adam Egger • Adam La France • Adam Waxman • Adam Williams • Adarsh Pandit • Adithya J • Aditi Ruiz • Adler • Adrian Abele • Adriano • Adrien • Adrien Gomar • Adrienne Brown • Agha Zain • Agnese Bite • Ahmad Alim Akhsan • Ahmad Fairiz • Ahmad Nursalim • Aileen Bennett • Aina Azmi • Akash Shukla • Alan Tsen • Alan Wojciechowski • Alan Worden • Alar Kolk • Alastair Baker • Albert Ramirez Canalias • Alberto S. Rodrigues Jr. • Alberto Samaniego • Alec James van Rassel • Alejandra • Alejandra Cabrera • Alejandro G. Jack • Alejo Rivera • Alessandro Fusco • Alex Bates • Alex Drago • Alex McNeal • Alex Morris • Alex Sherman • Alex Shuck • Alex Uribe • Alexander Baumgardt • Alexander Krieger • Alexander Paluch • Alexander Zdrok • Alexandre do Amaral Ferrari • Ali Chelibane • Ali Rushdan Tariq • Alice Ralph • Alice White • Alin Tuhut • Allan Lykke Christensen • Alli Myatt • Allison Marie Cooper • Alonso Vargas Esparza • Alvin Rentsch • Aman Mayson • Amaresh Ray • Amber Siscoe Vasquez • Amicis Arvizu • Amir Abbas • Amit Jain • Amjad Sidqi • Amjid Rasool • Amy Bonsall • Amy Bucciarelli • Amy Chan • Amy DeMoss • Amy J. Buechel • Amy Jo Kim • Amy Mitchell • Amy Parent • Amy Sanders • Ana Karina Caudillo • Ana Lucia • Ana Manrique • Ana Paula Batista • Analisa Ornelas • Anant Jain •

Anastasia Gritsenko • Anders Heibrock Mortensen • Anders Wik • André Azevedo • Andre de la Cruz • Andre Nordal Sylte • Andrea Andrews • Andrea Dinneen • Andrea Pashayan • Andrea Romoli • Andrea Wong • Andreas Barhainski • Andreas Cem Vogt • Andreas Knaut • Andreea Mihalcea • Andreia • Andreia Ribeiro • Andres Calderon • Andres Villegas Mesa • Andrew Croasdale • Andrew Kong • Andrew Look • Andrew May • Andrew Peters • Andrew Willis • Andy Boydston • Andy Burnham • Andy Howard • Andy Hugelier • Andy Orsow • Andy Rose • Aneeb Ahmed • Angelica Speich • Angélica Speich • Angie Greenham • Angus Tait • Ankur Kaul • Ann MacKay • Ann Mueller • Anna Andefors • Anna Endres • Anna Iurchenko • Anne Pedro • Anne-Laure Jourdain • Annelie Weinehall • Annette • Annette Achermann • Annette Q. Pedersen • Annette Rodriguez • Annia Monroy Dugelby • Anonymous • Antal János Monori • Anthony James Amici • Antoine Nasser • Antoine Sakho • Anton Jarl • Anton Nikolov • Antonia Ciaverella • Antonio Sánchez Pineda • Antonio Starnino • Antonio Storino • Antoon Melchers • Anuj Duggal • Anurag Adhikary • April Xu • Apurva Pathak • Arb • Arie-Jan Lommers • Ario Jafarzadeh • Arjan de Jong • Arnaud Carrette • Arnaud Le Roux • Arthur Mellors • Arthur von Kriegenbergh • Artur • Artur Eldib • Artur Pokusin • Arturo Lopez Valerio • Arturo Perez Enciso • Arun Kumar • Arun Martin • Arva Adams • Ashita Achuthan • Asia Hege • Assaf Guery • Atar • Athena Zhao • Atif Raza • Axel J. Tullmann • Ayanna Haskins • Ayse McMillan • Bar Wiegman • Barbara Neves Kich • Barbara Valenti • Bart Engels • Bart Melort • Bart Tkaczyk • Bas Kok • Bastian • Bastian M. • Ben Barnett • Ben Havill • Ben Hewitt • Ben Jackson • Ben Phillips • Ben White • Benjamin Miraski • Benson Tait • Benyamin Najafi • Bernard Lindekens • Bernardo Mazzini • Bernardo Núñez Rojas • Bertus Hölscher • Betina Merrild Yde • Bhanu G. • Bharat Saini • Bill Bulman • Bill Cotter • Bill Seitz • Binusha Perera • Björn Barleben • Blair Rorani • Bliss Siman • Boaz Gavish • Bob Dohnal • Bob Monroe • Bogdan Domu • Bohuslav Dohnal • Bosco Zubiaga • Brad Ledford • Brad Snyder • Bree Playel • Bree Thomas • Brendan Kearns • Brendan Raftery • Brenden Rodriguez • Brett Flora • Brian Alexander Lee • Brian Bajzek • Brian Burns • Brian Frank •



Brian Kasen • Brian McCormack • Brian Oberkirch • Brian van Stokkum • Brooks Grigson • Bruce Bullis • Bruna Silva • Bruno Campos • Bryan Postelnek • Bryan Walters • Bryann Alexandros • Bryonie Badcock • Bülent Duagi • Buphinder Thapar • Bur Zeratsky • Byron Silver • Caitlin Hudon • Cameron Compton • Cameron Malek • Camila Rodrigues • Carien • Carlee Malkowski • Carlo Zuffa • Carlos Andres Jaramillo Abad • Carlos Baeza Vásquez • Carlos Diaz • Carlos Freitas • Carlos Mendes • Carolien Postma • Caroline Michaud • Carrie • Carrie Kim • Carrie Tian • Carrie Wiley • Cash • Casimir Morreau • Casper Klenz-Kitenge • Casper Kold • Casper Wolfert • Cathan Milton • Cathrine Fallesen • CelloJoe • César Franca • César García • Chaiyarat Soontornprapee • Chandler Roth • Charbel Semaan • Charles Reynolds-Talbot • Charles Riccardi • Charles Rice • Charles Shryock, IV • Charlie Drew • Charlie Park • Charlotte B. • Charly Mendoza • Chelsey Schaffel • Cheryl Hosking • Chiara Giovanni • Chino • Chino Wong • Chip Dong Lim • Chip Trout • Chris • Chris Alvarez • Chris Barbin • Chris Barning • Chris Bobbitt • Chris Bowler • Chris Brisson • Chris Chappelle • Chris Conover • Chris Dee • Chris Dennett • Chris Gorges • Chris Henderson • Chris Janin • Chris M. • Chris McQueen • Chris Nottle • Chris Palmieri • Chris Sanders • Chris Superfly Jackson • Chris van Leeuwen • Chris Vander Ark • Christian Andersen • Christian Beltrao Andersen • Christian Fuglsang • Christian Mueller • Christian van Leeuwen • Christina Himmelev • Christine Avesen O. Balatbat • Christine Chong • Christoffer Kittel • Christoph Faschian • Christoph Steindl • Christopher "Bibby" Howett • Christopher Lynn • Christopher Polack • Christopher Schroer • Chuangming Liu • Chuck Ward • Chunhao Weng • Ciarán Hanrahan • Cindi Ramm • Cindy Fenton • Claire Hutt • Claire Shapiro • Claudia Melo • Claudio Stivala • Claus Berthou Madsen • Clay Ostrom • Cloed Baumgartner • Colin Clark • Colin Jones • Colin Lernell • Colm Roche • Connor Swenson • Corrado Francolini • Costinel Marin • Courtney Gallagher • Courtney Tulig • Covington Doan • Craig Higton • Craig Merry • Craig Primack • Cyrille Le Rolland • Daan van de Kamp • Damian Fok • Damien Newman • Dan Aschwanden • Dan Benoni • Dan Carroll • Dan Oxnam • Dan Shiner • Dan Weingrod • Dani Glikmanas • Daniel •

Daniel Andefors • Daniel Bartel • Daniel Fosco • Daniel Jarjoura • Daniel Kašaj • Daniel Leo Buckley • Daniel Miller • Daniel N. • Daniel R. Farrell • Daniel Ronsman • Daniel Stillman • Daniel Yubi • Danikka Dillon • Danilo Toledo • Danilo Visco • Danni Hu • Danny Holtschke • Danny Spitzberg • Danny Tamez III • Daren Nicholson • Darren Anthony Taylor • Darren Brandwood • Darren Yeo • Darri Ulfsson • Darryn • Darryn Lifson • Dave Best • Dave Cirilli • Dave Hoodspiht (Hoody) • Dave Miklasevich • David Agasi • david beasley • David Breizna • David Bryan • David Buxton • David C. Weinel • David Franke • David G. Hall • David Glauber • David Holl • David Hoogland • David Jones • David McGrath • David Roche • David Rosenberg • David Thayer • David Walker • David Whipps • Dean Hudson • Deandra Hendrix • Debbie Cotton • Debora Bottà • Dede Nesbitt • Dee Scarano • Deke Bowman • Denis Bartelt • Dennis Furia • Derek Punsalan • Derek Winter • Derick Jose • Devin O'Neil • Devin Pope • Di Mayze • Diana Dragomir • Diana Padron • Diana Pottecher • Dianna Hardy • Dietmar Stefl-Sedlnitzky • Dima Koshevoi • Dimitry Galamiyev • Diogo Romeo Rosanelli • Dipika Mallya • Dirk Belling • Dirk Hens • Divyen Sanganee • Dmitry Krasnoperov • Domenico Giuseppe Nicosia • Dominik Kühner • Don Lenere Woods • Donald Vossen • Donnie Tristan Minnick • Doug Field • Doug Gould • Doug Mather • Doug Tabuchi • Douglas Ferguson • Douglas Nash • Dr. Paul Schultz • Drew Gorham • Dylan Weiss • Dynin Khem • E. Forsack • Ed • Ed Matesevac • Ed McCauley • Eddie Harran • Edmund Komar • Edmund O'Shaughnessy • Eduardo Del Torno • Eduardo H Calvillo-Gamez • Eduardo Peña • Edward Jones • Ehrik Aldana • Eirik Torheim Gilje • Elena Timofeeva • Eli Shillock • Eliot Gattegno • Elizabeth Jarrold • Elizabeth Sankey • Elizabeth Ziegler • Ella Obreja • Ellie Booth • Elmar Kruitwagen • Elodie Rival • Elsa Wormeck • Elzaan Pienaar • Emil Sotirov • Emily Campbell • Emily O'Byrne • Emily Swope Brower • Emma Linh • Emma Rosenberg • EmmanuelG • Eric Garcia • Eric Herrera • Eric J. Garcia • Eric Sinclair • Erica Bjornsson • Erica Key • Erik Arvedson • Erin • Erin Moore • Erin Pinkley • Eron Villarreal • Ethan Cleary • Eunice Sari • Eusebio Reyero • Evan Portwood • Ezequiel Aguilar • F. Marek Modzelewski • Fabian Fischer • Fabian Steiner • Fabrice Liut • Farhad Pocha •

Federico Malagoli • Felipe Barbosa • Felipe Castro • Felipe Jiménez Cano • Felipe Pontes • Femi Longe • Femmebot • Feridoon "Doon" Malekzadeh • Fernando Agüero • Fernando Arguelles • Flemming Westberg • Florian Fiechter • Florian Lissot • Florin Sirghea • Francis Cortez • Francis Peixoto • Francis Wade • Francisco Baptista • Francisco González • Francois Brill • François Luc Moraud • Frank • Frank Decavele • Frank Devitt • Frank Jablonski • Frank Pineda • Frank R. • Fred Leveau • Fredrik Johansson • Fredrik Nordell • Fri Rasyidi • Gabor Kiss • Gabor Labancz • Gabriel Garcia • Gabriela Aguirrezabal • Galit Lurya • Gar Morley • Gareth H. McShane • Gareth Kay • Garin Bulger • Garrett Sheridan • Gary Kahn • Gaspard Chameroy • Gaston Serpenti • Gaurav Bhargva • Gaurav Bhargva • Gauresh R. Khanolkar • Gautam Lakum • Gavin Esajas • Gavin Montague • Geert Claes • Geetha Pai • Gemma Curl • Gennadiy Nissenbaum • Geoff Cardillo • Geoffrey Gentry • Geoffrey Lew • George Jigalin • Gerald Carvalho • Ghalib Hussaiyn • Gianfranco Palumbo • Gideon Bullock • Gideon Hornung • Gil Shklarski • Giles Peyton-Nicoll • Gillian • Gillian Julius • Giorgio Pauletto • Giorgos Gavriil • Giovani Ferreira • Giovanni Caruso • Giovanni Dal Sasso • Gitta Salomon • Glen Crosier • Glenn Exton • Glenna Baron • Gordon Soutar • Gostandinos Christofi • Graeme Wheatley • Graham North • Grandin Donovan • Greg • Greg Bennett • Greg Dudish • Greg Palmer • Gregg Bernstein • Gregg Mayer • Gregory Milani • Gregory Thompson • Guido van Glabbeek • Gustavo del Valle • Gustavo Gawryszewski • Gustavo Machado • Gustavo Reyes • Guy Dickinson • Guy Van Wijmeersch • Halina Mugame • Hameed Haqparwar • Hana Kim • Hang-Tien Lin • Hari Narasimhan • Hassan Syed • Haya Alzaid • Heath Sadlier • Heather Guith • Heather Pettrey • Héctor Calleja • Hector Cardenas • Hedd Roberts • Heidi Miller • Heidi Shipp • Helen • Helen King • Helene Desliens • Hendrik Will • Hendry Sumilo • Hennadiy Kornev • Henrik Bay • Henrik Mitsch • Henrique L. Ribeiro • Henry Soo • Hera Kan • herrK • Hesam Panahi • Holly May Mahoney • Hongyuan Jiang • Horia Sas • Howard Barrett • Hugh Knowles • Hung Le • Hunter Walk • Hwang Seulchan • Hye young Kim (Khaily Kim) • Iaco Berra • Ibraheem Khalifa • Ievgen Ishchuk • Ilhan Scheer • Imola Unger • Imran • Imran Ur-Rehman •

Inês Santos Silva • Ingunn Aursnes • Ira Weiss • Irene Meister • Irsan Widarto • Irv Bartlett • Isaac Girard • Ismail Ali Manik • István Kuti • Istvan Nagy-Racz • Ivan Molto • Ivan Zaichuk • Ivana Lukes Rybanska • Ivar Lyngve • Ivo van Hurne • J. Tristram • Jaakko Palokangas • Jack Russillo • Jackson B. • Jacob Colling • Jacob Hage • Jacob McDonald • Jaime Moncada • Jake Colling • Jake Kendall • Jameel Sadruddin Somji • James Carleton • James Lewis • James Lutley • James McDonough • James McGary • James OConnor • James Saunders • James Tao • James Willeford • Jamie Ambler • Jamie Treyvaud • Jamison Shelton • Jan Andersson • Jan Antonin Kolar • Jan Korsanke • Jan Rosa • Jan Seversson • Jared Volpe • Jarryd Hennequin • Jason Carolan • Jason Cooke • Jason Crane • Jason Danyluk • Jason Grant • Jason Horne • Jason M. Banks • Jason Ralls • Jason Rodriguez • Jason Roe • Jason Thorarinsson • Jaspas Roos • Jasper Huang • Jasper Lyons • Jay Eskenazi • Jay OHare • Jay Thrash • Jayne Nguyen • Jeanette Cajide • Jed Brown • Jed Said • Jeevan Jayaprakash • Jeff Blanchard • Jeff Corkran • Jeff McGrath • Jeff Melton • Jeffrey Lin • Jeffrey Mack • Jeffrey Veen • Jena Donlin • Jenifer Padilla • Jenna Dixon • Jennifer Abella • Jennifer Arzt • Jennifer Conant • Jennifer Schuchmann • Jenniffer Whittingham • Jenny Fürstenbach • Jenny Massey • Jeppe Lambæk • Jered Odegard • Jeremy Caplan • Jeroen Goddijn • Jeroen Razoux Schultz • Jeroen van Beek • Jerry Borunda Junior • Jess Telford • Jesse Brack • Jesse Forest • Jessica L. Williams • Jessica Turner • Jet van Genuchten • Jiani Li • Jill Harmon • Jim Evers • Jim McDonough • Jim Peluso • Jimi Lee Friis • Jimmy Coleman • Jing Zhang • JJ MacLean • JJ Soracco • JLink • Joacim Alm • Joanne Magbitang • Joe Alicata • Joe Barbuto • Joe Moran • Joel Davis • Joelene Weeks • Joh Tienks • John Behrens • John C. Malley • John Cassidy • John Cleere • John Cockrell • John Daniel McGinnis • John Ferrigan • John Fitch • John Gusiff • John Hodgins • John Kembel • John L. Warren • John Loftus • John McGinnis • John Phippen • John Shoffner • John Tristram • John Williams Taylor • John Zimmerman • Jon Gold • Jon Hoover • Jon Izquierdo • Jon-Allan Pearson • Jonathan • Jonathan Caldwell • Jonathan Courtney • Jonathan DeFaveri • Jonathan Diehl • Jonathan Drake • Jonathan Lo • Jonathan McCoubrey • Jonathan

Minchin • Jonathan R. Drake • Jonathan Rogers • Jonathan Simcoe • Joost van Schie • Jordan Carr • Jordan Robinson • Jorge Sanchez • Jorunn D. Newth • Jose Platero • Joseph Newell • Josh Kasten • Josh Kubicki • Josh Porter • Josh Turk • Josh Yellin • Joshua Anderton • Joshua Boggs • Joshua Dance • Joshua Galan • Joshua Marshall • Joshua Morris • Joshua Nafman • Josie • Josue B. Garnica • Juan Lombana • Juan Manuel Pasten Martinez • Juan Milleiro • Juan Orozco • Juan Pao • Juergen Koehler • Juleigh Piscioti • Julia • Julia Butter • Julia Caruso • Julian Austin • Juliana Morozowski • Julianna Probst • Julie Harris • Julien Legat • Juliet Kaplan • Juliette Hauville • Julio Gomez • Jun Hongo • Justin Calingasan • Justin Copeland • Justin Davis • Justin Mathew • Justin Schafer • Justin Swedberg • Justin Talmadge • Justine Win Canete • K. S. S. Raj • Kait Gaiss • Kal Gangavarapu • Karen • Karen Lovejoy • Karen McDonald • Karen Scruggs • Karin Kiesl • Karis Dorrigan • Karl Adriansson • Karsten Mikaelson • Karsten Nebe • Karsten Ploesser • Kash • Kash Baghaei • Kat Palmer • Kate Flynn • Katharina Simon • Kathy Davies • Kathy Sirui Liu • Kati Tawast • Katie B. London • Katie Dehler • Katie Glass • Katie Moss • Katie Priest • Katrine • Kayode Dada • KC • K.C. Oh • Keerthi Surapaneni • Keith Grinsted • Keith Hopper • Keledy Kenkel • Kellie White • Kelly Larbes • Kelo Kubu • Kelvin O'Shea • Ken Louis e • Ken Randall • Kenji Natsumoto • Kennedy Kahiri • Kennith Leung • Kenny Chen • Kevin Bachus • Kevin Blemel • Kevin Fidelin • Kevin Flores • Kevin Henry • Kevin Lücke • Kevin M. Jackson • Khaled Wagdy • Khemya • Khor Zijian • Kim Aage Ditlefsen • Kim Hurtado • Kimitoshi Saji • Kiran Kumar Nagaraj • Kirsten • Kirsten Disse • Kit • Knut-Jørgen Rishaug • Koraldo Kajanaku • Kota Okazaki • Kristen Brillantes • Kristen Rutherford • Kristian Manrique • Kristina Cunningham Bigler • Kristina Lins • Kristoffer • Kristoffer Stenseth • Kristoffer Tjalve • Krzysztof Przybylski • Kuba Butkowski • Kunal Punjabi • Kursat Ozenc • Kyle McEnery • Kyle Nash • Landon C. Akiyama • Lars Olof Berg • Larysa Visengeriyeva • Laura K Spencer, Ed.D • Laura Thompson • Lauren M. Fischer • Lavrenti Tsudakov • le Rolland • Leah • Leandro Gama • Lee Delgado • Lee Duncan • Lee Jun Lin • Lee Smith • Len Yeh • Leo Almeida • Léo Cabral • Leo Tolstoy • Levi Brooks • Lewis Kang'ethe Ngugi • Lewis Ngugi •

Lianne Siemensma • Libor Vanc • Lillian Courtney • Lillian Courtney Coaching • Lina Praškevičiūtė • Lisa Gay Bostwick • Lisa Kurz • Lisa Tjide • Lisa van Mastbergen • Liviu Sirghea • Liz Eden • Liz Lee • Lizzie • Lizzie Weiland • Logan Leger • Loida Valentin • Lorelei Munroe • Lorenzo Hodges • Lorraine Marsh • Lotte Lund Larsen • Lou Fox • Louise W. Klinker • Luca Troisi • Lucas Baraças • Lucas Baraças Figueiredo • Lucas Rowe • Lucas Seidenfaden • Lucile Foroni • Luis Borges • Luis Delgado • Luis R. Meza • Luis Roberto Brenes • Luis X. González • Lukas Arvidsson • Lukas Imrich • Lukas Klinser • Lukas Misko • Łukasz Tyrała • Luke Brooker • Luke Summerfield • Luther C. Lotz II • Luuk van Hees • Lydia Henshaw • Maanavi Tandan • Maciej Gawlik • Madison Spangler • Mads Hensel • Magdalena Małachowska • Maggie Gram • Maggie Powers • Magnus Askenbäck • Magrafx • Maia Sciupac • Maicol Parker-Chavez • Maja Kathrine Lundholm Larsen • Majbritt Sandberg • Maks Majer • Mal Piernik • Maleesa Pollock • Małgorzata Piernik • Manchi Chung • Manny • Manu Cornet • Manuel • Manuel Vigo • Manuele Capacci • Marc Anthony Rosa • Marc Augustin • Marc Emil Domar • Marc Sirkin • Marc Snyder • Marc-Oliver Gern • Marcella Borasque de Paula • Marcelo Paiva • Marcelo Quinta • MarcelR • Marciano Planque • Marco Lohnes • Marco Pardini • Marco Poli • Marcos Ortiz • Marcus Carr • Marcy Chu • Marek Gebka • Marek Modzelewski • Margaret Powers • Margriet Buseman • María Fernanda Flores • María Fernanda Flores G. • María Gracia Morales • Maria Haynie • Maria M. Fabbroni • Marie-Blanche Panthou • Marie-Haude Meriguet • Mariela Barzallo León • Marin Licina • Mario Alberto Galindo • Mario Duck • Mario Galindo • Mario Gamboa-Cavazos • Mario López De Ávila Muñoz • Marion Neumann • Maritta • Mark A. Hart • Mark Arteaga • Mark Bucherl • Mark Bucknell • Mark Butler • Mark Cook • Mark Downey • Mark Garner • Mark Macfarlane • Mark Smith • Mark Stevens • Mark Swaine • Mark Winsper • Mark Zhou • Marko Dugonjić • Marko Soikkeli • Markus "Marek" Gebka • Markus Huehn • Mart Maasik • Martha Valenta • Martin Carty • Martin Hoffmann • Martin Huijbregts • Martin Kerr • Martin Konrad Gloeckle • Martin Kremmer • Martin Labrousse • Martin Loensmann • Martin Nathan • Martin P. Sötzen • Martin Tangel • Martin Veldsman • Martin Wiman •

Marv Gillibrand • Mary Selby • Mateus Barreto • Mateusz Tylicki • Matias Bejas • Mats Hansson • Matt Bjornson • Matt Dobson • Matt Dominici • Matt Harbord • Matt Koidin • Matt Martin • Matt Robbins • Matt Storey • Matt Zuerrer • Matte Scheinker • Matteo Roversi • Matthew Borenstein • Matthew Cunningham • Matthew Hawn • Matthew Lee • Matthew Moran • Matthew Robbins • Maureen Macharia • Mauricio Angulo S. • Mauricio Martinez • Max Birbes • Max La Rivière-Hedrick • Max Pekarsky • Max Stanworth • Maxim Pekarsky • May Thawdar Oo • May Woo • Megann Willson • Meghan Nesta • Meirion Mez Williams • Mel Destefano • Melanie Kahl • Melina Pierro • Melissa Beaver • Melissa Collier • Melissa Flores • Melissa Lacitignola • Melissa Lang • Melissa McCollum • Memo Muñoz Urbina • Mia Mabanta • Michael Beach • Michael Braasch • Michael Bracklo • Michael Davidson • Michael Facchinello • Michael Farley • Michael Harris • Michael Jones • Michael Leggett • Michael Neff • Michael Nikitochkin • Michael Pavey • Michael Sartor • Michael Sitver • Michael Smart • Michael Stencl • Michael Wickett • Michal Nalepka • Michel Jansen • Michell Geere • Michelle Brien • Michelle Dunford-Elliott • Michelle Swan • Mideum Lee • Miguel Vazquez • Mika Jovicic • Mike Barker • Mike Brand • Mike Carpenter • Mike Caskey • Mike Herrmann • Mike Leber • Mike Lovas • Mike Mirabella • Mike Moss • Mike Tobias • Mike Williams • Millie • Misty Karen Antatico • Mitchell Smith • Mitushi Jain • Mo • Moe Abdou • Mogens Skjold • Mohammed Pitolwala • Mohammed Sahli • Mohan Nadarajah • Mollie Duffy • Molly Stevens • Mona Hakky • Monte K. Youngs • MoraMorais • Morgan Lindsay • Morgan Sheeran • Morten Hannibalsen Olsen • Mrinalini Kamath • M.T. Williams • Mudassir Azeemi • Munir Ahmad • Myles • Nadine Steinacker • Nandha • Nandhagopal • Nandini • Nandini Bhardwaj • Natalie Bomberry • Natalie Hewton-Waters • Nate Osborne • Nate W. Godfrey • Nathalia Albar • Nathan Llewellyn • Nathan Wunsch • Nathanael Smith • Naz Hamid • Nealle Page • Neeraj Hirani • Neha Saigal • Nelson Canro • Nenad • Nenad Jelovac • Nicholas Evans • Nick Burka • Nick Busscher • Nick Casares • Nick Chronis • Nick Hallam • Nick Harewood • Nick John Lopez Villaverde • Nick Karpetis • Nick Ng • Nick Ruzhnikov • Nick Sherrard • Nick Stevens • Nick White •

Nickolaus Casares • Nicky • Nicky Godden • Nicola De Filippo • Nicolai Fogh • Nicolás Alliaume • Nicolas Hemidy • Nicole Landry • Niels Bruin • Nigel Quinlan • Nikhileswar Jangala • Nikki Will • Nils Smed • Nima Bousejin • Nima Roohi Sefidmazgi • Nina Kostamo Deschamps • Nina Wilken • Nir Eyal • Niraj Shekhar • Nish • Nishant Bhalla • Nitya Narasimhan • Nobuya Sato • Noel Keener • Noel Peden • Norman Tran • Nuno Coelho Santos • Oday mashalla • Ole Rich Henningsen • Olga Repnikova • Oliver Vassard • Olufemi Olowolafe II • Omar B. Sanduka • Omar Rodríguez Bermello • Omid Elliyoun • Oon Arfiandwi • Oscar Aguayo • Oscar Heed • Owen McCrink • Oz Lubling • Paolo Rovelli • Paolo Tripodi • Paris H. • Parita Kapadia • Parveen Kaler • Pascal Michelet • Patrici Flores • Patrick Barrett • Patrick DiMichele • Patrick Ehrlund • Patrick Hawley • Patrick Hodgdon • Patrick Mooney • Patrick Olszowski • Patrick Vanbrabandt • Patrick Vilain • Patti Hixon • Paul Essene • Paul Moran • Paul Muston • Paul Nikitochkin • Paul Pilling • Paul Reijnierse • Paul Repin • Paul Strzelecki • Paul Sturrock • Pauline Thomas • Pavan S. Kanwar • Pavlo Khud • Pedro Albuquerque • Pedro José Ruíz Díaz • Pedro Ruíz • Peter Anthony Jackson • Peter D. Gilbert • Peter Goody • Peter Light • Peter Pries • Peter Slavish • Petr Stedry • Petra • Petronela Sandulache • Phil Brown • Phil Rivard • Philip Borgnes • Philip Keller • Philipp Gaul • Phyllis Treige • Pierce Smith • Pierre de Fleuriot • Pierre-Denis Autric • Piotr • Piotr Mencilwicz • Piper Loyd • Prajwal M. • Pramod Nair • Prashanthi Ravanavarapu • Prateek Vasisht • Priscilla Han • Priscilla Mok • Príya Premkumar • R. Ragavendra Prasath • Rachel B. • Rachel Ilan Simpson • Rachel Lesniak • Rachmat Arsyadi • Rafael "r9rafael" Rocha • Rafael E. Landaeta, Ph.D. • Rafael Milani Archangelo • Rafał Jasiński • Rafał Kowalczyk • Raffaele Antonucci • Rafi Finegold • Rahim Ghassemi • Rahul Kapoor • Raisa Reyes • Rajan • Rajesh • Rajesh 99Aha! • Rajesh Abhyankar • Rajesh Balasubramanian • Rajesh Bhardwaj • Rajesh Viswanathan • Ralph Schmidhalter • Rama Cha • Ramesh Balakrishna • Ramon Schreuder • Ramy Nagy • Ramya • Randall Smith • Ranjan Jagannathan • Raomal Perera • Ray Campbell Lupton • Ray Tilkens • Raymond • Raymond Zhu • Rebecca Garza-Bortman • Rebecca Swan • Reg Tait • Reginald Curtis • Remo Arni • Rene



Tomova • Reuben Halper • Rhys Fowler • Riad Lemhachheche • Ric Evans • Ricardo Imbert • Riccardo • Riccardo E. Giorato • Richard • Richard Bostam • Richard Pannell • Richard Phillips • Richard Shenton • Richard Thygeson Bostam • Richard Vahrman • Richard Zuber • Rick Blackwood • Rick Boersma • Rick Hennessey • Riomar McCartney • Rish Singh • Riza Selcuk Saydam • Rob • Rob Clifton • Rob Hall • Rob Hamblen • Rob Hinckley • Rob McCoy • Robert Dale • Robert Gibson • Robert Rafiński • Robert Skrobe • Robert Wemyss • Robert Westerhuis • Robin C. • Robin Dhanwani • Robin Kraft • Rocky Gonzales • Rodrigo Estevam • Rodrigo Hurtado • Roger Navarro • Rohan Perera • Rohit • Rohit Sharma • Ron Grass • Ron Joy • Rosana Johnson • Rosemarie Withee • Ross Slater • Roy Abbink • Roz Duffy • Rudolf T. A. Greger • Rui Gomes • Ruohan • Ruohan Chen • Russell Morton • Ruzanna Rozman • Ryan • Ryan Brown • Ryan McCollum • Ryan McCutcheon • Ryan Winzenburg • S. Rao • Sabrina Vigil • Sai Krishna Rallabandi • Salva Ferrando • Sam Epstein • Sam Peckham • Samuel Hamner • Samuel J. Tanner • Sana Mohammed • Sandra Sobanska • Sandro Pugliese • Sanjeev Arora • Santhosh Guru • Santiago Eastman • Santiago Marcó • Saoirse Charis-Graves • Sara Thurman • Sarah Cooper • Sarah Dean • Sarah Decaria • Sarah Dyer • Sarah E. Jewell • Sarah Halliday • Sarah Mondol • Sarah Revell • Sarah-Anne Alman • Saskia Clauss • Saul • Saul Diez-Guerra • Scot Westwater • Scott Hurff • Scott Jenson • Scott Shirbin • Seamus Nally • Sean Gallivan • Sean O'Connor • Sean O'Leary • Sean Roach • Sean Seungwan Lim • Sean Smith • Sean Taylor • Sebastian Koss • Sebastian Vetter • Sebastian Weise • Sébastien Faure • Seijen Takamura • Sergio • Sergio Panagia • Serguei Orozco • Shachaf Rodberg • Shane Feltham • Shane Ryan • Shanin • Shannon K'doah Range • Shari Harrison • Sharon Hsiao • Sharon Sciammas • Shau-Chau You • Shaun Adams • Shaunacy Ferro • Shawn Jones • Shefali Netke • Sheila Bulthuis • Sheldon Schwartz • Shin Lim • Shing Huei • Shirley Bunger • Shodeinde Peter Oladimeji • Shruthi Bhuma • Sid Bhargava • Signe Skriver • Silvio Gulizia • Similla Aslaksen • Simo Hakkarainen • Simon Gale • Simon H. • Simon Matty • Simon Smith • Simon Tyrrell • Simone Ellis • Simone Saldanha • Simran Thadani • Simunza Muyangana • Siri

Tejani • Siva Sundaram • Siyu Chen • Slavik Kaushan • Soo Beng • Sophia Hafyane • Sophie Hwang • Søren Martin Mark Andersen • Spencer ODell • Srinivasa Kalidindi • Stefan Claussen • Stefan Petzov • Stefan Schreiber • Stefan Sohnchen • Stefanie Nagel • Steffen Meyer • Stéph Cruchon • Steph Fastre • Steph Moccia • Stephan Hammes • Stephan Kardos • Stephen Sherwin • Stephen Tomlinson • Steve Neiderhauser • Steven Mak • Steven Nguyen • Steven Twigge • Steven Villarino • Stewart Sear • Stewart Walker • Stowe Boyd • Stu Malcolm • Stuart Lawder • Sudarshana Sampath • Sudhakar Kuchibotla • Sumant Subrahmanya • Sumit Parab • Sunita Ramnarinesingh • Suprasanna Mishra • Suranga Nanayakkara • Surendra Chaplot • Surya Vanka • Susan O'Malley • Sven Lenaerts • Swaminathan Jayaraman • Swathi Bhuma • T. J. Chmielewski • Takuo Doi • Tamara • Tan Yeong Sheng • Tatiana Teixeira • Tav Klitgaard • Tawney Hughes • Taylor Wimberly • Teodor N. Rotaru • Thai Huynh • TheRealPVB • Theron D. Makley • Thiago Carvalho • Thiago Mazarão Maltempo • Thijs Loggen • Thomas Dittmer • Thomas Evans • Thomas Grill • Thomas Klein Middelink • Thomas Klueppel • Thomas Papke • Thomas Rademakers • Thomas van der Woude • Thomas William Evans • Thu Pystynen • Tiffany Zhong • Till • Till Köhler • Tim • Tim Casasola • Tim Gouw • Tim Hofer • Tim Schulze • Tim Upchurch • Timothy Nice • Tin Kadoic • Tish Knapp • Tobias Theil • Tobin Schwaiger-Hastanan • Toby • Todd Chambers • Tom • Tom Berkemeier • Tom Britton • Tom Cannon • Tom Hall • Tom Kane • Tom Kerwin • Tom Rantala • Tomás Nogueira • Tomasz Mirowski • Tomasz Rybak • Tomasz Szer • Tommi Ranta • Toms Rits • Ton van der Linden • Toni Karttunen • Tony Threath • Torry Colichio • Tosin Lanipekun • Townes Maxwell • Tracy Makkoo • Tracy Stevens • Travis B. Mitchell • Travis DeMeester • Travis Williams • Tridip Thrizu • Tristan Legros • Troels Overvad • Troy Winfrey • Trudy Cherok • Tulsi Dharmarajan • Tuomas Saarela • Tupijara • Tyler Hartrich • Tyler Leppek • Tyler McIntyre • Uma Sundaram • Ursula Pritz • Vadym Zhernovoi • Valerie Kalantyrski • Vance Stahl • Vani Henderson • Vasyl Slobodian • Vegard Jormeland • Vicki Tan • Victor Baroli • Victor M. Gonzalez • Victoria Hobbs • Victoria Schiffman • Vidhi Gyani • Vik Chadha • Vik Highland •

Vikram Tiwari • Viktor Soullier • Vilav Bhatt • Viljar Rystad • Vince Law • Vincent Dromer • Virgil Cameron • Virginia J. Barnett • Vivian Agura • Vivian Gomes • Vlad Lakčević • Wagner Lucio • Warren Springer • Wayne Strong • Wesley Noah • Whui-Mei Yeo • Will Chambers • Will Dages • Will Munce • Will Vaughan • William Frazier • William Gruintal • William LaRue • William Newton • William Quezada • William Ukoh • William Wells • Willmar A. Pimentel • Wolo • Xander Pollock • Xian • Xiaojie Zheng • Xin-Fang Wu • Yashu Mittal • Yasith Abeynayaka • Yausshi Sakurai • Yohsuke Miki • Yoshinobu • Young Jang • Younghwan Cheon • Yugene • Yukiko Matsuoka • Yukio Ando • Yvonne Saidler • Zhuoshi Xie • Ziad Wakim • Zike • Zoe Moulson • Zoe T. Do • Zvi Goldfarb

## **SOBRE OS AUTORES**



**JAKE KNAPP** e **JOHN ZERATSKY** são obcecados pela ideia de reprojeter o tempo. Os dois são autores de *Sprint*, best-seller no Brasil e nos Estados Unidos, e criadores da Time Dorks, uma newsletter muito popular sobre experiências em gestão do tempo.

**JAKE** passou dez anos no Google e no Google Ventures, onde criou o processo que ficou conhecido como sprint. Desde então, conduziu mais de 150 sprints em companhias como Nest, Slack, 23andMe e Flatiron Health.

**JOHN** escreve para diversos periódicos, como *The Wall Street Journal*, *Time*, *Harvard Business Review*, *Wired* e *Fast Company*. Por quase quinze anos trabalhou com design em empresas de tecnologia, incluindo YouTube e Google Ventures. Nascido em Wisconsin, John atualmente vive com a esposa a bordo do *Pineapple*, o veleiro do casal.

## LEIA TAMBÉM



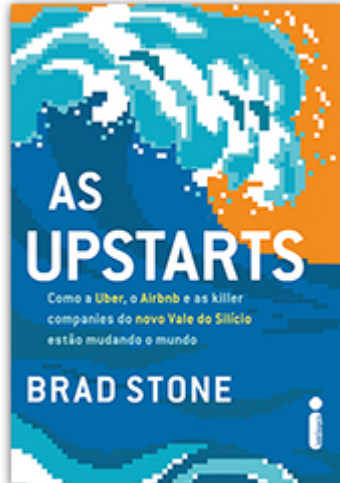
*Sprint*

Jake Knapp, com John Zeratsky e Braden Kowitz



*Dez argumentos para você deletar agora suas redes sociais*

Jaron Lanier



*As upstarts*  
Brad Stone



*Ferramentas dos titãs*  
Tim Ferriss