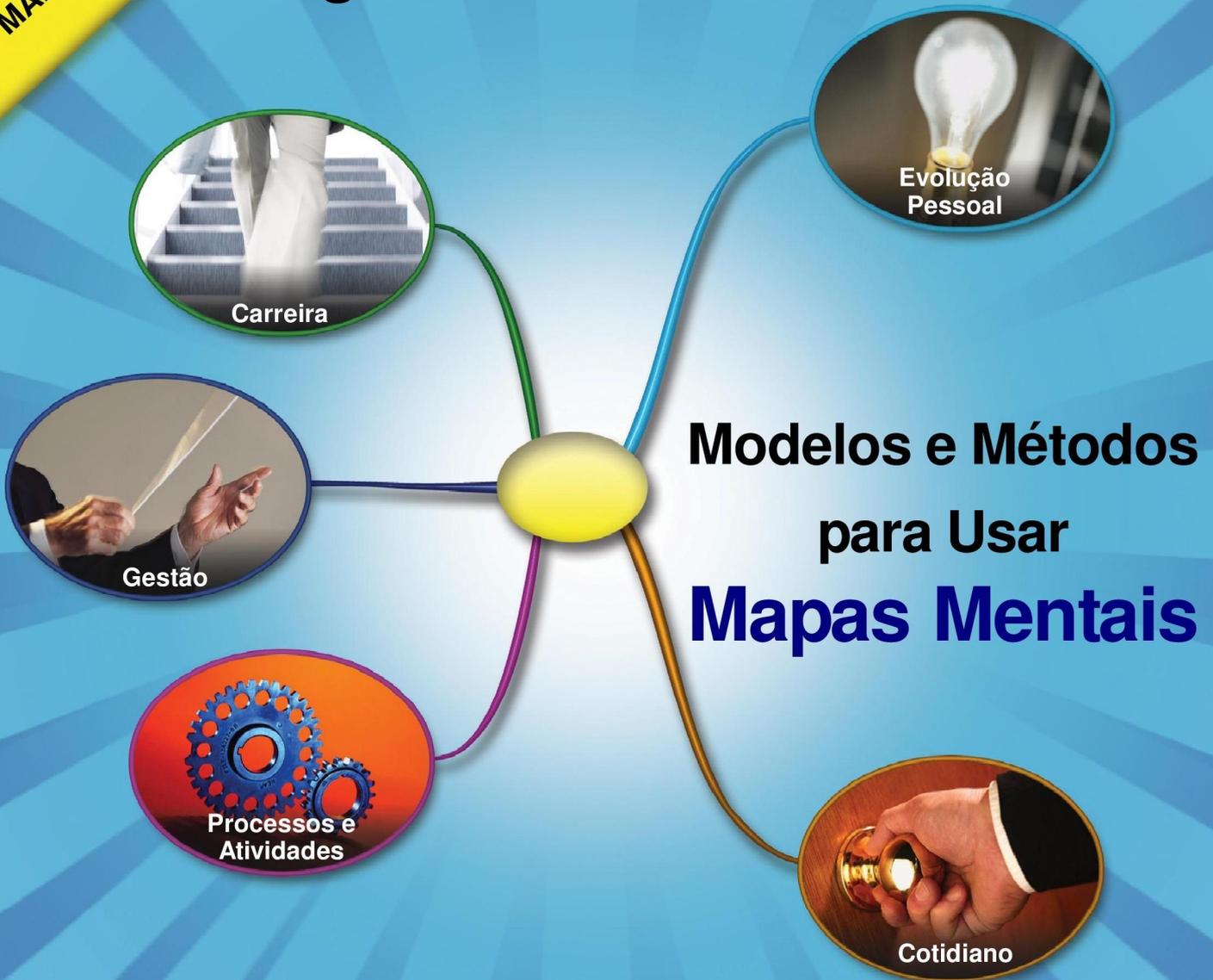


SEU PRIMEIRO
MAPA MENTAL ÚTIL EM MINUTOS!

AMOSTRA GRÁTIS

Virgílio Vasconcelos Vilela



Autoconhecimento

Aprendizagem

Criatividade

Concursos

Liderança

Projetos

Empresas

6ª Edição

Ensino

Autoria

Palestras

Viagem

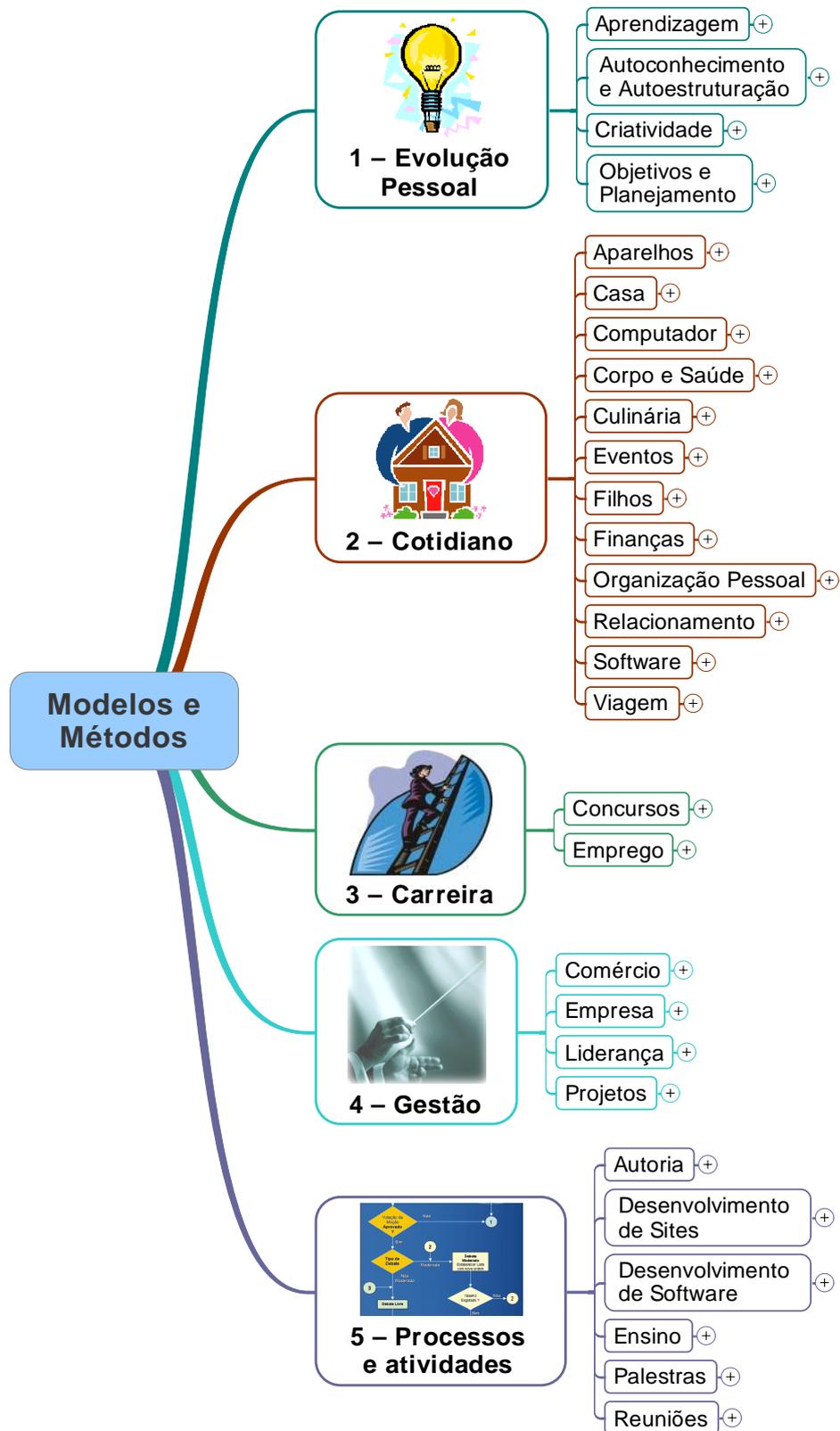
Casa

Usos detalhados de mapas mentais
para seu cotidiano, seu aprendizado e suas realizações

Modelos e Métodos para Usar Mapas Mentais

Virgílio Vasconcelos Vilela

ESTRUTURA



SUMÁRIO DESTA AMOSTRA

SUMÁRIO DA OBRA COMPLETA.....	4
Apresentação.....	7
Parte 1 – Evolução Pessoal.....	9
Aprendizagem.....	10
Atividades possíveis de estudo.....	10
Autoconhecimento e autoestruturação.....	13
Possibilidades de prazer.....	13
Criatividade.....	19
Estímulo Aleatório.....	19
Parte 2 – Cotidiano.....	26
Eventos.....	27
Planejamento de casamento.....	27
Organização Pessoal.....	30
Seu mapa mental máster.....	30
Parte 3 – Carreira.....	34
Concursos.....	35
Ementas.....	35
Parte 4 – Gestão.....	38
Liderança.....	39
Estruturação.....	40
Parte 5 – Processos e atividades.....	57
Ensino.....	58
Estruturação do Plano de Curso.....	58
Apêndice 3: Glossário de mapas mentais.....	61
Sobre o autor.....	69

SUMÁRIO DA OBRA COMPLETA

Prefácio	8
Apresentação	11
Parte 1 – Evolução Pessoal	13
Aprendizagem	14
Resumos estruturados.....	15
Cronologias.....	18
Línguas.....	22
Atividades possíveis de estudo.....	26
Possibilidades para intervalos.....	28
Autoconhecimento e autoestruturação	34
Pessoas em minha vida: passado.....	34
Seus papéis.....	37
Possibilidades de prazer.....	40
Aperfeiçoando significados.....	45
Reconhecimento.....	47
Coleções objetivas de experiências.....	51
Criatividade	57
Fluência e flexibilidade.....	57
Brainstorm.....	61
Estímulo Aleatório.....	65
Estruturação e integração de conteúdo.....	71
Riscos criativos.....	74
Objetivos e planejamento	75
Possíveis realizações.....	75
Planejando o dia.....	78
Parte 2 – Cotidiano	81
Aparelhos	82
Celulares.....	82
Operação da TV e associados.....	87
Casa	88
Assistência técnica.....	88
Lista de compras.....	89
Faxina.....	92
Computador	95
Restauração de ambiente.....	95
Corpo e Saúde	100
Relaxamento-segundo.....	100
Culinária	103
Receita de omelete.....	103
Receita como ingrediente.....	104
Eventos	107
Planejamento de casamento.....	107
Churrasco.....	109
Relação de convidados.....	111
Filhos	112
Fluxo da gestação.....	112
Escolha do nome.....	115
Finanças	122
Possibilidades para dinheiro rápido.....	122
Fontes adicionais de renda.....	124
Organização Pessoal	127
Seu mapa mental máster.....	127
Senhas e códigos.....	130
Onde atualizar dados pessoais.....	131
Relacionamento	133
Possibilidades de prazer do outro.....	133
Piadas.....	133
Pessoas em minha vida: presente/futuro.....	134
Software	137
Conhecendo os recursos.....	137

Viagem	141
Preparação da bagagem.....	141
Durante: distração.....	146
Recreações.....	148
Plano de viagem.....	148
Parte 3 – Carreira	151
Concursos	152
Ementas.....	152
Resumo do edital.....	155
Organizando as coisas.....	157
Emprego	158
Sumário do currículo.....	158
Parte 4 – Gestão	161
Comércio	162
Informações de produtos.....	162
Informações úteis.....	163
Desenvolvendo funcionários.....	164
Empresa	168
Missão e valores.....	168
Documentação de procedimentos.....	169
Escolha do nome da empresa.....	171
Liderança	175
Estruturação.....	176
Preleções.....	192
Perfis pessoais.....	193
Recepção de novos funcionários.....	195
Projetos	197
Pré-estruturação de projetos.....	197
Cronologia de equipe.....	199
Sumário de atas.....	201
Parte 5 – Processos e atividades	203
Autoria	204
Estágios de evolução de produtos.....	204
Vencendo bloqueios.....	207
Como ser autor sem ideias.....	215
Modelos de estrutura de produtos.....	217
Desenvolvimento de sites	219
Pré-estruturação de conteúdo.....	219
Análise da estrutura.....	220
Mapa do site.....	221
Planejamento e cronograma de publicação.....	222
Desenvolvimento de software	223
Requisitos.....	223
Tipos de dados.....	224
Ensino	227
Conceitos metodológicos.....	227
Possibilidades metodológicas.....	231
Estruturação do Plano de Curso.....	234
Definição e integração de conteúdo.....	236
Roteiros para os alunos.....	237
Animando os alunos.....	241
Palestras	244
Elementos de uma palestra.....	244
Sumário do conteúdo.....	247
Organizando e acessando elementos.....	249
Reuniões	251
Informar participantes.....	251
Planejamento.....	252
Opções para maior objetividade.....	253
Trabalho em grupo.....	256
Apêndice 1: Quando não usar mapas mentais	259
Apêndice 2: Crenças limitantes sobre mapas mentais	261

Apêndice 3: Glossário de mapas mentais.....	263
Sobre o autor.....	272
Bibliografia	275

Apresentação

Provavelmente, ao aprender, muitas vezes as coisas não tenham saído como você esperava, talvez seu rendimento não tenha sido tão bom, talvez não tenha conseguido. Buscando causas, para eventualmente saber como lidar com a situação, talvez as tenha procurado em você, e encontrado. Mas pode ter ocorrido que você tenha encontrado causas no local errado.

De fato, a aprendizagem e, em geral, a evolução da inteligência, resulta de vários fatores, alguns deles relacionados a nós. No entanto, a partir de experiências, pesquisas e descobertas, chegamos à conclusão inequívoca que o principal fator do baixo rendimento de aprendizado é a *didática*. Os seres humanos têm potenciais, têm capacidades, mas a forma com que vêm sendo ensinados muitas vezes é inadequada. Por exemplo, o aluno é solicitado a criar quando ainda não está devidamente preparado para isso: sem conhecimentos suficientes, sem experiências suficientes, sem *estrutura* suficiente.

O fato é que, para se obter qualquer resultado, conhecimento não basta; é preciso saber o que *fazer* e o que será assim *obtido*, o resultado. Assim, não é que você não teve capacidade, simplesmente não soube o que *fazer*. Isto significa que, se você souber o que será feito e o que fazer, fará praticamente qualquer coisa. E se tiver à sua disposição modelos do que será feito e métodos que descrevam o que fazer, então poderá pôr-se a caminho.

Essas ideias compõem a essência desta obra, cujo propósito geral é mostrar *modelos de possíveis resultados e métodos para obtê-los*. Você não precisa abrir seu caminho para chegar onde quer, ele lhe é mostrado, com as devidas marcações e sinalizações, incluindo de eventuais perigos.

Fazer algo muitas vezes depende de dispormos de recursos que nos apoiem, como as ferramentas, que expandem nossas forças e proporcionam maior produtividade. Uma outra dimensão da essência desta obra é o uso de uma espécie de ferramenta, os mapas mentais. Se você não os conhece, para ter uma boa ideia rapidamente sugiro folhear esta obra e *observar os exemplos*, em particular os que tiverem conteúdo familiar para você.

Há várias publicações disponíveis sobre usos de mapas mentais, mas via de regra são genéricas no *quê* e omissas no *como*, o que dificulta o seu uso sem um significativo esforço de detalhamento. O que você pode esperar encontrar aqui são possibilidades de uso de mapas mentais, descritas em um nível de detalhe suficiente para que você consiga transformar esses conhecimentos em ação com relativa facilidade. Isso é obtido por meio da descrição de métodos que usam mapas mentais e descrevendo estruturas lógicas de organização de conhecimento, de forma que você se concentre o máximo possível em inserir seu conteúdo nessas estruturas. Quando apropriado, também é explicado o porquê ou os porquês de uma determinada possibilidade, proporcionando critérios e sustentação para a motivação de fazer ou não uma escolha e facilitando a avaliação da aplicabilidade a contextos pessoais específicos. Enfim, buscamos impor realismo e praticidade ao conteúdo.

Em que oportunidades você irá querer aplicar um conteúdo desta obra? Tipicamente, você vai usar um modelo ou método quando ele se inserir ou se encaixar em um fluxo de objetivo que você tenha, seja no objetivo em si ou em seu plano de ação, e essa inserção lhe

trouzer algum benefício, como por exemplo maior produtividade em relação ao plano atual e eventualmente viabilidade.

Essa decisão envolve de fato duas escolhas: a de que algo será feito e *como* será feito. Uma vez que você decida fazer algo, via de regra terá opções de como fazê-lo: texto em papel, documento de texto, mapa mental à mão, mapa mental em software, planilha? Usar um mapa mental nem sempre será a melhor opção em todos os aspectos; assim, procuramos apontar critérios que o aproximem da melhor definição quanto a isso. Esses critérios são complementados no Apêndice 1, para você reconhecer mais facilmente quando pode não ser melhor usar mapas mentais.

Mapas mentais estão cada vez mais difundidos, e cada vez se fala mais neles. Certas generalizações sobre esses diagramas podem ser muito improdutivas, principalmente quando se tornam convicções não sujeitas a questionamento e amadurecimento. Por isso, incluímos um apêndice sobre possíveis crenças limitantes a respeito de mapas mentais.

Caso você tenha alguma dúvida sobre os termos de mapas mentais, como “raiz” ou “nível”, veja o apêndice 3, que contém em alguns casos ilustrações para facilitar a compreensão e a instalação do significado.

Como usar melhor esta obra

Esta obra é uma espécie de manual e foi feita para ser *usada*, o que significa que você eventualmente vai selecionar um dos usos propostos e o *aplicar* no seu planejamento. Idealmente, você sabe o que há aqui dentro e os detalhes, e nem precisa consultar o livro. Como “saber tudo” não é prático nem conveniente, consideramos que a melhor abordagem é saber *o que* há aqui, para que, quando surgir a oportunidade, você saiba que um dos usos pode ser a solução de que precisa, e só então busca os detalhes. Opções desconhecidas não podem ser escolhidas.

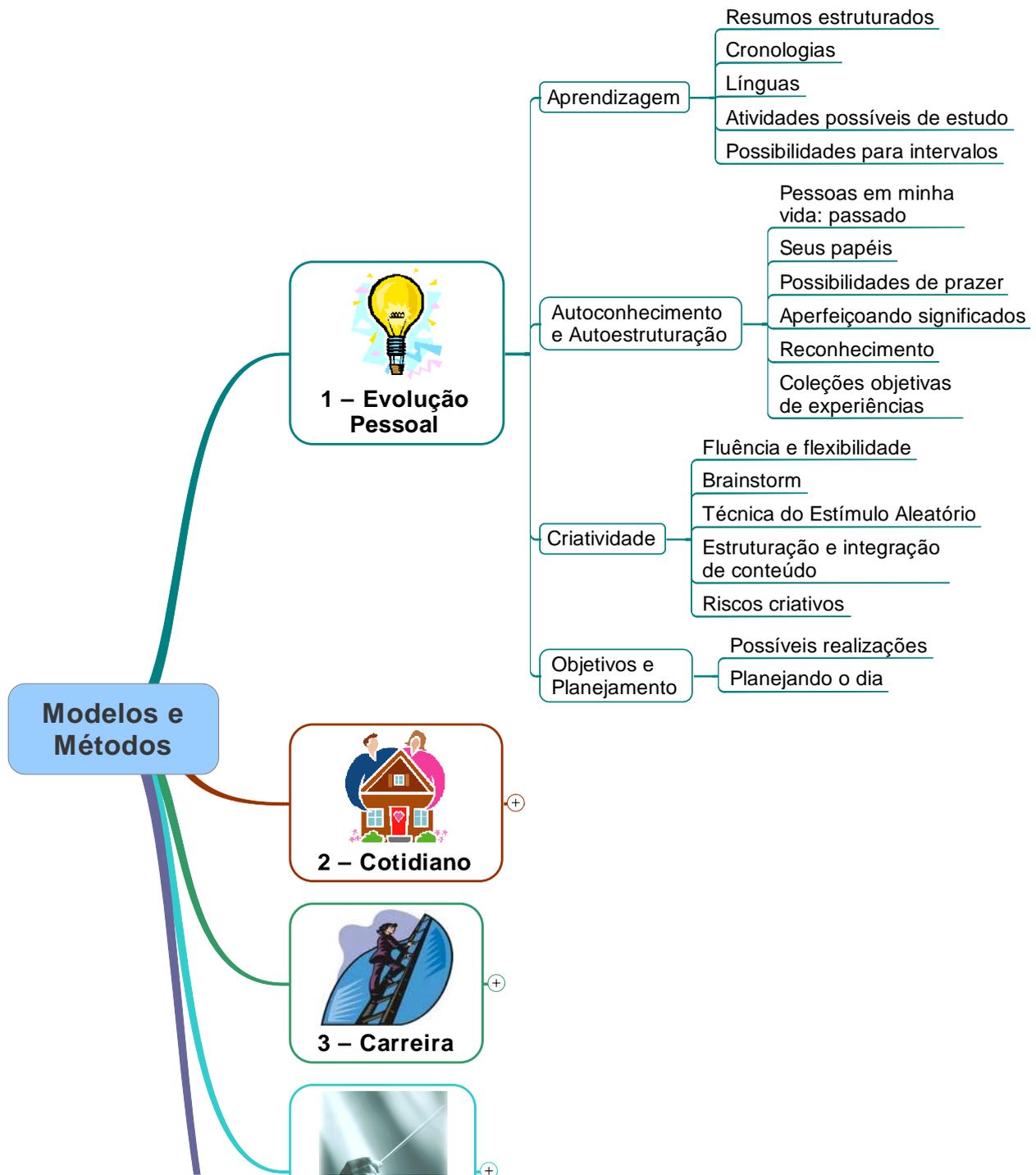
Assim, uma boa linha de ação é familiarizar-se com os contextos para os quais há modelos e métodos disponíveis. Uma primeira forma de fazer isso é olhar o sumário. Outra é fazer o chamado *sobrevoos*: percorrer o volume, lendo os títulos e subtítulos, olhando os mapas mentais e eventualmente a parte introdutória de cada uso, onde este é contextualizado e são descritas as razões que o tornam potencialmente útil – ou não. Posteriormente, na ocasião do uso, você complementa as informações.

Isso não é muito diferente do que se faz, por exemplo, com softwares e telefones celulares. Ou pelo menos se deveria fazer, para evitar o risco de, após longo tempo fazendo algo de um jeito, descobrir que havia, debaixo do nariz, outro jeito melhor e que teria economizado muito tempo e esforço.

Alguns dos usos sugeridos, como os de fluência e flexibilidade criativas, têm caráter de *exercício*. Isso significa que, para obter melhores resultados através dos mesmos, você precisará se dedicar regularmente durante algum tempo. Nossa sugestão é você reservar alguns minutos diariamente para esses exercícios, que podem incluir, claro, os demais usos. Enfatizamos ao máximo o exercício e o trabalho *colaborativos*, isto é, em grupo: as ideias são multiplicadas, o comprometimento fica mais garantido e pode ser mais divertido.

Comentários são bem-vindos e podem ser enviados diretamente ao autor pelo e-mail virgiliouv@uol.com.br.

Parte 1 – Evolução Pessoal



Aprendizagem

Veja nesta seção alguns modelos e métodos para sua maior produtividade e melhor experiência de aprendizado. Antes, alguma motivação: para quê e por que você usaria mapas mentais no estudo e na aprendizagem? Nossas finalidades e razões:

1) Extrair o essencial – Os conteúdos muitas vezes são apresentados em formato de prosa ou, como preferimos, *discursivo*, assim como um professor falando. Do que está escrito, apenas uma parte constitui conteúdo utilizável e, portanto, que precisa ou vale a pena ser aprendido. Um mapa mental ajuda e facilita filtrar o que é relevante e representá-lo de forma sintética.

2) Organizar as ideias – Um texto discursivo descreve ideias de forma sequencial, mas nem todas as ideias são sequenciais: uma pode estar dentro de outra ou várias podem se referir a uma mesma. Além disso, ideias relacionadas podem estar distantes muitos parágrafos e páginas, e o leitor é que deve juntá-las na compreensão. Um mapa mental permite organizar e nivelar melhor as ideias segundo suas precedências e dependências.

3) Aprender – Fazer um mapa mental de um conteúdo nem sempre é imediato; o esforço aplicado à extração, síntese, filtragem e reorganização de ideias constitui um poderoso estabilizador de aprendizado. Isso pode às vezes resultar em uma curiosa situação, a de você não precisar tanto do mapa mental só porque o fez! Preparar cola é também uma forma de estudar...

4) Facilidade de revisão – Uma vez que tenha os mapas mentais, ficará fácil e rápido fazer revisões; podem até ser carregados na bolsa para aproveitar tempo ocioso, como em esperas.

5) Planejamento - Como um mapa mental é estruturado, você pode fazer verificações de quais componentes e blocos de conteúdo já sabe e ainda não sabe, e assim planejar melhor sua dedicação.

6) Colaboração – Um curso on-line fez uma pesquisa com seus alunos sobre quais os recursos foram mais efetivos para o seu aprendizado. Os dois primeiros colocados foram o fórum e o chat! Estudo em dupla ou em grupo permite enriquecimento mútuo, além de ser potencialmente mais divertido. Mapas mentais podem melhorar ainda mais os resultados por constituírem um foco comum para os trabalhos e poderem ser compartilhados. Além disso, mapas mentais elaborados ou submetidos ao grupo poderão ter maior qualidade, pela contribuição de mais pessoas na forma de ideias e críticas.

Se você não tem experiência significativa com mapas mentais, talvez os argumentos acima não recebam o peso que merecem. Neste caso, uma boa opção é adquirir mais experiência e depois retornar a eles para reavaliação.

Atividades possíveis de estudo

Muitos estudantes parecem adotar uma forma muito simples de estudo: leem, verificam se lembram ou resolvem exercícios e, se necessário, repetem. Por vezes também

o processo de estudo sofre interferência do pouco tempo disponível e da desmotivação: parte do aluno se dedica e outra gostaria de estar em outro lugar fazendo algo mais prazeroso.

O processo de estudo pode ser mais motivador e muito enriquecido com variações de formas de estudar, ou seja, a adoção de diferentes tipos de atividades. Algumas possibilidades:

Leitura – Há um tipo de leitura, dita *ativa*, na qual o leitor tem um propósito, um resultado a ser produzido. Resultados têm a característica de ser verificáveis sensorialmente, isto é, podem ser vistos, ouvidos, quem sabe sentidos. Assim, “aprender” não é um resultado, parece-se mais com uma direção, algo mais genérico. Para verificar isso rapidamente, compare ler um parágrafo com o propósito de “aprender” e com o propósito de “elaborar um exercício sobre o que ler”. Experimente também ler para “fazer um resumo”. Talvez você já tenha comprovado essa afirmação: quando você lê um texto procurando pela resposta a uma pergunta ou exercício, está agindo como um leitor ativo. O fato de haver um propósito bem definido influencia sua ação presente. “Aprender”, “compreender” não produzem esse efeito prático, mas podem participar bem do *plano*: “Vou compreender para resolver exercícios depois”.

Outro tipo de leitura é chamado *“sobrevoos”*, que se parece com a leitura típica de um jornal: você o percorre olhando as manchetes, eventualmente “descendo” aos detalhes, selecionando as partes nas quais irá se aprofundar. No caso de um livro, você lê o título, as orelhas e o índice e dá uma passada geral, obtendo informações sobre o autor, a estrutura e o conteúdo do livro, produzindo assim uma primeira impressão. O sobrevoos é o que fazemos ao sondar uma livraria e pode ser usado, por exemplo, para definir se você terá algum objetivo com o livro e para selecionar partes que são de interesse e que serão estudadas.

Gerar perguntas sobre o conteúdo – as perguntas podem depois ser usadas para verificação.

Bolar exercícios – Invente exercícios e perguntas sobre o que está estudando, em particular no formato que você encontrará nas provas. Depois eles podem ser usados para você estudar ou verificar o aprendizado.

Debater – Trocar ideias e discutir um conteúdo é ótimo para tirar dúvidas e também tirar certezas errôneas, além de ajudar a fixar o aprendizado.

Sumarizar (resumir, esquematizar, estruturar) – Como vimos na introdução desta seção, o conteúdo muitas vezes está em um formato discursivo e com as ideias em sequência, cabendo ao leitor a organização mais adequada dessas ideias. Extrair as ideias principais ou relevantes de um texto e sumarizá-las conforme suas relações não só é em si uma forma de estudar como agilizam as revisões. Algumas opções nessa direção usando mapas mentais foram descritas nesta seção.

Uma possibilidade interessante aqui decorre do fato de que sua motivação para fazer algo é proporcional às *finalidades* do que faz, ou seja, para que vai servir o que você fizer. Por exemplo, se você faz um sumário que servirá para você revisar e também para trocar com um colega, você fica mais disposto a fazê-lo. Se tiver qualidade suficiente, pode ser vendido na internet, e a motivação será ainda maior.

Descrever – Falar sobre algo envolve recuperar conteúdo da memória, selecionar sobre o que será falado e converter o que for selecionado em frases que façam sentido.

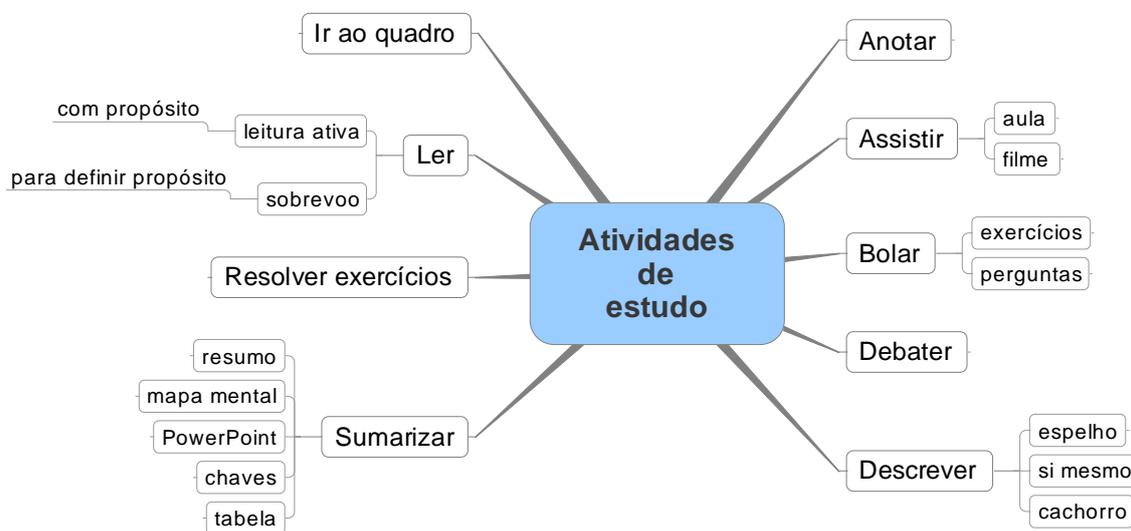
Assim, descrever o que você está estudando pode ser muito eficaz, mesmo que o ouvinte não fale ou mesmo escute. Se não tiver alguém, pode tentar o espelho, um ser imaginário, o cachorro ou você mesmo.

Ir ao quadro – Antes que você estranhe, deixe-me explicar. Já observamos que um dos dificultadores do aprendizado decorre do fato do professor ter que generalizar sua didática a 30 ou 40 alunos. Também observamos que, quando o aluno tem atendimento individual, ele aprende mais rápido, por obter respostas específicas para suas dúvidas, por vezes até por poder fazer perguntas. Professores às vezes convidam alunos para ir ao quadro resolver um exercício; esta é uma *oportunidade de ter atendimento individual*. Aproveite bem essas oportunidades, que são poucas.

Mapa mental e usos

Você pode representar as possibilidades de atividades de estudo em um mapa mental; o exemplo a seguir contém as discutidas acima. Haverá um local para encaixar novas ideias, imagens podem ser usadas para facilitar a lembrança, suas opções vão ficar fáceis de consultar e você pode trocar ideias rapidamente com colegas. Por exemplo, pode acontecer de alguém saber que você coleciona atividades de estudo e lhe informar que existe um tal de *flash card*...

Tipicamente você consultará o mapa mental – se necessário - ao fazer o planejamento de estudo de um conteúdo: escolhe os tipos de atividades que usará, talvez definindo um tempo ou proporção para cada uma. Com a prática, você vai também descobrir o que funciona melhor para você para cada disciplina.



Autoconhecimento e autoestruturação

Uma dos requisitos básicos de todo ser com inteligência é se conhecer. Por exemplo, para pegar algo no armário, você precisa ter em mente sua altura para avaliar se é só esticar o braço ou se precisa buscar uma escada ou cadeira para se elevar. Você também precisa saber do que é capaz para poder planejar várias das coisas que faz: você só planeja tocar violão ou outro instrumento se souber tocá-lo. A propósito, isso não é privilégio dos seres humanos; um gato deve ter uma noção do quanto é capaz de saltar para se aventurar a pular de uma varanda para uma janela no 8º andar, como já testemunhamos.

Autoconhecimento está muito vinculado à *experiência*: o que você já viu, ouviu, sentiu, pensou e como reagiu à sua experiência. Mas sua experiência é adquirida, primariamente, como percepções sequenciais; uma outra coisa que você faz com suas experiências, quer tenha consciência disso ou não, é organizá-las, agrupá-las e reagrupá-las, categorizá-las, tecer generalizações e outros elementos que depois se tornam referências para pensamento, avaliação, decisão, ação. Esses elementos e a forma como se relacionam formam sua estrutura interna. Essa estrutura é como a estrutura de uma casa: se ela for inadequada, a casa fica em risco.

Veja nesta seção algumas ideias para usar mapas mentais para se conhecer e se estruturar. Conhecimento bom é conhecimento útil; assim, acreditamos que só vale a pena se conhecer se isso servir a um propósito. Assim, descrevemos também possíveis finalidades do *uso* desse conteúdo, que se constituem em possíveis objetivos para você.

Possibilidades de prazer

Dedique alguns momentos para se lembrar do seguinte: quais os prazeres que você tem associados a *água*?

Confira sua lista com a relação de possibilidades a seguir:

- 1) Tomar um banho de chuveiro.
- 2) Banho de imersão.
- 3) Beber água na temperatura ideal.
- 4) Passar água no rosto ou em outra parte quente do corpo.
- 5) Mergulhar (no rio, no mar)
- 6) Tomar chuva.
- 7) Cheirar a umidade da chuva.
- 8) Olhar, escutar ondas.

Outras possibilidades surgem se considerarmos outras coisas feitas com água ou que dependem dela:

- 9) Beber seus sucos preferidos ou leite, e suas combinações.
- 10) Tomar sorvete, chupar picolé.
- 11) Tomar sauna.

Outras ainda quando consideramos *situações*:

- 12) Com calor, tomar um banho frio.
- 13) Com frio, tomar um banho quente.
- 14) Sujo, tomar qualquer banho!
- 15) Ver e sentir a chuva após 4 meses sem ela.

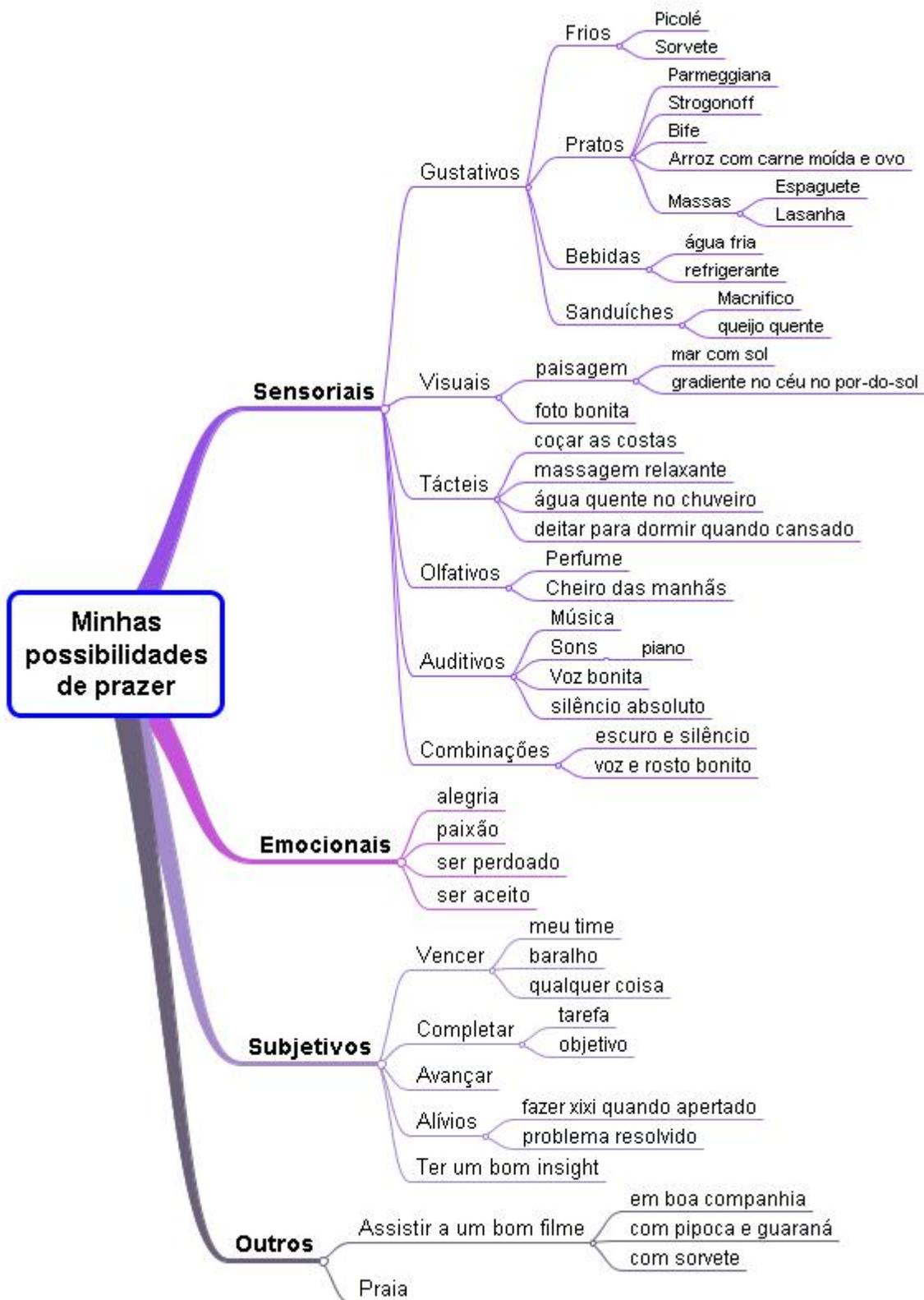
Uma das coisas mais importantes da vida é certamente sentir prazer. Imagine que você viva um dia sem nenhum tipo de prazer? E uma semana? Prazeres sensoriais via de regra estão associados a algo ou alguém: um prato, uma bebida, um cafuné, uma massagem, um beijo. E, além dos prazeres sensoriais – associados à boca, à pele, ao nariz, aos olhos e aos ouvidos – podemos também sentir prazeres mais subjetivos: que tal o prazer da vitória? E o da descoberta? E de alívio, como ao deixar para trás um obstáculo? Formar-se pode lhe proporcionar prazer da vitória, de alívio ou ambos, conforme seu perfil e estado.

E se há tantas formas de sentirmos prazer, talvez até nos esqueçamos de algumas, vez por outra. Como prevenir esse risco e ainda multiplicar nossas possibilidades de prazer?

Seu banco de possibilidades de prazer

Uma opção para lidar com esse indesejado risco, se acontece ou você acha que pode acontecer com você, é fazer um levantamento e formar um *banco de possibilidades de prazer*, as *suas* possibilidades de prazer. Veja a seguir um mapa mental com várias dessas possibilidades.

Foram incluídas no nosso exemplo também, para o caso dos prazeres sensoriais, combinações de possibilidades, como escuro e silêncio. Por aí você pode notar que uma das coisas que pode ocorrer, vendo várias possibilidades de uma vez, é descobrir novas combinações. Isso para não falar nas possibilidades que lhe proporcionam prazer mas você ainda nem as descobriu.



Usos típicos

Elaborar esse agradável banco de possibilidades e evoluí-lo será um ótimo exercício, ilustrá-lo melhor ainda, e a simples visão do todo de suas possibilidades de prazer já deve proporcionar um bom resultado. Mas você pode também usá-lo em situações específicas. Ideias:

- Você está chateado com algo e acha que sentir prazer pode ajudar e melhorar seu estado, mas este está bloqueando ou dificultando achar opções. Você então pega o mapa

mental e busca uma possibilidade, prioritariamente uma mais imediatamente e facilmente concretizável.

- Você está fazendo algo que não está fluindo, e não teve ainda prazeres de avançar, muito menos de completar. Então, resolve parar uns minutos e buscar algum prazer. Se você se lembrar de algum rapidamente, ótimo, se não saca o mapa mental de possibilidades de prazer para buscar opções.

- Para sessões de estudo, é recomendável fazer pausas de vez em quando, por exemplo para evitar sobrecarga e para evitar interferências entre conteúdos. Seu objetivo durante uma pausa pode ser desfrutar de algum prazer.

- Pensando bem, talvez simplesmente olhar o mapa mental e notar quantas possibilidades de prazer você tem já seja uma possibilidade de prazer!

Como descobrir mais possibilidades de prazer

Nós estamos convictos de que você terá muitas possibilidades de prazer para colocar no mapa mental, a ponto até de se surpreender. Caso isso não esteja acontecendo, seguem dicas para você encontrar essas possibilidades:

- Procure por local: casa, praia, rio. Local é uma palavra “mágica”, no sentido de que serve para várias amplitudes. Por exemplo, sua cidade é um local, seu bairro é um local na sua cidade, e sua casa fica em um local no bairro; seu quarto é um local dentro da casa; sua cama é um local no seu quarto, bem como sua mesa. Assim você pode ser mais ou menos específico quanto aos locais: Cabo Frio, praia do Forte ou praia Brava, à beira da praia, em um quiosque, na avenida em frente à praia, um quarteirão da avenida. Por exemplo, em um certo quarteirão da avenida há uma sorveteria, ali perto tem uma churrascaria...

Uma vez em um local, você pode direcionar-se com perguntas:

- O que você *fez*?
- O que *aconteceu*?
- O que *havia* lá?
- *Quem* estava lá?

- Procure por alguma ideia básica e, a partir dela, derive – irradie – suas formas e usos. Por exemplo, no início desta seção, usamos “água” como ponto de partida primário e coisas com água como secundário. O ponto de partida pode ser “calor”, uma pessoa, de fato qualquer coisa, até “pedra”: você pode ter prazer em jogar pedras na água e vê-las quicando; saunas secas podem ter pedras, e sauna pode ser um prazer para você.

- Procure por fontes de prazer. Uma fonte de prazer é algo que existe e que, quando você interage com ela, há potenciais de sentir prazer, como alimentos, pessoas e objetos como poltrona, disco, TV e chuveiro. Uma vez que encontre alguma, pode haver opções mais específicas: a mão da pessoa, a faixa do disco. Você pode é claro trabalhar suas fontes de prazer em um mapa mental próprio.

- Especifique o que estiver genérico. Se “sorvete” é uma fonte de prazer para você, quais os sabores? Talvez haja distinções de marcas. Ou talvez você goste apenas de uma parte do sorvete napolitano.

- Procure por situações e contextos, eventualmente com condições: “Vitória harmônica”, “Formar-me”, “Ouvir sim quando eu quero”, “ganhar na loteria (um mínimo de ...)”, “bater papo com o Fulano”, “Receber uma grana inesperada”, “Mudar para uma casa melhor”.

- Um salto nas possibilidades ocorre quando você tem disponível um potencial de sentir prazer com o prazer de outras pessoas. Por exemplo, ficar feliz com a realização do filho, do irmão ou do amigo. Neste caso, para descobrir novas fontes, basta pegar o mesmo mapa mental e aplicá-lo a outra pessoa.

- Use a técnica do Estímulo Aleatório. Por exemplo, suponha que o estímulo sorteado foi “árvore”: quais os prazeres relacionados a uma árvore em geral? E a alguma árvore específica da sua experiência?

Minicurso de prazer

Você pode expandir sua capacidade de sentir prazer com facilidade e... com prazer, usando uma outra sua capacidade. Nós, humanos, temos o potencial de criar hábitos: repetindo certos comportamentos, sob certas condições, esses comportamentos tendem a voltar espontaneamente sob as mesmas condições. Talvez você já tenha ouvido a frase: “primeiro você faz o hábito, depois o hábito te faz”. Ela expressa bem o fato de que criar o hábito é criar um potencial, é subir o rio; depois, é só soltar que o rio nos leva. Assim, você pode se condicionar a sentir prazer sem fazer esforço e até mesmo sem querer, trabalhando na criação de *hábitos de sentir prazer*.

Por exemplo, o que aconteceria se, a cada banho, a água na temperatura ideal, você dedicasse 30 segundos – entregue, concentrado - somente para sentir a água tocando seu corpo e desfrutar do prazer? Após fazer isso por alguns banhos, o que aconteceria? Tornando-se um hábito, essa percepção virá meio que automaticamente, se não houver alguma outra percepção predominando.

Se você fizer isso em outras situações: duas ou três garfadas exclusivas para prazer, 10 segundos de desfrute ao se deitar para dormir, outros poucos segundos ao imergir em água, o hábito vai se generalizar e você terá as doses de prazer que quiser e conseguir suportar.

Note que não sugerimos *todo* o banho ou *toda* a refeição; a ideia é que você destine apenas uma parte das atividades para praticar o prazer, para que não haja conflito de intenções de obter resultado e capacitar-se.

Dica 1: experimente concentrar sua atenção em sensações mais específicas. No banho, por exemplo, ao invés de focar a água no corpo, preste atenção à água no rosto, na nuca ou no dorso da mão. Ao comer, há sensações específicas de sabor que produzem mais prazer; concentrar sua atenção em uma tenderá a aumentar a intensidade do prazer.

Dica 2: Sentir é algo que só ocorre no presente. Assim, quanto mais sua atenção estiver no agora (e não no antes ou no depois), maior será o potencial de sentir prazer.

Riscos do sucesso

Por vezes alguma coisa tem que dar certo dentro de certos limites, sob pena de resultar em consequências indesejadas. Por exemplo, prazer intenso demais fora de um contexto apropriado pode levar você a exteriorizar reações potencialmente constrangedoras! Também, prazer na alimentação pode induzir a comer mais, portanto fique atento para ajustar o curso do barco – ou pisar no freio, escolha a analogia - quando apropriado.

De qualquer maneira, consideramos o segundo risco menor, porque, se você vem tendo prazer e sabe que pode ter muito mais – você é “rico de prazer” - não vai precisar obter todo o prazer de que precisa ou que deseja de uma única fonte, em um único momento.

Evolução

Aperfeiçoar-se em sentir prazer é como tantas outras coisas na vida: você já sabe algo e vai evoluindo. Assim, seu banco de possibilidades de prazer evolui, tanto em conteúdo quanto em organização; seus conhecimentos sobre prazer evoluem; sua capacidade de perceber, sentir e desfrutar de prazer evolui; suas crenças sobre seus potenciais de prazer evoluem. Você evolui conhecendo, descobrindo, tendo experiências, trocando ideias e eventualmente até criando.

Se você então me perguntar se há algum limite para sua evolução no que se refere a prazer, bem, não sei, parece que não, porque temos uma característica geral de que, quanto mais capacidade temos, mais capacidade podemos ter. Buscar a resposta para essa pergunta não parece ter inconvenientes!

Resumo

- Monte um banco organizado de suas possibilidades de prazer.
- Dedique-se a esse levantamento de vez em quando, procurando mais possibilidades. Procure em sua experiência por locais, fontes de prazer e situações. Especifique o que estiver genérico. Use a técnica do Estímulo Aleatório.
- Use o banco de possibilidades de prazer quando precisar.
- Forme hábitos de sentir prazer.
- Treine sua atenção para sentir mais prazer, com mais foco e mais presença
- Administre os riscos do excesso de prazer, se necessário.
- Verifique de vez em quando a sustentação da afirmação: “As possibilidades para minha evolução em sentir prazer são ilimitadas”.

Criatividade

Uma abelha tem 70 mil neurônios e vive em sociedade com papéis definidos, coopera e se comunica. Um ser humano tem 100 bilhões de neurônios.

É possível desenvolver a criatividade? Se sim, como fazer isso? Uma possibilidade é identificando os componentes dessa habilidade cognitiva, tal como se faz com habilidades motoras, e treinando-os em separado, com integração posterior. Outra linha de opções inclui usar *métodos*. Veja nesta seção exemplos de ambas, com o apoio de mapas mentais.

Estímulo Aleatório

Olhe a imagem abaixo: em sua mente surge uma possível cena do que pode acontecer?



Agora imagine você em uma praia bem ensolarada, bonita e legal, e você está com muita fome. Agora introduza na cena, à sua frente e disponível, um peixe frito quentinho, cheiroso e saboroso como nenhum outro. O que o "você" na cena faz? Agora suponha que o sol está forte em seus olhos, você se vira para um lado e vê seus óculos escuros. "Você" põe os óculos?

Algumas ideias em nossas mentes parecem ter vida própria, algo como uma certa autonomia, e elas podem se relacionar, se juntar, se combinar e se desenvolver, por vezes irem embora. Isso explica, por exemplo, aqueles insights súbitos e inesperados, e a disciplina da criatividade inclusive institucionalizou uma etapa, a chamada incubação, na qual se espera as ideias passarem por esse processo inconsciente de desenvolvimento e evolução.

Pode ocorrer, no entanto, que nosso pensamento e nossa percepção por vezes repitam certos caminhos, o que tende a fazer com que só os mesmos sejam acionados, como naquela cena do sujeito pensando e caminhando em um círculo, o que acaba produzindo um buraco ao longo do círculo.

Para lidar com isso, Edward de Bono desenvolveu a técnica do Estímulo Aleatório, para influenciar e conduzir a mente a buscar o novo, o diferente, o não pensado, o aparentemente impensável. Algo como, ao invés de ficarmos sentados esperando a maçã cair, sacudir a árvore. Nossa crença nessa técnica se estabeleceu definitivamente quando, em um free lance de publicidade, ela foi usada na geração de ideias para um comercial de uma loja de sapatos. As ideias fluíram tão bem que o critério para parar de buscar ideias foi por limite de tempo, e acabamos entregando três propostas.

A técnica consiste em escolher uma palavra relacionada ao que queremos e depois escolher aleatoriamente uma outra, ligando-as com a palavra *po* e observando as conexões que surgem. A palavra *po* vem de possibilidade, hipótese, suposição, podendo também ser vista como as iniciais de possibilitar operação. Siga os passos:

1. Situação - Escolha uma palavra que representa a situação alvo ou uma direção: "aprender", "emprego", "esposa".

2. Estímulo - Providencie uma palavra aleatória (um substantivo). Não a escolha você mesmo, já que se quer evitar o pensamento padronizado. A palavra pode ser sorteada, por exemplo, das seguintes maneiras:

a) Pegue um jornal, revista ou livro. Feche os olhos e coloque a ponta do dedo sobre uma página. Escolha a palavra concreta mais próxima do dedo.

b) Use um dicionário. Pense em um número de página (por exemplo, 1347 no Aurélio) e uma posição nessa página (por exemplo, 9). Para isso você pode usar também o ponteiro de segundos de um relógio. Abra o dicionário na página 1347 e procure a nona palavra. Se ela não for um substantivo, continue até achar um.

3. Associação - Ligue as duas palavras pela palavra *po*: "desemprego *po* programa", "disciplina *po* exame". Registre as ideias produzidas pela provocação.

Naturalmente, o clima é de brainstorm, com livre fluxo de ideias e julgamento adiado.

Um exemplo do criador da técnica e papa da criatividade, Edward de Bono: cigarro *po* flor conduziu à ideia de colocar sementes de flores nos filtros dos cigarros, para que quando um cigarro seja jogado fora em um jardim ou em um parque dele nasçam flores.

Outro exemplo: um professor, ao planejar uma aula, poderia obter como estímulo a palavra *lábio*. Aula *po* lábio poderia resultar nas seguintes inspirações:

- Para chamar a atenção dos alunos ou fazer graça, manter os lábios se movendo enquanto deixa de emitir sons, como se estivesse mudo.

- Aperfeiçoar a dicção.

- Para mulheres, aumentar os lábios com batom para os tornar mais atrativos e fazer com que os alunos tenham mais atenção.

A ideia do estímulo aleatório é a provocação e a busca de novas e diferentes linhas de pensamento. Para preservar esse espírito, siga as seguintes diretrizes:

- Não é preciso dar passos demais: isto sugere isso... que leva àquilo... e que me faz lembrar de... A qualquer momento você pode abandonar um estímulo e obter outro.

- Também não decida muito rapidamente que a palavra atual não é utilizável, partindo imediatamente em busca de outra. Assim, você estará somente esperando por uma palavra que se encaixe nas ideias existentes.

- Use a palavra como ela vem e não rearranje as letras, nem pegue uma parte dela para dar outra palavra. Isto é simplesmente mudar a palavra aleatória para encontrar uma que se encaixe melhor nas ideias que você já tem, perdendo-se o efeito provocativo.

Como estímulo aleatório você pode usar também imagens e objetos. Veja a seguir um mapa mental com os passos da técnica.

Mais casos

Aplicação para restaurante - Tive a oportunidade de mostrar para um amigo como usar a técnica do estímulo aleatório. Ele é chefe de cozinha e estava iniciando um trabalho como consultor de um restaurante, uma galeteria.

Na falta de um dicionário no local, peguei uma revista qualquer, ele a abriu e apontou uma palavra: "maturidade". A primeira ideia provocada por esse estímulo foi introduzir um novo e diferenciado produto, o galetto maturado, em analogia à picanha maturada (a questão de o que seria e como produzir um tal galetto era um passo posterior). Surgiram também ideias relacionadas à investigação da maturidade do corpo de garçons e da gerência para subsidiar treinamentos.

O segundo estímulo, provido da mesma forma, foi uma foto de mulher. A ideia sugerida foi dar um desconto para mulheres, que em média comem menos do que os homens, para atrair tanto mulheres quanto homens. Essa ideia era imediatamente viável, porque o restaurante cobra por pessoa.

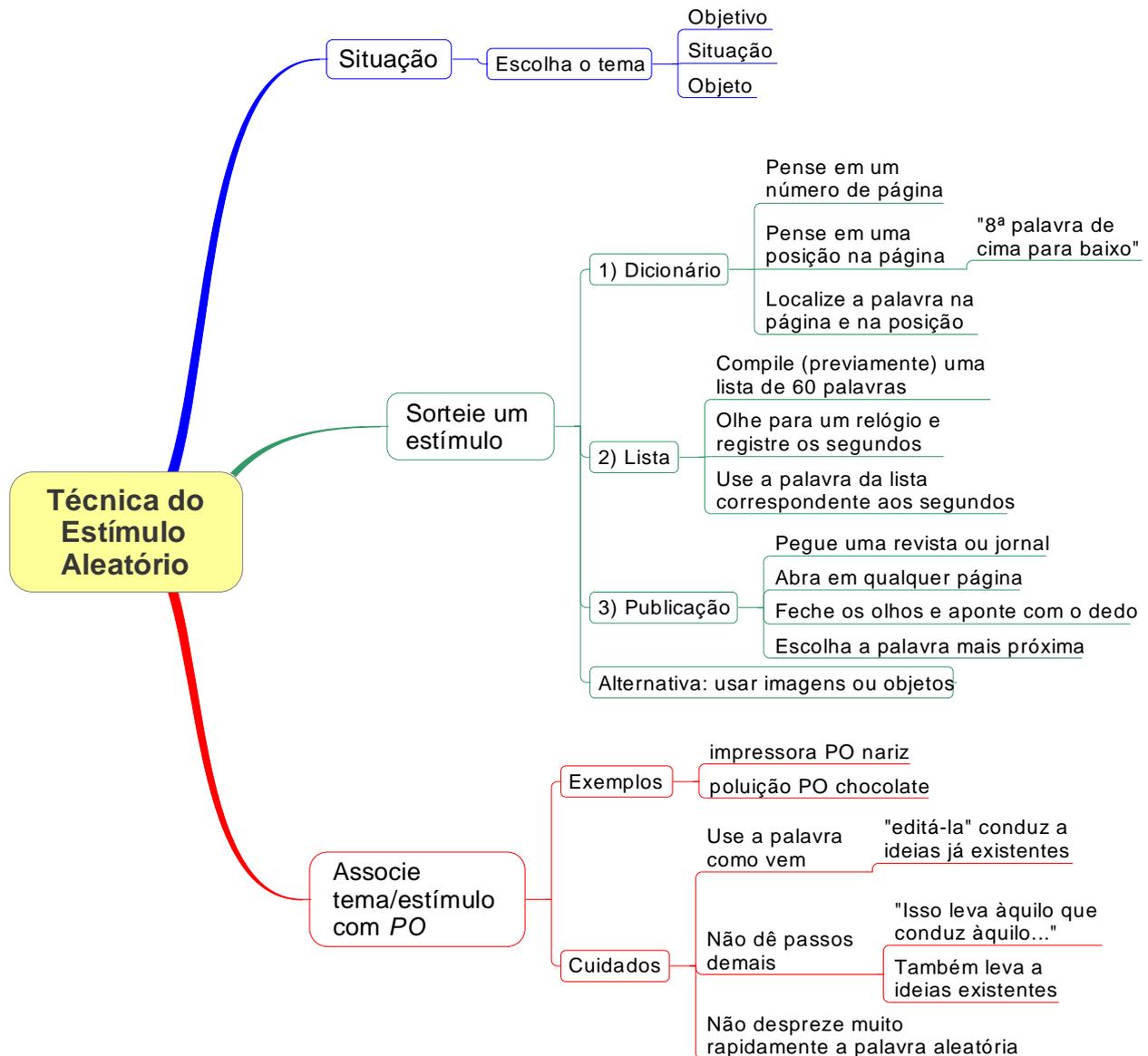
Estacionamento de carros – Este é do livro Criatividade Levada a Sério, de de Bono. A provocação é estacionar carro *po* areia. Que ideias ela estimula?

- A areia faz os carros andarem devagar - talvez haja nisso uma ideia.

- Areia sugere praias. As pessoas se arranjam nas praias. Talvez devamos deixar que elas organizem no estacionamento de carros.

- Para mim, areia significa um monte de grãosinhos. Isto sugere um sistema de "pontos" para o acesso ao estacionamento. Necessidade do carro, idade, recompensa e assim por diante.

- Os carros deixam trilhas na areia. Que tal fazer "sulcos" profundos, de forma que as pessoas tenham que seguir os caminhos predeterminados e não cortem caminho no estacionamento?



- Gosto da ideia do sistema de pontos. Se você não usar o estacionamento por algum tempo, ganhará mais pontos. Todos podem começar com um certo número de pontos, os quais são deduzidos quando o estacionamento é usado. Assim, ele será usado ocasionalmente e quando for realmente necessário.

- Não foi isso que eu quis dizer com o sistema de pontos.
- Eu sei. Mas é uma ideia provocada pela sua.

Casos variados na cozinha - Estávamos em família, na cozinha (cozinhas com mesa

são ótimas, não?), e surgiu uma oportunidade de demonstrar a técnica do estímulo aleatório, aliás, duas. O primeiro caso era a comercialização de uma máquina de granular minério; o responsável estava sem ideias. Pegamos uma revista qualquer ali por perto e foi sorteada a palavra "garfo". A primeira ideia que surgiu foi a de estabelecer

relacionamentos com pessoas-chave por meio de jantares. Uma pessoa chegou a pensar que o garfo, pelo seu formato, sugeria a elaboração de alternativas variadas para a comercialização, isto é, a busca por várias estratégias.



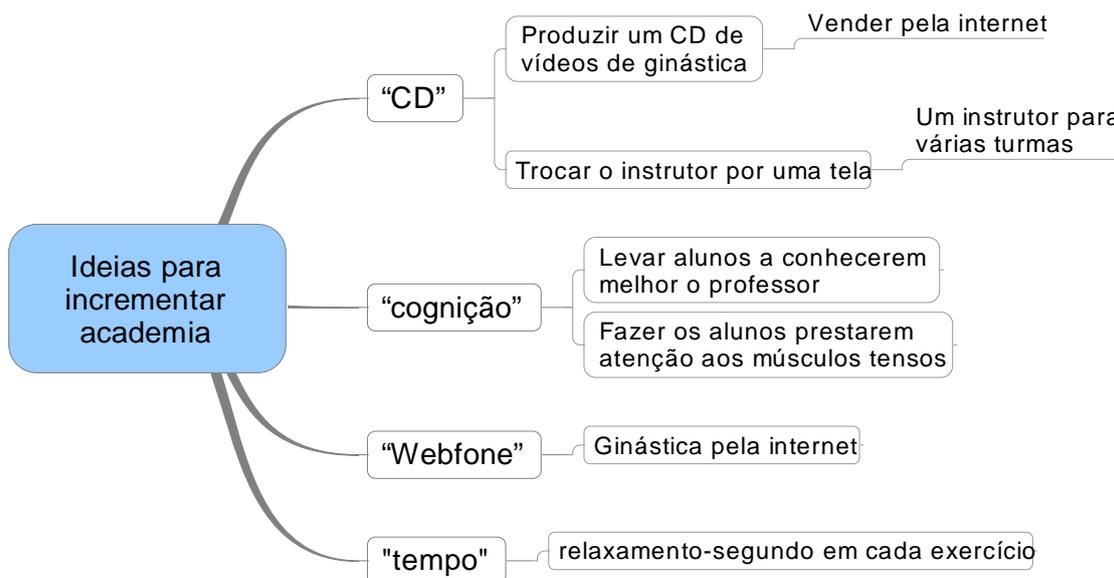
No mesmo ambiente, aplicamos a técnica para uma fábrica de queijos, sendo a direção o aumento da renda. A primeira palavra foi um verbo; resolvemos tentar aproveitá-lo, mesmo não sendo um substantivo: "cortar". Pensou-se inicialmente em cortar despesas. Alguém sugeriu cortar medos. Para esse tema, um segundo estímulo pareceu um tanto óbvio: "treinamento". Treinamento para empregados, treinamento gerencial. Tudo isso aconteceu em poucos minutos.

Usando mapas mentais

A princípio mapas mentais não precisam ser usados para trabalhar com a técnica. Por exemplo, se você está bolando uma campanha publicitária, obtém um estímulo, processa-o, registra as ideias aproveitáveis e parte para o próximo. Mas, se você está com atitude de brainstorm, enfatizando e priorizando a quantidade de ideias, pode querer apenas registrar as ideias como vierem e aprofundá-las depois. Também pode querer um histórico do processo, para voltar em algum estímulo depois ou como memória mesmo.

Nesse caso, você pode criar um mapa mental para o objetivo (campanhas, sites, um problema), inserir um ramo para cada estímulo e inserir subtópicos no ramo para cada ideia gerada.

Por exemplo, aplicamos rapidamente a técnica para alguém que tem uma academia ou é instrutor em uma, e quer ideias para incrementar sua atividade, e colocamos as ideias resultantes em um mapa mental (abaixo).



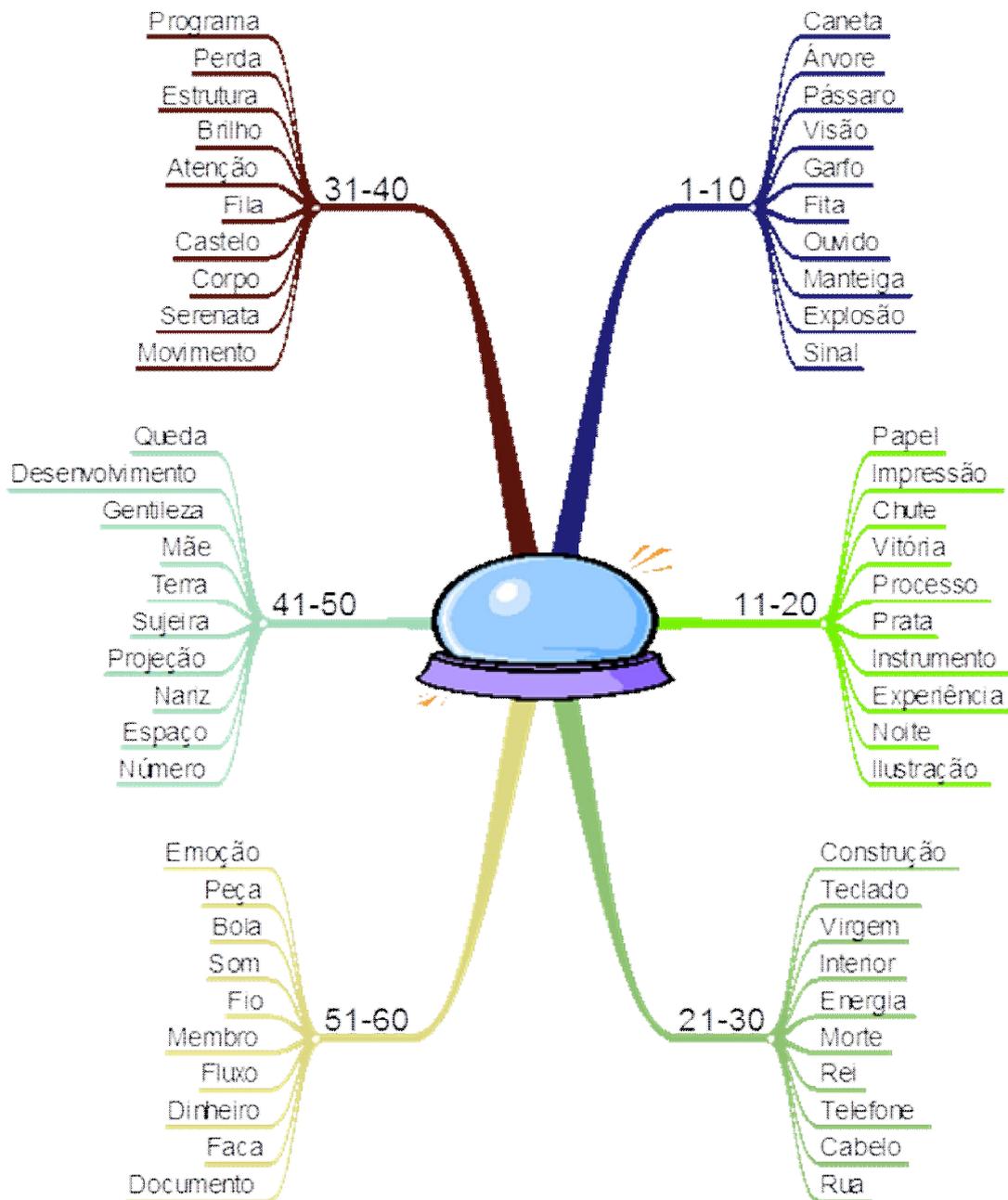
Outras formas de sorteio do estímulo

- Compile uma lista de 60 palavras (como fogo, mesa, sapatos, cachorro, bife, homem, mulher). Para sortear, consulte um relógio, veja quantos segundos marca e escolha a palavra correspondente na lista. Mude a lista periodicamente.

Uma forma de implementar a lista é em um mapa mental (a seguir). Você pode também ter um ramo para cada lista de 60 palavras, possivelmente imagens.

- de Bono conta que um canadense construiu uma grande esfera de plástico contendo 13 mil palavras com uma janela. O estímulo é obtido girando-se uma manivela para misturar as palavras e lendo-se a que aparecer na janela.

Talvez você possa bolar novas maneiras de sortear o estímulo usando a própria técnica! A última que nos ocorreu foi ligar a TV, escolher um canal e aguardar o primeiro substantivo escrito ou falado. Curioso é que a primeira palavra surgida foi “inspiração”.



Efeitos subsequentes

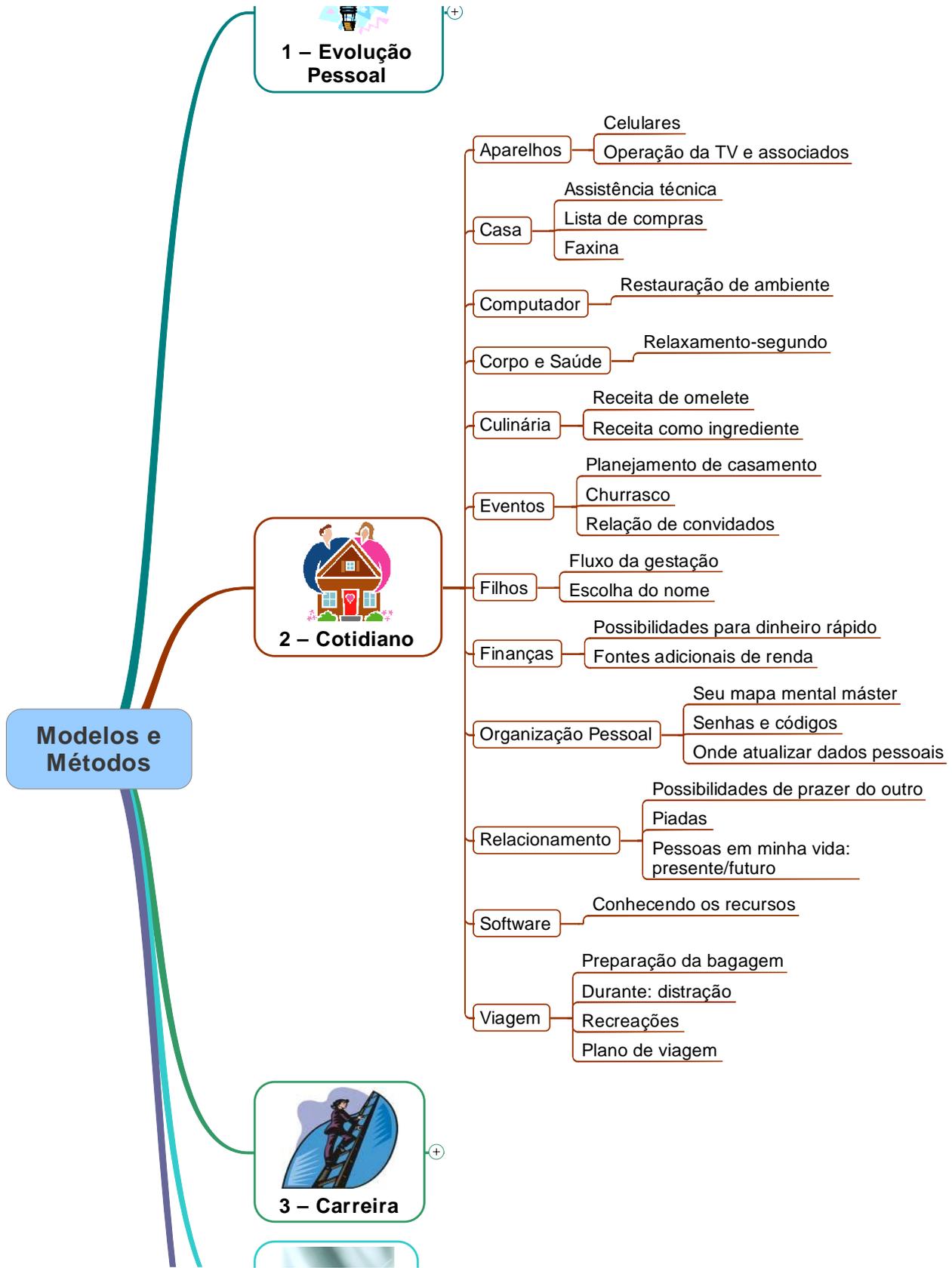
Imagine que você já usou a técnica algumas vezes, comprovou seus resultados e se habituou a ela. Pode acontecer por exemplo que você, tendo um objetivo mas não se ocupando dele no momento, ande pela rua e veja algo que lhe chama a atenção. Você então o trata como estímulo aleatório e busca ideias. E se estiver em um hipermercado?

Acreditar que pode haver mais ideias é um impulso para buscá-las; assim, quanto mais resultados você obtiver, maior será sua crença, tanto na técnica em si quanto na possibilidade de haver mais ideias.

Quanto mais ideias você tem, mais pode ter.

Pensando bem, melhor andar com papel e caneta.

Parte 2 – Cotidiano



Eventos

Festas, almoços e jantares, casamento, churrasco, confraternizações... nossa vida é cheia de eventos. Mas nem sempre as coisas dão completamente certo: erros e esquecimentos são riscos permanentes. O caminho inclui planejar e, naturalmente, seguir o plano. Veja como mapas mentais podem aumentar as chances de que tudo dê certo em alguns eventos.

Planejamento de casamento

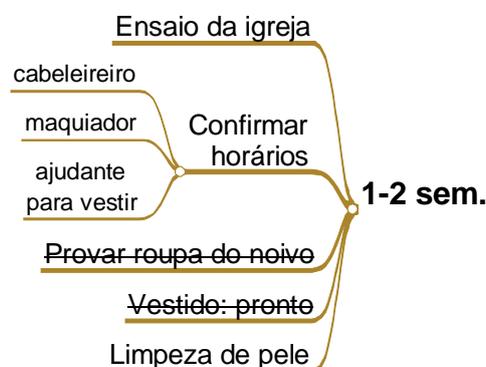
Um casamento tradicional pode ser muito, muito complexo: até 5 cerimônias (despedida de solteiro, chá de panela, civil, religioso, festa), dezenas ou centenas de convidados, padrinhos, prestadores de serviço e outras preparações e contratações que alcançam meses antes do evento. Quanto mais elementos, mais coisas para se fazer e, naturalmente, maiores os riscos de algo não sair como previsto. Um planejamento detalhado o suficiente é desejável, o que talvez até merecesse um software próprio. Em não havendo tal software, um mapa mental pode ajudar a manter as coisas sob controle.

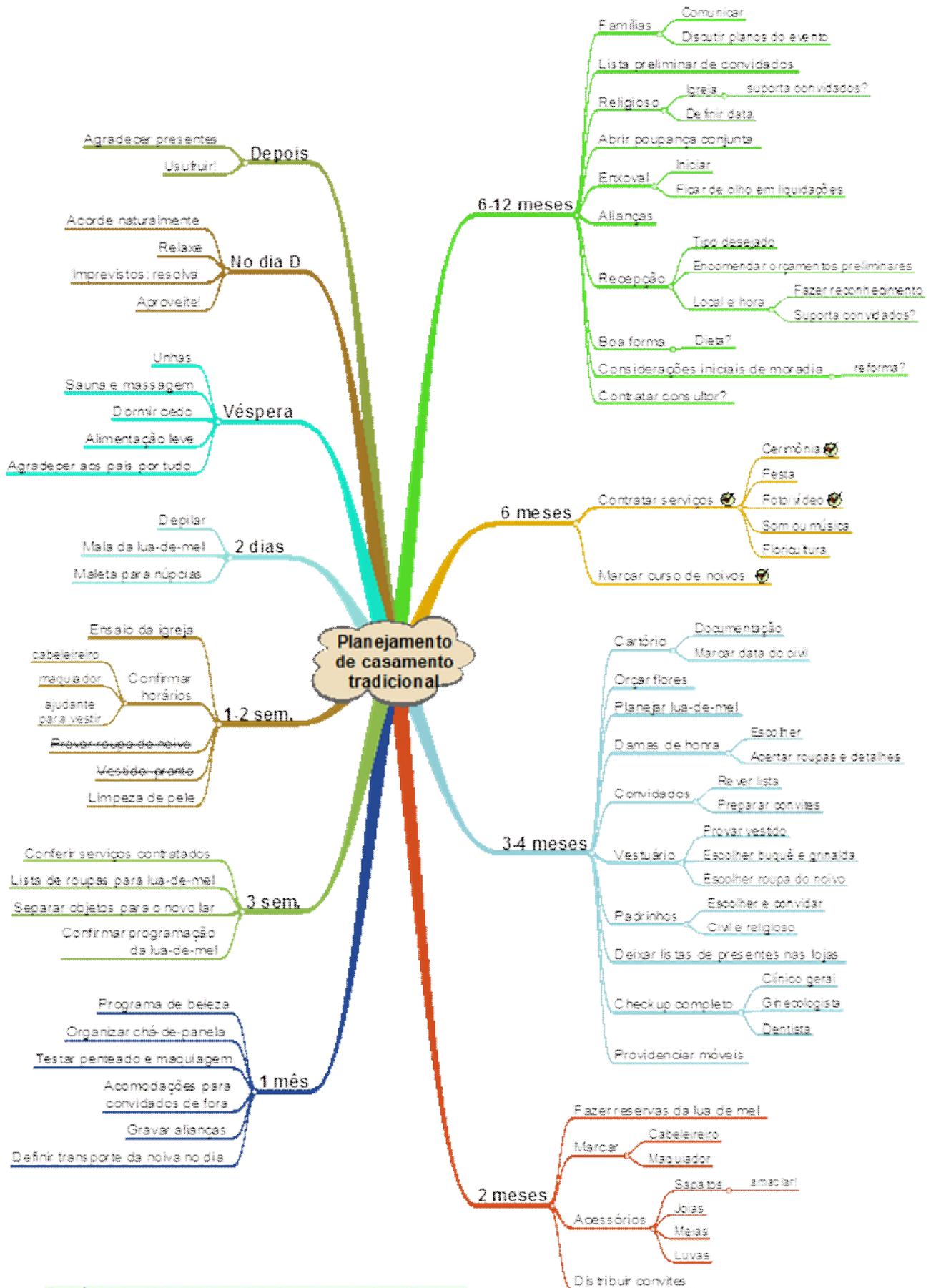
Veja a seguir um exemplo de mapa mental para essa finalidade. Sua organização primária é por tempo, de forma que, quando chega o momento, você pode consultar apenas o ramo.

Quando decide se casar, você cria o mapa mental. Você pode usar o acima com base, com os ajustes apropriados para suas condições.

O fluxo básico de uso desse mapa mental é, quando chega o momento, executar a atividade planejada. Por exemplo, faltando 2 meses para o casamento, você já faz reservas para a lua-de-mel. Para se lembrar das datas, você pode programar alertas em seu programa de correio, por exemplo.

Para o controle do que já foi feito, você pode usar formatação de fundo de tópico; por exemplo, verde para as já concluídas, azul para as iniciadas, amarelo para as que merecem atenção especial. Você pode também usar ícones (veja o mapa mental), mas achamos que as cores são mais rapidamente reconhecíveis. Outra opção, se disponível, é usar o texto riscado (abaixo): Finalmente, você pode excluir um tópico para essa finalidade, mas perde o histórico e, bem, a atividade dada como completada pode ressurgir.





Outras possibilidades

Análise de riscos - O inesperado indesejado ocorre com frequência em planos; planejador preparado para essas possibilidades - riscos - tem mais chances de sucesso. Ter um plano estruturado facilita a descoberta de riscos e a definição de ações para preveni-los, popularmente conhecidas como "plano B". Ter planos alternativos pode resolver coisas que de outra forma não teriam solução: o que fazer se quem vai filmar o casamento não aparecer? (esta afirmação foi baseada em experiência e não inventada!)

Você pode usar o mapa mental do planejamento para rapidamente descobrir riscos. Por exemplo, você olha para o tópico 'Véspera/Dormir cedo' e nota que existe o risco de você ter dificuldades para dormir devido a eventuais ansiedades ou nervosismo, e então define ações para prevenir o risco, como levantar cedo e absolutamente não dormir à tarde ou fazer coisas durante o dia que lhe cansem. Quando olha para o tópico 'sapatos', isso pode conduzir-lhe a pensar na festa, você dançando e... os sapatos lhe matando, e lhe ocorre dar uma amaciada neles.

Os riscos mais importantes darão origem a novas tarefas; estas se tornarão novos tópicos no plano, se necessário.

Organização Pessoal

Quando desenvolvia o software InteliMap, certa vez concebi uma estrutura de menus que visava ser mais bem organizada logicamente do que os menus tradicionais, na intenção de facilitar para o usuário. Assim, itens de menu como 'Imprimir' e 'Configurar página' não ficavam no menu Arquivo, mas em 'Mapa mental'. Então fui montar um treinamento que usava o software. A ficha logo caiu: essa escolha obrigaria os usuários a aprender uma nova estrutura de menus, e isso aumentaria a curva de aprendizagem. Alterei então os menus para ficarem no padrão do sistema operacional (embora tivesse a opção de deixar como estava). A partir dessa e de outras experiências, extraí a seguinte crença:

"Saber onde as coisas estão é mais importante do que elas estarem organizadas"

Essa crença ajuda a explicitar porque as arrumadeiras não devem arrumar a nossa mesa: é quando sabemos onde está o que precisamos, e o que é arrumar para elas é desarrumar para nós. Ela também serve de argumento contra os menus dinâmicos, aqueles que têm itens ocultos e mudam com o uso, opção do MS-Office e copiado por pelo menos um outro software: a cada vez que os usamos e que eles estão diferentes, temos que procurar onde está o item desejado. Quando sabemos onde está o item, não precisamos nem ler, basta saber sua localização no espaço da tela – o ato de clicar em si requer apenas saber *onde*.

Assim, se você sabe quais coisas existem ou estão disponíveis e onde estão, não precisa de mais nada. Se há coisas demais para você se lembrar até mesmo de que existem, e por isso você está perdendo opções, oportunidades ou produtividade, então pode valer a pena investir em organização pessoal. Veja algumas possibilidades nesta seção.

Seu mapa mental máster

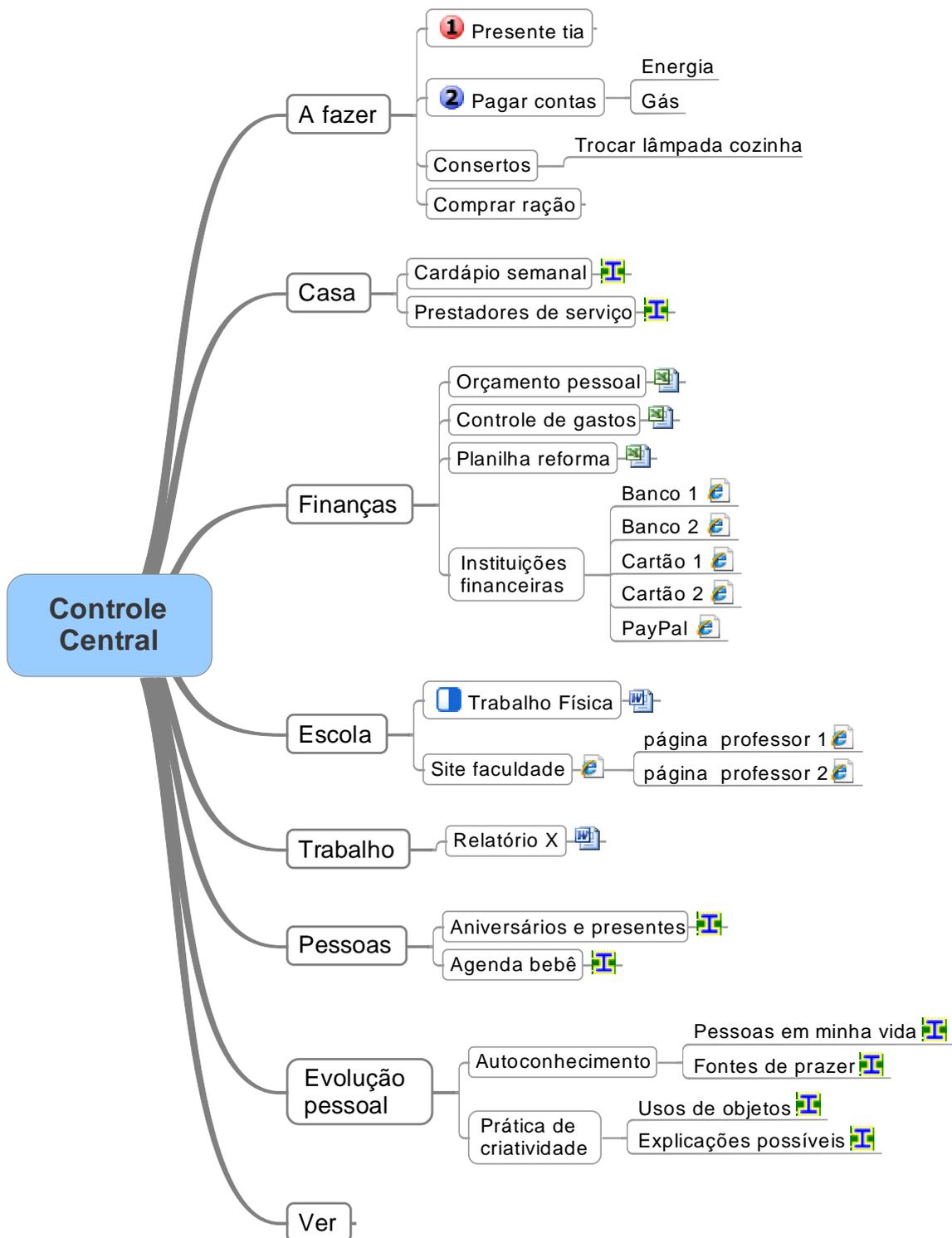
Você tem ou já viu aquele monte de aparelhos, cada um com seu controle remoto? TV, DVD, o vídeo antigo que ainda está lá, o som... Já vimos também controle do aparelho de karaokê e do ventilador de teto. Se você tem muitos controles, cada hora tem que pegar um para fazer o que quer.

O mesmo se aplica ao seu computador: a cada hora você acessa ou abre algo diferente: ou um site, um arquivo pessoal, um arquivo da escola, talvez do trabalho. Existem alguns recursos que ajudam a organizar essas coisas, como os favoritos do navegador, a lista de documentos recentes e a barra de inicialização rápida. A importância dessa organização aumenta na proporção da complexidade de sua vida: mais atividades, mais elementos. E se você pretende elaborar mapas mentais a partir desta obra, haverá mais coisas ainda.

Se você anda perdendo coisas digitais ou demorando a chegar até elas, pode usar um mapa mental para organizá-las, o chamado mapa mental máster, feito em software. Ele é montado de forma que você abre tudo que puder a partir dele, usando hiperlinks. Como ele

tende a ficar grande, em alguns casos você poderá ter links para outros mapas mentais máster. Seu conteúdo típico pode incluir:

- Coisas para fazer
- Sites regularmente acessados, como de bancos e fóruns.
- Links para músicas ou para mapas mentais máster de músicas.
- Links para documentos de texto "vivos", isto é, sob dedicação.
- Links para mapas mentais que você elaborar a partir desta obra, como prestadores de serviço, telefone celular, método de estudo
- Link para planilha de orçamento pessoal.
- Links para atividades específicas (veja a seção Concursos, por exemplo).
- Ideias soltas, a avaliar.

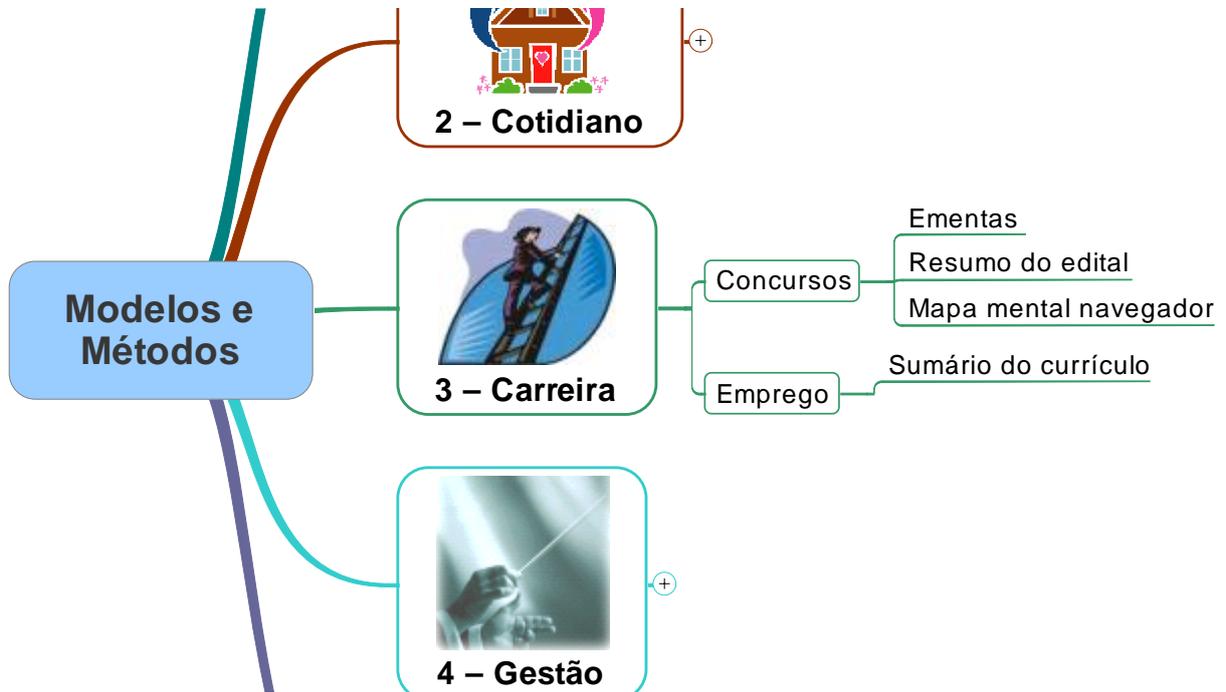


Note os links para planilhas, documentos de texto, mapas mentais (ícone em forma de 'I') e sites. Repare também que foram usados alguns ícones para informações adicionais, como de prioridade (nas coisas a fazer) e de estimativa de realizado (no tópico 'Trabalho Física'). Se o seu software não tiver tais ícones, você pode usar a formatação do tópico, como borda ou cor de fundo.

O uso típico desse mapa mental começa quando você inicia o computador: ele é a sua “central de controle”. Você pode inclusive configurar o sistema operacional para iniciar o programa de mapas mentais abrindo seu mapa mental máster.

O exemplo ilustra *possibilidades*, não necessariamente conteúdo final; conforme o caso, você terá que fazer adaptações. Por exemplo, se sua lista de coisas para fazer for maior, pode ser conveniente ter um mapa mental só para ela.

Parte 3 – Carreira



Concursos

Concursandos costumam ser os que mais precisam de produtividade, tanto por estarem submetidos a muito conteúdo quanto por muitas vezes terem outras atividades que competem com a dedicação aos concursos. Veja nesta seção algumas opções para esse quadro.

O sucesso em concursos também depende de objetivos, planejamentos e outros aspectos da inteligência em geral; veja também a respectiva parte desta obra.

Ementas

Uma das características gerais de concursos é envolver várias disciplinas, e portanto várias provas, com bastante conteúdo. Este, embora estruturado, tipicamente é descrito priorizando-se a redução do espaço ocupado, como no exemplo abaixo.

CONHECIMENTOS BÁSICOS DE INFORMÁTICA: 1 Conceitos de Internet e de Intranet. 2 Conceitos básicos e modos de utilização de tecnologias, ferramentas, aplicativos e procedimentos associados a Internet/Intranet. 2.1 Ferramentas e aplicativos comerciais de navegação, de correio eletrônico, de grupos de discussão, de busca e pesquisa. 2.2 Conceitos de protocolos, World Wide Web, organização de informação para uso na Internet, acesso a distância a computadores, transferência de informação e arquivos, aplicativos de áudio, vídeo, multimídia, uso da Internet na educação, negócios, medicina e outros domínios. 2.3 Conceitos de proteção e segurança. 2.4 Novas tecnologias. 3 Conceitos básicos e modos de utilização de tecnologias, ferramentas, aplicativos e procedimentos de informática: tipos de computadores, conceitos de hardware e de software. 3.1 Procedimentos, aplicativos e dispositivos para armazenamento de dados e para realização de cópia de segurança (backup). 3.2 Conceitos de organização e de gerenciamento de arquivos, pastas e programas, instalação de periféricos. 3.3 Principais aplicativos comerciais para: edição de textos e planilhas, geração de material escrito, visual e sonoro. 4 Conceitos dos principais sistemas comerciais.

ATUALIDADES: Tópicos relevantes e atuais de diversas áreas, tais como política, economia, sociedade, educação, tecnologia, energia, relações internacionais, desenvolvimento sustentável, responsabilidade socioambiental, segurança e ecologia, e suas vinculações históricas.

Esse formato tem inconvenientes para uso, porque na prática você não usa o todo e sim um item de cada vez. Um pouco de organização espacial e formatação já ajuda:

CONHECIMENTOS BÁSICOS DE INFORMÁTICA

1 Conceitos de Internet e de Intranet.

2 Conceitos básicos e modos de utilização de tecnologias, ferramentas, aplicativos e procedimentos associados a Internet/Intranet.

2.1 Ferramentas e aplicativos comerciais de navegação, de correio eletrônico, de grupos de discussão, de busca e pesquisa.

2.2 Conceitos de protocolos, World Wide Web, organização de informação para uso na Internet, acesso a distância a computadores, transferência de informação e arquivos, aplicativos de áudio, vídeo, multimídia, uso da Internet na educação, negócios, medicina e outros domínios.

2.3 Conceitos de proteção e segurança.

2.4 Novas tecnologias.

3 Conceitos básicos e modos de utilização de tecnologias, ferramentas, aplicativos e procedimentos de informática: tipos de computadores, conceitos de hardware e de software.

3.1 Procedimentos, aplicativos e dispositivos para armazenamento de dados e para realização de cópia de segurança (backup).

3.2 Conceitos de organização e de gerenciamento de arquivos, pastas e programas, instalação de periféricos.

3.3 Principais aplicativos comerciais para: edição de textos e planilhas, geração de material escrito, visual e sonoro.

4 Conceitos dos principais sistemas comerciais

ATUALIDADES

Tópicos relevantes e atuais de diversas áreas, tais como política, economia, sociedade, educação, tecnologia, energia, relações internacionais, desenvolvimento sustentável, responsabilidade socioambiental, segurança e ecologia, e suas vinculações históricas.

Uma possibilidade interessante é mapear os conteúdos, como no próximo mapa mental.

Elaborar um mapa mental muitas vezes permite identificar mais rapidamente problemas de estruturação de ideias, e foi o que aconteceu neste caso:

- O item 1 tem interseções com o 2. Por exemplo, "protocolo" é um conceito de redes e está implícito no 1, mas também está no 2. O mesmo para "World Wide Web".

- O item 3, "Conceitos básicos e modos de utilização de tecnologias, ferramentas, aplicativos e procedimentos de informática" pode ser representado mais sinteticamente como "Computação básica" ou "Informática básica".

- O item 3.2 de fato relaciona elementos de sistemas operacionais, mas esse termo nem foi mencionado.

- Os itens 1 e 2 dependem do 3, que é mais básico; este portanto deveria vir antes.

Elaborar o mapa mental também permitiu eliminar várias palavras repetidas ou desnecessárias na estrutura nivelada e contextualizada do mapa mental. Por exemplo, na expressão "gerenciamento de arquivos e pastas", "e pastas" pôde ser eliminado, já que gerenciamento de arquivos envolve o de pastas.

Outras possibilidades

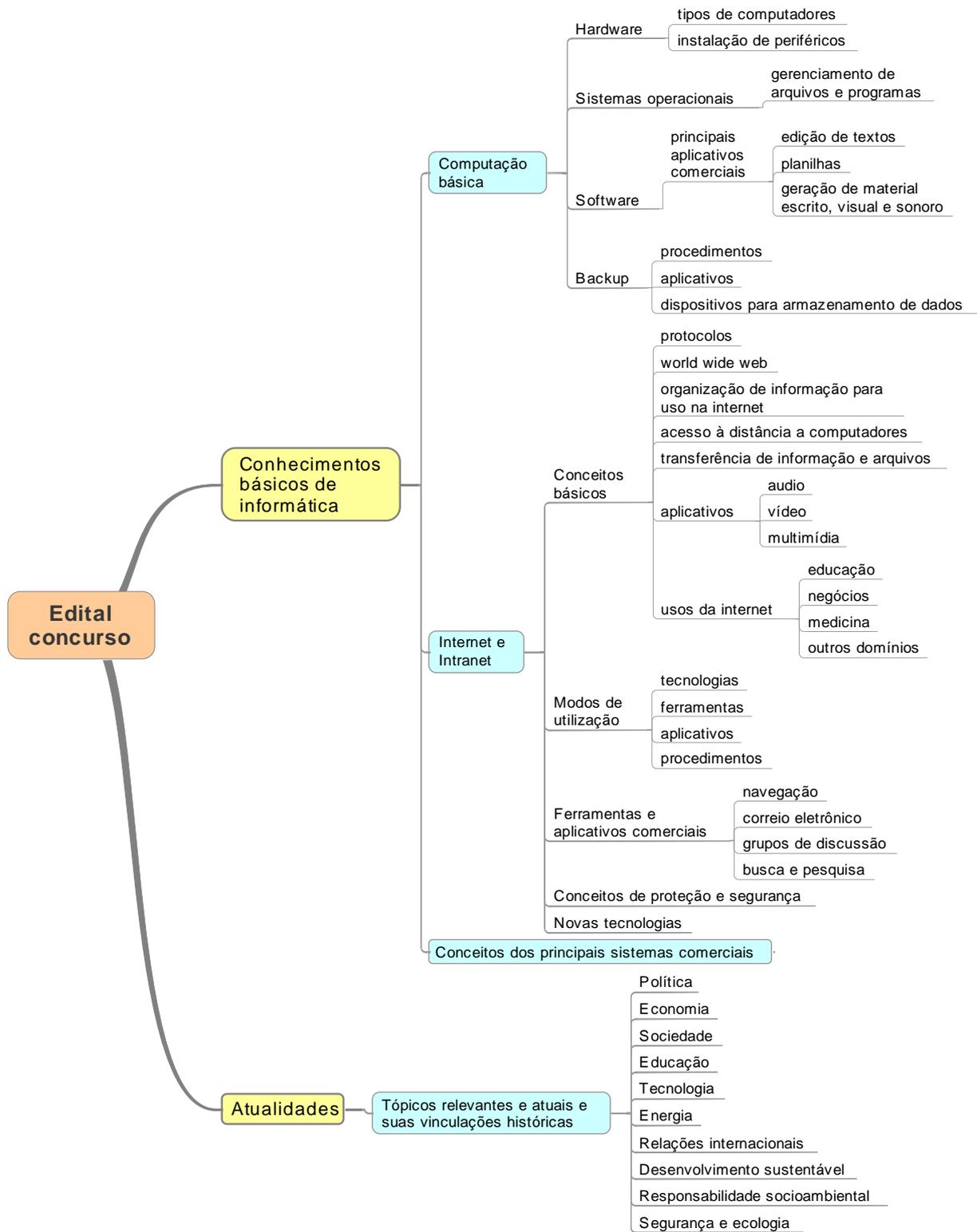
Além de proporcionar uma perspectiva estruturada do conteúdo, mais fácil de consultar, tal mapa mental pode ser usado para controle do já estudado ou dominado. Os conteúdos não especificados, como "Novas tecnologias", não podem ser estudados enquanto não se souber quais são essas tecnologias; o subtópico correspondente pode ser detalhado com subtópicos para cada tecnologia.

Também links para fontes de conteúdo podem ser inseridos.

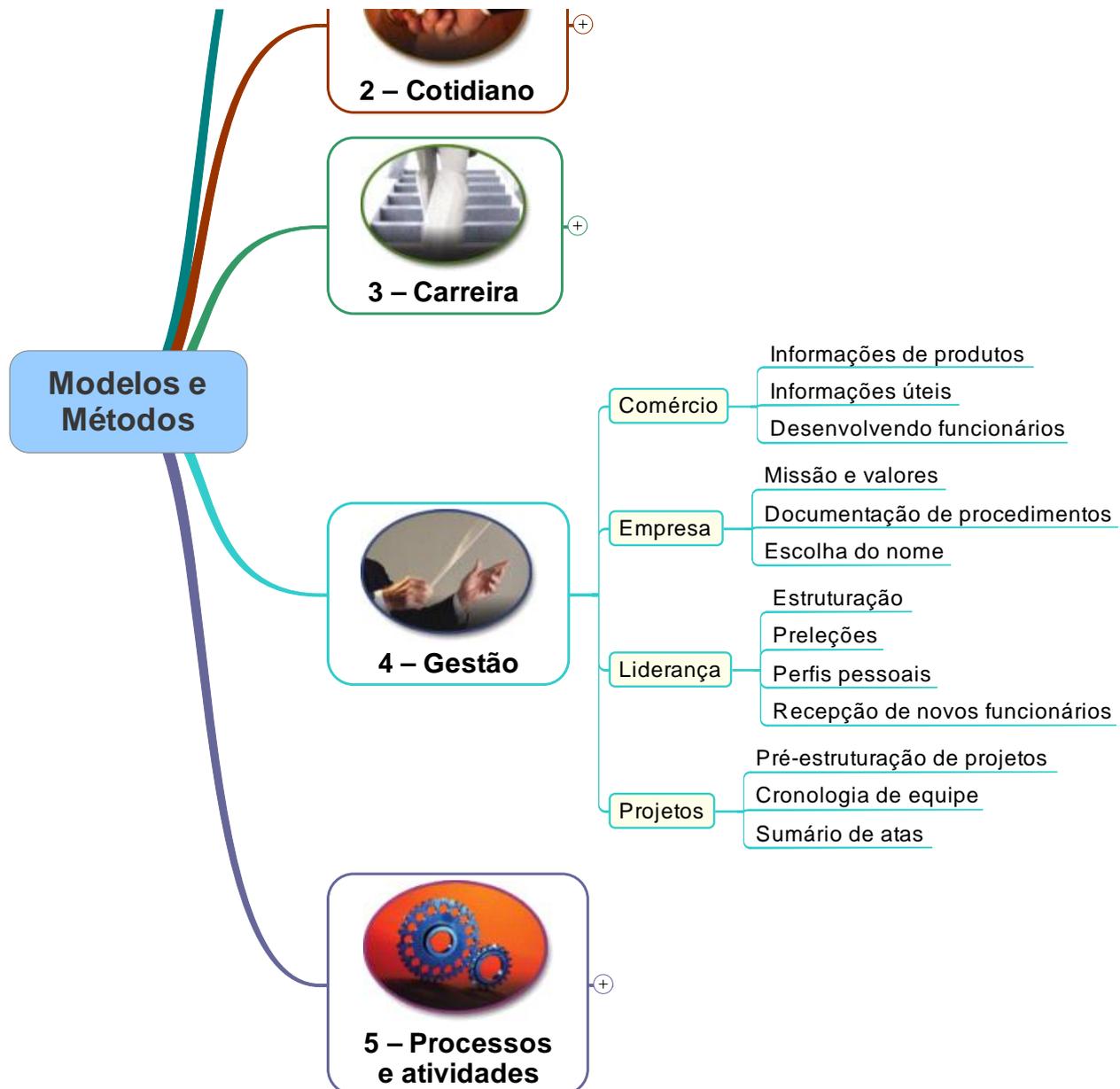
Além disso, se você vai participar de mais de um concurso, tendo os dois mapeados fica mais fácil compará-los e identificar os conteúdos comuns.

Produtividade

Para obter maior produtividade no mapeamento de ementas, você pode, a partir do arquivo original, copiar o texto, colá-lo em um editor de texto e ajustá-lo para um formato de importação do programa de mapas mentais; veja o Apêndice 3 – Técnicas de software.



Parte 4 – Gestão



Liderança

1) Em um treinamento numa empresa, um aluno, líder de um projeto de sistema, tem uma oportunidade de falar e inesperadamente confessa com alguma ênfase que ainda estava 'perdido'. E ele estava há 5 meses no cargo. Para fazer isso em público, em um curso que nem era de liderança, certamente devia ser algo como um pedido de socorro.

2) Em um projeto, o gerente elabora o primeiro planejamento. E perde o primeiro crédito com a equipe, definindo atividades sem consultar os envolvidos e incluindo várias com duração de 2 e 3 horas, o que era um tanto quanto irreal no contexto. Nos meses que se seguem, o gerente assiste passivamente a subordinados não cumprirem suas tarefas e até o cliente interferir nos trabalhos impondo definições técnicas.

3) Ele era um ótimo analista e programador da folha de pagamento, sabia tudo e tinha um tempo de resposta excelente para soluções e novas implementações. A única forma de recompensá-lo era promovendo-o a líder de projetos, o que foi feito. Meses depois, disseram que ele tinha "pirado" e estava de licença.

Quando vemos estatísticas sobre quantos projetos fracassam (na área de sistemas, mais de 50%), não é realmente de se surpreender quando olhamos para a realidade do despreparo dos envolvidos. Isso não seria um problema em si se as pessoas e os processos estivessem evoluindo, contexto em que os problemas constituiriam oportunidades de melhoria ou suas evidências; no entanto, muitas vezes se age na tentativa de salvar as aparências e não de identificar e resolver os problemas e pôr o trem nos trilhos.

Para melhorar o quadro, investem-se milhões em ferramentas e metodologias, mas não se investe tanto na qualidade de uso e aplicação desses recursos. Pouco se trabalha também a motivação e as atitudes e valores pessoais, por vezes mais importantes do que as competências técnicas.

A solução, uma vez que haja vontade autêntica, talvez tenha vários caminhos possíveis. Na nossa visão, há uma linha essencial de ação que é fundamental e da qual dependem quaisquer outras: a capacitação de líderes. Primeiro, as pessoas são diferentes em termos de conhecimentos, habilidades, valores e objetivos, entre outras possibilidades, e alguém tem que alinhá-las e integrar suas ações para que construam harmonicamente uma mesma obra. Segundo, se uma equipe tem problemas, um líder preparado saberá resolvê-los ou conduzir sua solução. Terceiro, se uma equipe tem limitações, o líder é quem poderá identificá-las e conduzir a evolução da equipe. Quarto, mesmo que um grupo tenha capacidade de autogestão, como é perfeitamente plausível, haverá um líder um nível acima que reconheceu, avaliou e aceita isso.

Não é nossa intenção apresentar uma metodologia ampla de liderança, mas pequenas ações por vezes proporcionam grandes resultados; nesta seção fornecemos algumas sugestões e dicas para alguém *estruturar-se* em um papel de liderança – uma base estável para mínima efetividade e senso de direção - para serem usadas com ou sem o apoio de mapas mentais. Se para você algumas sugestões parecerem óbvias, melhor para você, que já tem essa base; para muitos não o são absolutamente, principalmente quando emoções estão envolvidas.

Um efeito colateral interessante de se estruturar é que, com o tempo, cada vez mais as informações, planos e controles vão se estabilizando em sua memória, facilitando e agilizando as decisões. Mas isso nem sempre vai dispensar documentação atualizada, você às vezes precisa compartilhar informações e vai embora algum dia.

Estruturação

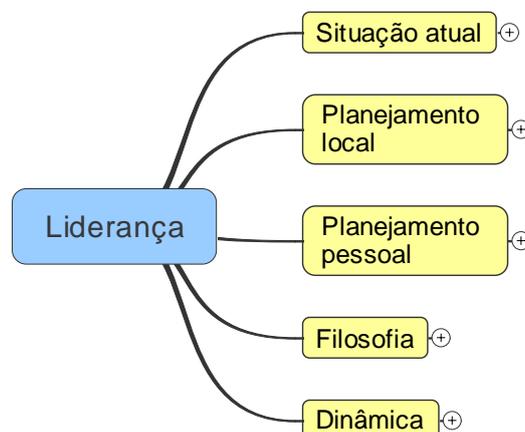
Em um treinamento de uma empresa em que trabalhamos, um dos alunos, líder de projetos de informática, aproveitou uma oportunidade de falar para contar que estava 'perdido'. E ele estava já há cinco meses no cargo. Como o curso nada tinha a ver com sua posição, aparentemente era mais um pedido de socorro.

Em outro caso, um ótimo analista de sistemas foi promovido a gerente, inclusive como forma de premiação. Alguns meses depois, saiu de licença e, dizem, tinha comportamentos e reações meio estranhos.

O fato é que muitas pessoas assumem algum tipo de liderança sem a devida preparação, e muitos também não conseguem se preparar sozinhos. Esta matéria tem o propósito de proporcionar uma visão estruturada dos elementos envolvidos com a liderança, devidamente organizados; um modelo que pode constituir a base para o desenvolvimento ou a evolução de um líder. Isso é particularmente importante em um início, no qual o nível de informação pode ser bem reduzido, e as informações muitas vezes são obtidas reativamente, isto é, na medida em que surgem situações que as requerem, o que evidentemente reduz o tempo de resposta. Dispor de uma estrutura habilita a busca proativa de informações e a realização de definições relevantes para uma liderança minimamente eficaz.

Basicamente, a nossa visão de liderança envolve cinco direções principais:

- A situação atual.
- O planejamento local, ou seja, da área ou projeto liderado.
- O planejamento pessoal.
- A filosofia pessoal de liderança.
- A dinâmica da liderança



A seguir descrevemos cada direção, com seus elementos sumarizados em um mapa mental. Outros possíveis elementos são sugeridos depois. Note que é um tema amplo, praticamente sem limites; nosso propósito aqui é fornecer uma estrutura, um chão para que você possa iniciar a caminhada.

Nosso modelo foi inspirado na área de desenvolvimento de sistemas; adaptações podem ser necessárias para o seu caso particular.

Direção 1: Mapeamento da situação atual

Alguns temas básicos relacionados ao seu cargo estão relacionados a perguntas do tipo "Onde estou?", "O que/quem existe aqui onde estou que é relevante?", "O que devo fazer aqui?". As respostas requerem o levantamento das seguintes informações:

Suas responsabilidades

A sua responsabilidade genérica já está definida: direcionar e conduzir as atividades de um grupo, área ou departamento. A partir dessa direção, você busca ser mais específico. Exemplos de possibilidades:

- elaborar, monitorar, divulgar e manter o planejamento, incluindo objetivos e atividades.
- ser o elo com um ou mais clientes, ouvindo-os e atendendo às suas necessidades.
- fornecer informações para superiores.
- gerenciar subordinados, técnica e em alguns casos administrativamente.
- resolver problemas.

Quem o contratou pode lhe informar suas responsabilidades, mas talvez se concentre no essencial, pressupondo que você sabe o restante. Se você é iniciante, caberá a você tornar explícitas essas responsabilidades, quando necessário.

Outras áreas

Sua área geralmente depende de outras para funcionar, incluindo a área administrativa, suporte a rede, computadores e softwares e outras áreas mais específicas. Por exemplo, em uma empresa em que trabalhamos, havia uma área somente para teste e homologação de aplicativos, com metodologia, software, conceitos e jargões próprios, o que implicava em inúmeras atividades de implantação e conhecimentos.

Convém, portanto, levantar essas áreas e suas responsabilidades, assim como pessoas relevantes e informações de contato.

Envolvidos

Quem é de interesse para suas atividades? Os mais diretos são superiores, subordinados, gestores, usuários.

Os tipos de pessoas envolvidas podem variar bastante. No desenvolvimento de sistemas, por exemplo, há analistas, programadores, administradores de dados, suportes variados, usuários gestores, usuários finais. Convém também saber por quais nomes são chamados os papéis; clientes internos e externos, por exemplo, podem ser chamados de clientes, gestores, usuários. Em alguns casos pode haver ambiguidade: já vimos o termo "usuário" se referir a quem usa mesmo, mas também a quem gerencia e especifica.

Uma situação é peculiar, mas pode acontecer: você recebe uma pessoa relevante; saberia onde pedir café ou água?

Para ver como usar um mapa mental para registrar perfis pessoais, veja o uso *Perfis pessoais*, nesta seção.

Documentação

Toda empresa minimamente estruturada tem documentações variadas, na forma de normativos e manuais. Você precisa saber no mínimo onde há documentos (alguns ficam em repositórios centralizados), quais documentos lhe interessam e ter uma ideia do seu conteúdo.

Convém pesquisar também se há regras para documentos; alguns podem não ter sua cópia permitida, por exemplo.

Recursos

Há vários tipos de recursos que podem estar disponíveis e que você pode precisar ou querer. Os mais óbvios são os físicos: objetos, instrumentos, móveis e máquinas. Um clipe pode parecer insignificante, mas por vezes ele é a melhor opção para você se organizar. Sabendo que um forno de micro-ondas está disponível no andar acima do seu, de vez em quando você pode fazer uma sessão de pipoca – é integrador divertir-se e ter prazer juntos – ou quem sabe levar as pipocas para atenuar uma reunião.

Outro tipo de recursos são os tecnológicos: computadores, aplicativos, até tecnologias podem estar disponíveis. Alguns serão óbvios, mas outros não. Por exemplo, se você quer integrar a informação de sua área em um só local acessível a todos, saber que você pode hospedar sites já lhe dá um caminho.

Particularmente importante dentre os recursos tecnológicos é conhecer os softwares disponíveis, como programa de correio, editores de planilhas e de texto, e outros mais específicos, como para desenhar diagramas ou desenhar plantas. Não só é importante que você saiba quais existem, como também saber algo sobre eles: mesmo que você não use todos, pode precisar desse conhecimento ao planejar alguma atividade; será terrível descobrir que havia um jeito melhor de fazer alguma coisa depois de já tê-la feito. Em síntese, *conheça suas opções*.

Se você tem que usar software que não domina, pode ser interessante treinar-se neles previamente, pelo menos nas funcionalidades básicas; nada mais inconveniente do que aprender enquanto é preciso produzir resultados. Mesmo que você não saiba como fazer algo em um software, é importante saber de quais funcionalidades ele dispõe, para que você não corra o risco, por exemplo, de fazer algo manualmente quando há uma opção automática; na hora do uso você descobre como.

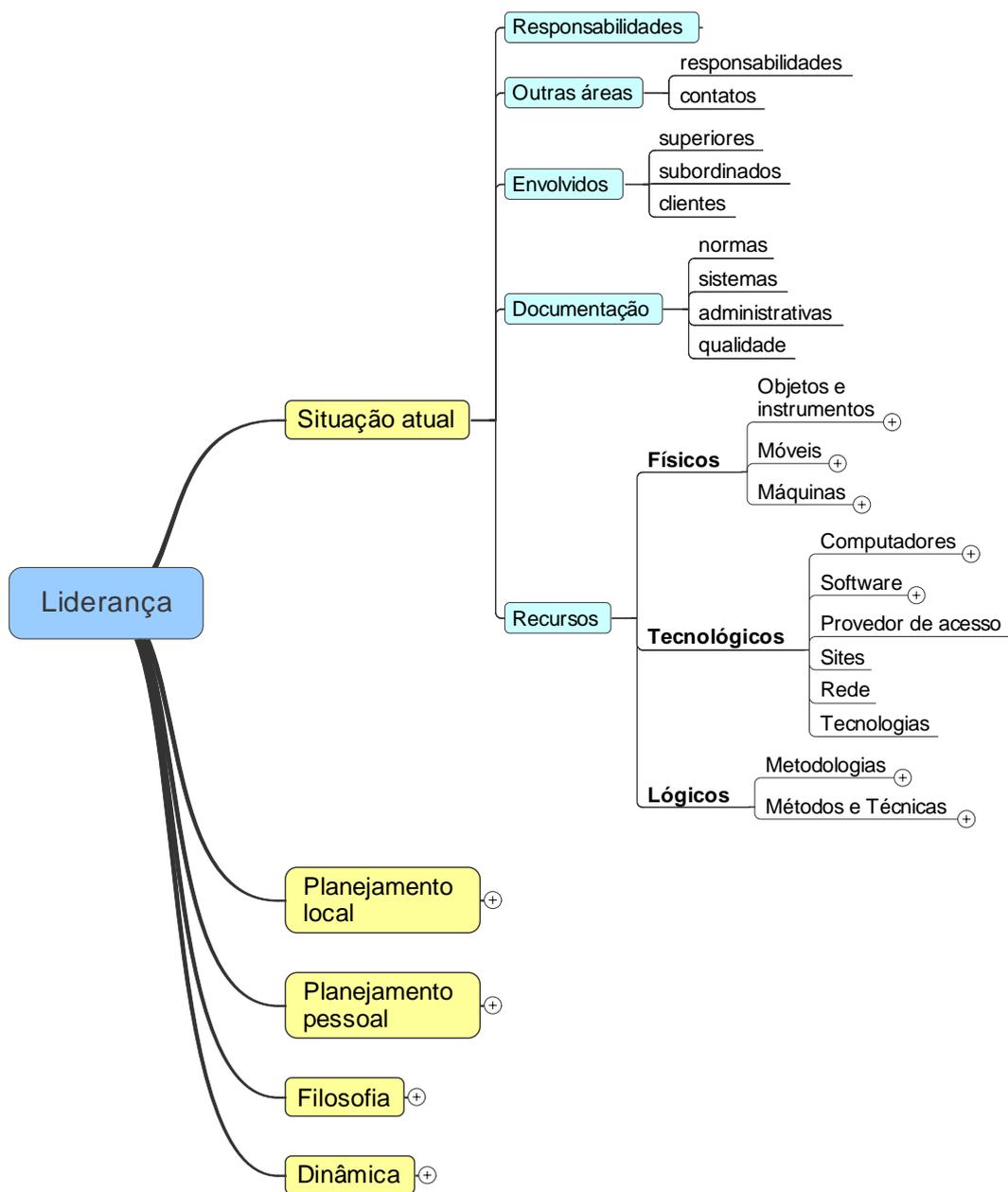
Uma classe de recursos importantes a que chamamos lógicos inclui metodologias, métodos e técnicas. Metodologias, como o Processo Unificado, impõem conceitos e jargões cujo conhecimento é importante não só para a comunicação como também para o planejamento: elas definem artefatos, que por sua vez definirão grande parte das atividades. Além disso, conhecer melhor a metodologia permite que você tenha mais fundamento ao discutir prazos com subordinados, que podem subestimá-los ou, por assim dizer, definir uma margem de segurança muito grande.

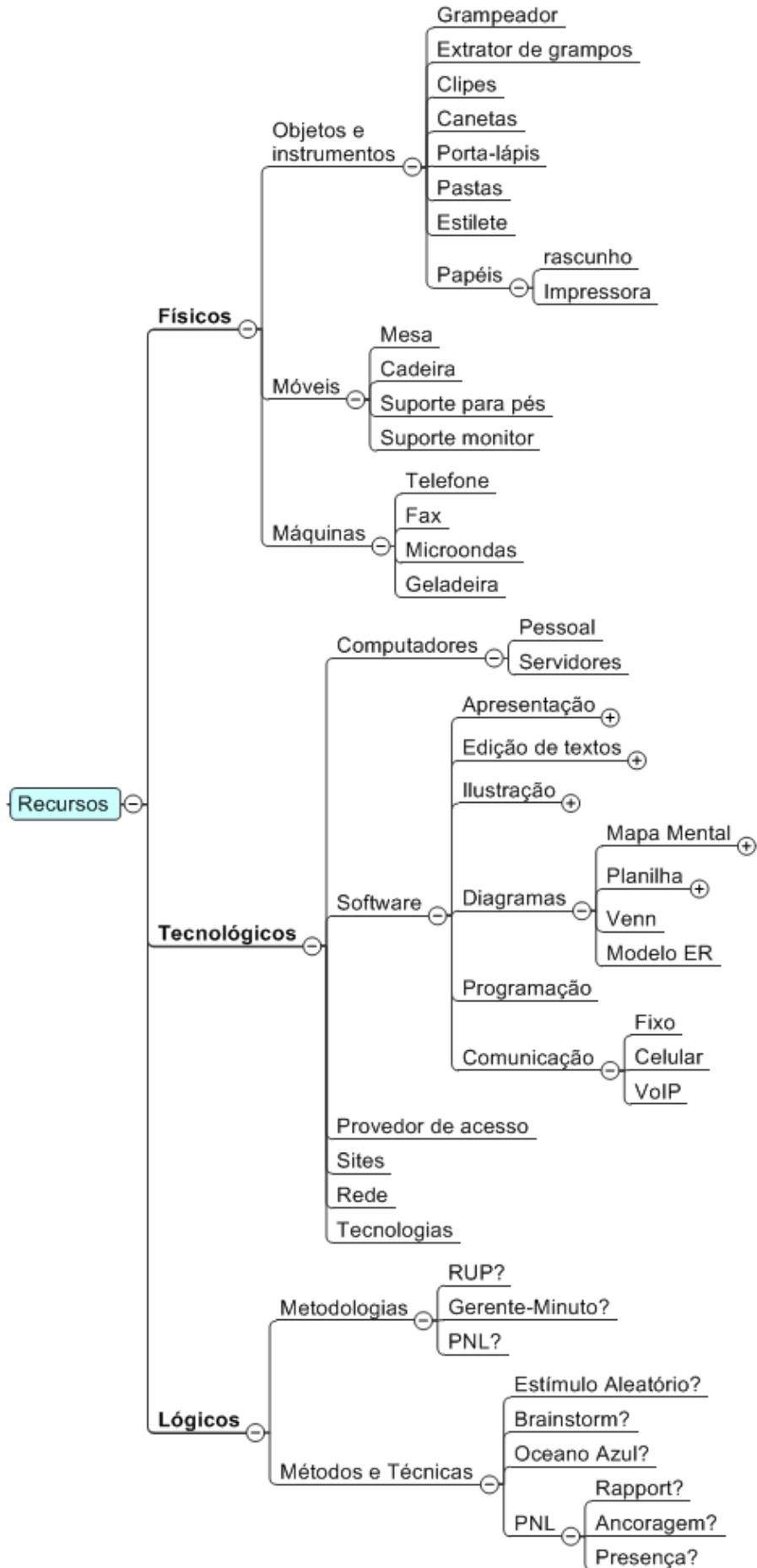
Eventualmente serão úteis alguns métodos e técnicas específicos. Por exemplo, há um conceito sobre relacionamento em PNL (Programação Neurolinguística) chamado *rapport*, que se refere ao nível de empatia entre pessoas. O conceito é a base, mas há técnicas para

gerar mais rapport. Outro conceito de relevância crescente, também visto como habilidade, é a *presença*. Você pode ter em seu repertório de recursos esses e outros que descobrir ou até mesmo inventar, como “postura profissional” ou “minuto-reclamação”.

Note que você pode incluir como recurso toda a PNL, que entra então como metodologia, ou componentes desta, como métodos, conforme o seu grau de envolvimento.

Após o mapa mental desta subseção, apresentamos um mapa mental detalhando mais os possíveis recursos. São apenas ideias, possibilidades; o mais importante é a *estrutura*, que lhe facilita reconhecer uma nova possibilidade e fornece locais para encaixá-la.





Direção 2: Planejamento local

Outra direção para obter informações e fazer definições envolve responder às perguntas “Para onde vamos?” e “Como vamos”. A resposta à primeira são os objetivos, e a resposta à outra é o planejamento de atividades. Os termos “plano” e “planejamento” podem ser usados com significados distintos; se necessário, faça as adaptações apropriadas; aqui usaremos planejamento para o processo, e plano para o resultado. O termo “local” se refere ao seu projeto ou área, para diferenciá-lo de “pessoal”, visto adiante.

Objetivos

Os objetivos são o que fazem pessoas, áreas e empresas se mexerem. Os objetivos da sua empresa para sua área serão seus objetivos, você é parte – fundamental, estrutural - do processo para atingi-los. Assim, você deve saber com precisão quais são esses objetivos.

Eventualmente pode ocorrer de você chegar lá e não encontrar objetivos definidos ou bem definidos. Neste caso, esta será uma das primeiras tarefas.

Por outro lado, os objetivos da sua área são objetivos-meio para os objetivos da empresa. Assim, convém ter uma boa ideia de quais são estes e quais são relevantes para você.

Plano de atividades

O planejamento do que será feito inclui essencialmente as atividades que, executadas, vão conduzir a alcançar os objetivos. Se houver um planejamento, o que você fará é conhecê-lo e, quanto se achar pronto, fazer as modificações que julgar apropriadas. Se não, claro está que você terá que fazer um como prioridade, tendo por base os objetivos. Isso não é tão improvável; a falta de planejamento pode ter sido um dos fatores que o levaram até essa posição!

O planejamento de atividades pode ser visto de forma estruturada. Primeira, deve-se saber *o que* será feito, que inclui os produtos que vão existir, ‘produtos’ aqui significando produtos mesmo, artefatos, serviços, processos e o que constitua resultado da ação e que, completados, vão atingir os objetivos. Sabendo-se o que será produzido, pode-se definir as atividades. Tendo-se as atividades, pode-se detalhá-las, em termos de sua duração estimada e quem irá executá-las. Finalmente, esse plano é inserido no tempo. Sumarizando:

- Defina o que será feito
- Defina as atividades
- Defina os responsáveis
- Defina durações
- Defina datas

Há dependências aqui: você precisa saber o que será feito, para depois definir as atividades correspondentes, para poder definir responsáveis, para poder definir prazos, para poder definir datas. Além disso, quando você for inserir o planejamento de atividades no tempo, pode encontrar restrições que o obrigam a revê-lo. Isso torna o processo de elaboração do planejamento *iterativo*, isto é, com várias passagens, nas quais são feitos ajustes sucessivos até encaixar tudo.

Um aspecto importante aqui é que você só pode planejar o que conhece o suficiente. Já comentamos isto, mas vale enfatizar: se sua equipe usa uma metodologia, você certamente

vai precisar conhecer os conceitos básicos e os produtos previstos - documentos e outros artefatos - ou o subconjunto deles adotado na sua empresa.

Quando você tem clientes, tipicamente haverá um plano que foi entregue e serve de referência comum de atividades e prazos, inclusive para multas por atrasos. Assim, provavelmente você terá pelo menos duas versões do plano de atividades, sendo a segunda para uso interno.

Riscos

A objetividade é fundamental para a ação útil. Mas o principal inimigo da objetividade é... ter somente ela. Em uma realidade complexa, dinâmica e mutante, pensar só nos resultados e no caminho até eles reduz a probabilidade de obtê-los, porque o inesperado pode encontrá-lo despreparado. Compare com uma viagem de carro: se você não pensar que pode derrapar em uma curva, não reduzirá a velocidade; se você não estiver esperando uma possível freada súbita de um carro à frente, se acontecer vai demorar mais para responder. Gerenciar riscos é tão importante que uma grande empresa em que trabalhamos tinha uma vice-presidência só para isso.

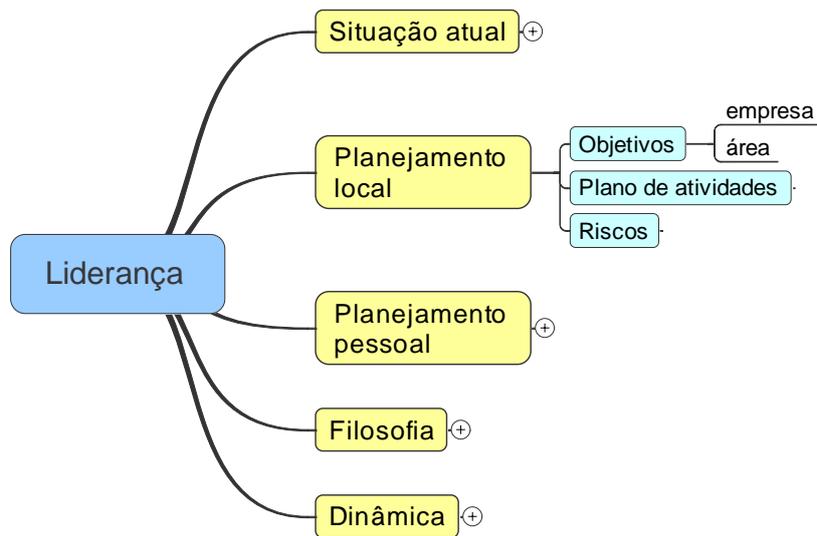
Assim, gerenciar riscos é parte do processo de seguir aos objetivos. Isso envolve identificar possíveis riscos, classificá-los segundo sua relevância, o que inclui probabilidade e gravidade das consequências, e lidar com os mais prioritários, no sentido de preveni-los ou definir ações remediativas caso ocorram. Há metodologias próprias para riscos, sugerimos que aprender sobre o tema e evoluir nele se tornem seus objetivos permanentes.

Aqui também você pode ter princípios, talvez não explícitos em uma metodologia não estruturada. Um que gostamos é: "Toda ação objetiva pode implicar em riscos". Um corolário é que, quando você lida com riscos, executa ações objetivas, que terão portanto seus próprios riscos. Um exemplo de programação de computadores: quando um programa é corrigido, o risco é de introduzir novos erros. Isso inspira – ou deveria inspirar – o programador a ter cuidados adicionais e a testar mais.

Um possível obstáculo ao pensamento de riscos pode ser cultural. Uma vez, em reunião com um cliente, mencionei um possível risco. Ele esperou que eu terminasse e disse: "Agora vamos parar com o pensamento negativo e continuar". Assim como não se faz brainstorm com qualquer um, conversar sobre riscos pode envolver uma pré-avaliação de adequação e talvez ações preparatórias e contextualizadoras: "Olha, vou falar algo agora que pode parecer pensamento negativo, mas a intenção é nos anteciparmos a possíveis problemas...".

Até onde você vai com o pensamento de riscos? Um caso talvez ilustre melhor. Como coordenador de um sistema, conversava em uma sexta-feira com um subordinado sobre sua carreira e seu futuro. Na segunda-feira, ele e sua moto foram atropelados e, alguns dias depois, ele morreu.

Talvez a referência principal para o pensamento de risco seja mesmo "realismo".



Direção 3: Planejamento pessoal

Assim como sua área tem objetivos e atividades, você também os deve ter.

Objetivos

Seus objetivos pessoais derivam de suas responsabilidades e dos objetivos locais, além de outras atividades mais burocráticas. Ou seja, se você em algum momento não sabe o que fazer, o problema está no conhecimento ou na definição desses elementos.

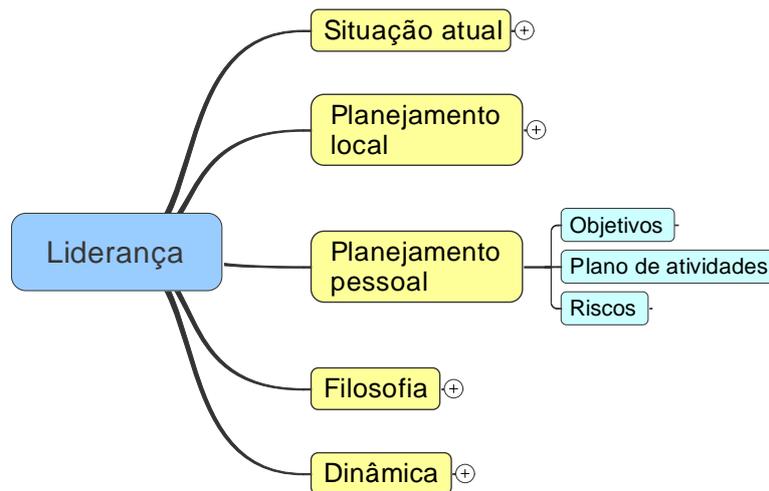
Plano de atividades

Tendo objetivos pessoais, naturalmente deverá executar atividades para concretizá-los. Algumas atividades são de rotina e diárias, como consultar o correio e eventualmente elaborar e enviar algum relatório. Outras atividades regulares podem ser reuniões. Em essência, aqui estará incluído tudo o que pretende *fazer*, mas ainda em um nível não totalmente específico, que inclui *quando* fazer. Veja a seção Dinâmica abaixo.

Riscos

Aqui se aplicam todos os comentários sobre riscos feitos para o planejamento local, aplicados aos seus objetivos e seus planos. Você pode também procurar riscos pessoais; quem tem filho pequeno, por exemplo, está sujeito a ser chamado a qualquer momento. O que você faria diante de uma emergência familiar e uma emergência de trabalho?

E se você um dia quiser ou precisar sair, como será a transição, quão fácil será substituí-lo?



Direção 4: Filosofia pessoal de liderança

Todo líder segue uma filosofia de liderança, quer seja dele, de outros ou combinações. Isso ocorre mesmo se os elementos da sua filosofia não estão conscientes, explícitos ou documentados. Por exemplo, quando um líder chama a atenção de seu pessoal para horários, isto evidencia que “disciplina” é um valor em sua filosofia, talvez “pontualidade”. Ele tem expectativas por exemplo de “objetividade”, “espírito de equipe”, “responsabilidade”, “comprometimento”... Os nomes podem variar, mas a essência é a mesma: há uma filosofia que guia o líder.

Essa filosofia pode incluir princípios, valores, regras e outros elementos. Aqui consideramos os seguintes:

Valores pessoais – regulam seu comportamento em geral, sua liderança e relacionamento com pessoas. Exemplos:

Objetividade – Estar sempre com objetivos definidos e planos para atingi-los.

Equilíbrio – O líder deve buscar equilibrar a dedicação à família, à liderança e a si mesmo.

Feedback – Proporcionar feedback aos subordinados sobre seus resultados e comportamentos.

Resiliência – Adaptar-se o mais rapidamente possível às mudanças.

Realismo – Buscar a verdade dos fatos com rigor (fundamento: melhores decisões)

Respeito – Respeitar as pessoas com as quais se relaciona, mantendo educação, cortesia e não discriminando por nenhum aspecto.

Note, pelo último exemplo, que uma definição da filosofia pode incluir o que fazer e o que não fazer.

Ética – Inclui valores profissionais. Por exemplo:

Transparência – Fornecer aos superiores todas as informações para suas decisões; fornecer aos subordinados todas as informações técnicas importantes e não sigilosas. Esta pode ser mais específica: interna ou externa.

Observação do sigilo profissional – Algumas informações a que você tem acesso são confidenciais. Explicitar seu respeito a isso pode ajudá-lo a aperfeiçoar-se. Por exemplo, se você tem transparência também como valor ético, terá que avaliar quando aplicar um e outro.

Diretrizes – Também direcionam e regulam comportamentos, mas são menos rígidas e podem ser relaxados quando não valer a pena ou houver algo mais importante prevalecendo. Exemplos:

Evolução contínua – Estar aberto e buscar regular e proativamente [como objetivo] a evolução nos níveis técnicos, atitudinal, social, gerencial.

Adequação perfil/papel – Na alocação de pessoal, buscar o melhor encaixe entre capacidade e necessidade de uma posição.

Riscos – Buscar riscos e tratar os mais importantes.

Note que é o que é valor ou diretriz depende de você. Em caso de dúvida, classifique pelos seus critérios.

Comentários

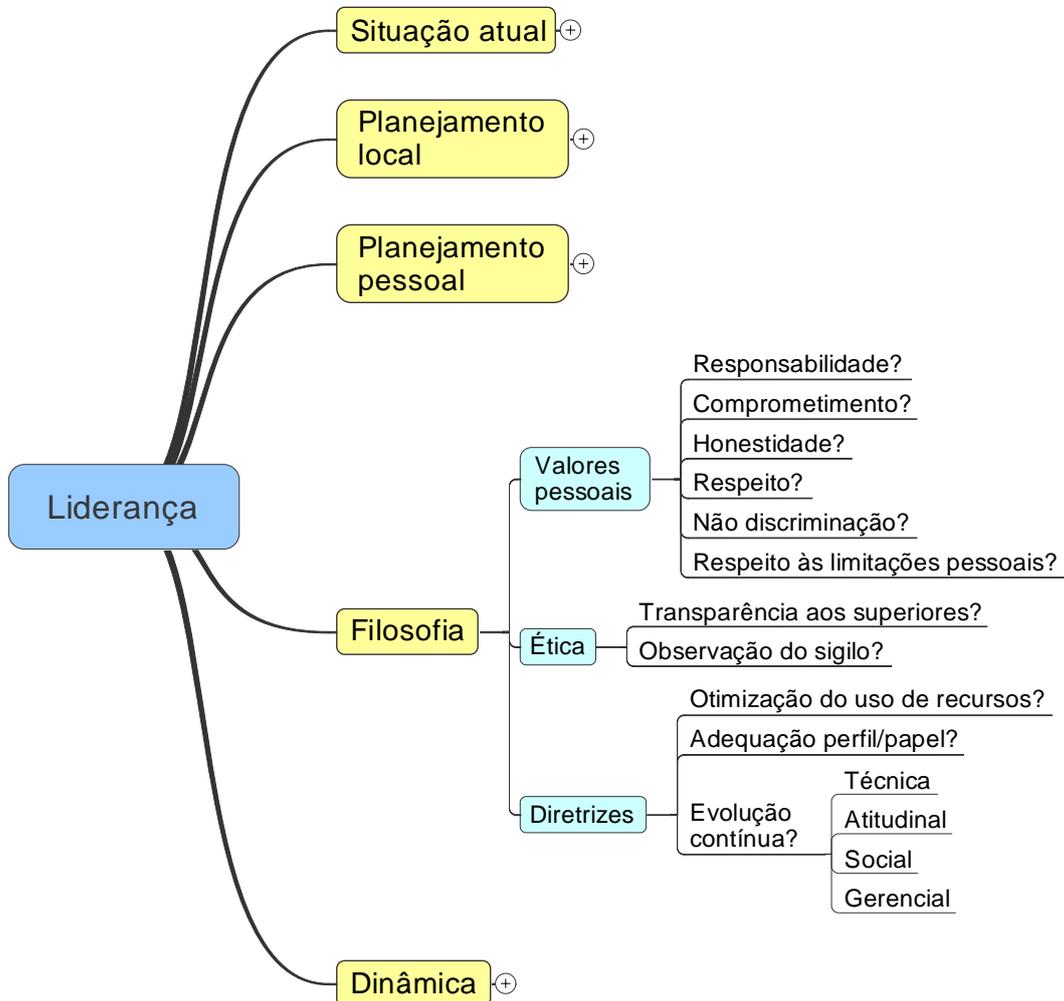
O líder pode adotar uma metodologia de liderança completa, se disponível; neste caso o que era a princípio um recurso teve reflexos aqui. Ou pode adotar partes de filosofias diferentes. O fato de ter uma filosofia explicitada habilita seu aprimoramento e evolução; por exemplo, ao ler um livro sobre um assunto, o líder pode extrair o que achar interessante e incorporá-lo à sua filosofia. O mesmo quando escuta algo de um colega. Em caso de algum problema, o líder pode avaliar o que pode ser acrescentado para prevenir o mesmo problema no futuro. Ter uma filosofia explícita facilita também oferecer uma visão uniforme aos subordinados, para que saibam o que se espera deles, além de você definir o que você espera de você mesmo. Se você errar, pode avaliar seu erro sob a perspectiva da sua filosofia de liderança e identificar em que precisa melhorar; o erro está na filosofia ou na aplicação da filosofia, não totalmente em você, e assim fica mais fácil e leve lidar com as imperfeições.

Quando o líder adota uma filosofia de liderança externa, pode ter que aculturar seu pessoal com os conceitos relacionados. Por exemplo, se você se considera um Gerente-Minuto, convém divulgar os objetivos-minuto, os elogios-minuto e as repreensões-minuto.

Um aspecto importante sobre a escolha do que incluir na filosofia, implícita ou explicitamente, são os *porquês* de cada escolha. Por exemplo, por que ser "realista"? No nosso caso, é por acreditar que cada informação errada usada como insumo para uma decisão reduzirá a efetividade da decisão. Em outras palavras, quanto mais próximo da realidade estiver nosso modelo mental de uma situação, melhores serão as opções geradas. Um exemplo mais específico: se você acha que tem um ótimo relacionamento com alguém e este na verdade não gosta de você, nunca lhe passará pela cabeça agir para melhorar o relacionamento. E por que pensar em "riscos", isso não é pensamento negativo? A base vem do próprio realismo: as coisas nem sempre saem como planejado e tratar riscos é uma das linhas de ação para aumentar a probabilidade de atingir os objetivos.

Uma característica interessante é que valores e princípios, embora nem sempre colocados dessa forma, para serem seguidos, devem ter também a natureza de *objetivos ou condicionantes de objetivos*. Por exemplo, se "transparência" é um valor para você, então, ao fazer um relatório, você deve ter a transparência como um condicionante da elaboração: ela está lá, presente, influenciando suas escolhas do que dizer. Ao falar com alguém, em

particular no caso de repreensões, seu objetivo é aplicar a repreensão, mas “respeito” estará lá, influenciando sua escolha de palavras e formatos de comunicação. Em outras palavras, *será também seu objetivo aplicar transparência e respeito*.



Direção 5: Dinâmica de liderança

Acima você estruturou a liderança. Essa é uma visão estática do processo; o fato de haver uma dinâmica acrescenta novos elementos. Um deles é a atualização de controles, como quando uma atividade é completada ou avança.

Você definiu objetivos e planejamento, mas isso também não sairá totalmente como definido e previsto, não só porque as estimativas podem estar incorretas ou imprecisas, como também porque a realidade muda e torna os planos desatualizados. Isso determina que você ocasionalmente terá que ajustar os objetivos e planos, independentemente de sua vontade de que eles permaneçam estáveis.

Também problemas acontecem, na forma de obstáculos, imprevistos, riscos se manifestando. Parte da sua responsabilidade é resolver ou conduzir a solução de problemas; esta é uma das razões para você estar lá. Você dificilmente poderá prever todos os problemas, mas a probabilidade de que ocorram é grande. Assim, parte do seu tempo será dedicada a problemas. Esperar que eles aconteçam permitirá que você esteja mais bem preparado para eles, reagindo mais objetivamente e menos emocionalmente.

O instrumento de estruturação de suas ações é o Plano de Ação.

Plano de ação

As ações têm uma característica: só podem ser executadas no momento presente; tudo o mais é previsão e planejamento. Quanto mais no futuro, mais incerteza de serem executadas como previstas. Para organizar o que será efetivamente *feito*, você pode se planejar primariamente considerando cada *dia*, que é uma unidade estrutural de trabalho no que se refere ao tempo. Assim, em um dia típico, você estará envolvido com:

Rotina

Revisar planejamento local

Atualização

Ajustes

Revisar planejamento pessoal

Atualização

Ajustes

Executar planejamento

Resolver problemas

riscos manifestos

obstáculos

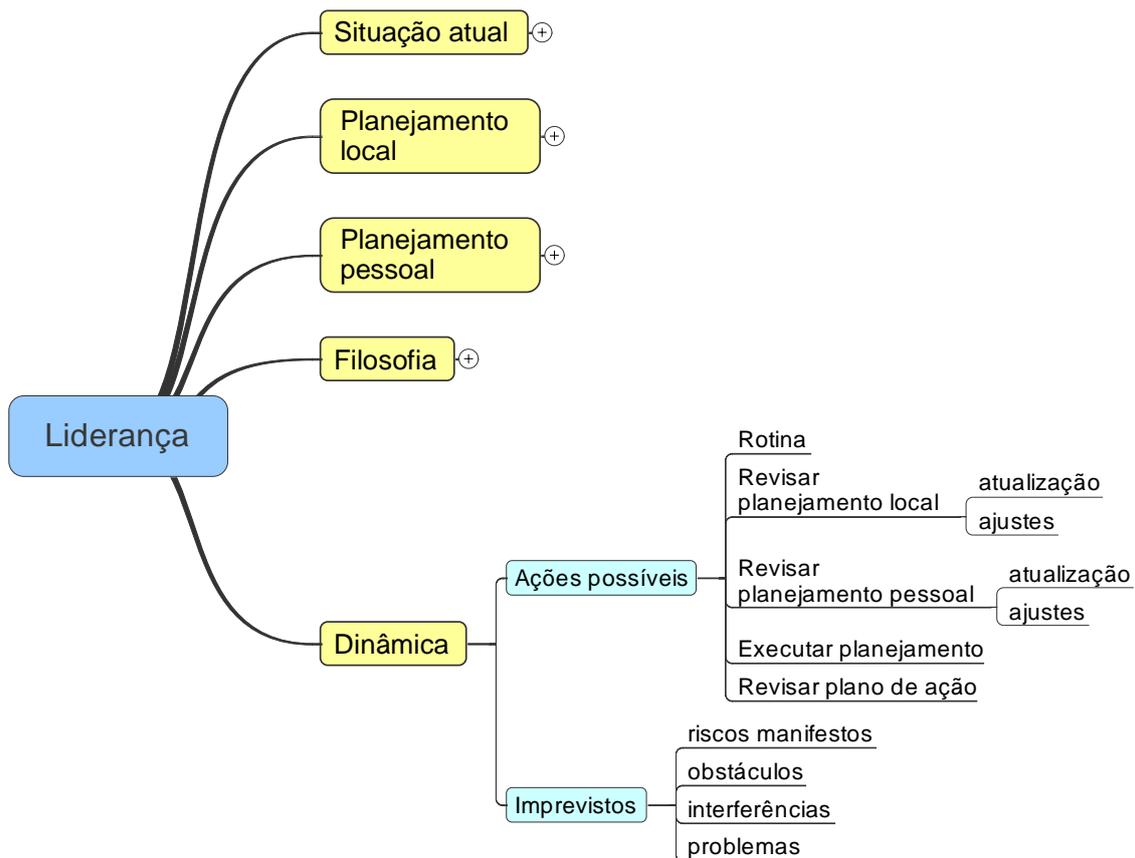
imprevistos

interferências

Quanto mais uma atividade se afasta do presente, maior a incerteza. Assim, quanto mais no futuro, mais genérico pode ser o planejamento. Por exemplo, para hoje e amanhã você pode ter um planejamento bem específico. Para o ano que vem, você pode pensar mais no que vai fazer por mês.

O momento ideal para trabalhar o plano de ação parece ser no final do dia anterior, mesmo porque você pode ter no dia seguinte atividades não normais, como ir para outro lugar no início do dia. Se necessário, pode fazer uma revisão quando chegar ao local de trabalho. Ajustes serão inevitáveis, devido aos imprevistos e problemas. Por exemplo, em um dia você terá mais e-mails para responder, noutro terá uma reunião inesperada.

A realidade é complexa e dinâmica, e as diferenças entre os modelos, planos e a realidade aumentam rapidamente. Se não se dedicar diariamente a manter informações, planos e controles atualizados, logo poderá ficar perdido.



Mapa mental

Veja a seguir o mapa mental completo da estrutura da liderança (exceto Recursos; veja o mapa mental de detalhe acima).

Implementações

Para estruturar-se no papel de líder, você vai escolher os elementos a serem incluídos. Outra escolha é como implementar cada elemento: onde documentar os objetivos e o planejamento de atividades locais? E os seus? Onde documentar sua filosofia? Algumas ideias:

- Em alguns casos, você não terá escolha: sua empresa já terá modelos e padrões. Você deve ter essas informações.

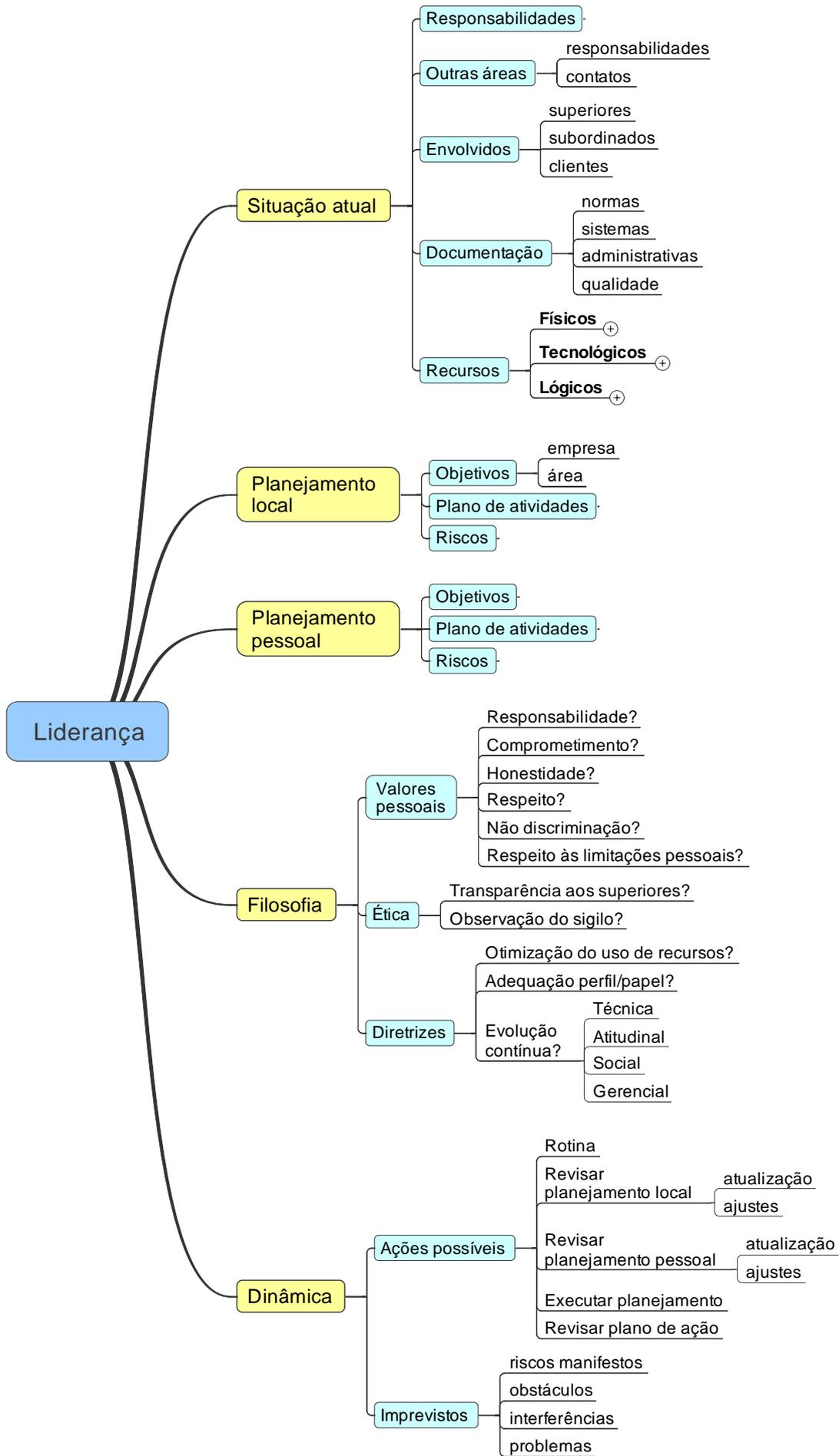
- Você fará várias escolhas sobre se vai documentar algo ou não. Para algumas coisas, você pode concluir que ficarão bem somente em sua mente; outras poderiam ficar só na mente, mas você vai compartilhá-las, e então resolve por isso documentá-las.

- É interessante formalizar seus modelos de documentos, tendo-os para cada tipo de instrumento: plano disso, plano daquilo. Para o plano de atividades local certamente já haverá um software, como o MS-Project. Para o seu, você poderá usar o mesmo, um mapa mental ou até uma lista simples, dependendo da complexidade.

- Os produtos principais da análise de riscos serão atividades, que podem ser incluídas no planejamento. Pode haver também *planos de riscos*, devidamente estruturados.

- A filosofia de liderança pode ser registrada em um mapa mental, que não só conduzirá a uma estruturação das ideias como facilitará sua maturação, domínio, divulgação e evolução.

- Será interessante ter um mapa mental com o sumário de todos os elementos relacionados à liderança. Ele pode incluir também links para documentos de detalhamento. A base pode ser o próprio mapa mental aqui proposto.



Variações e outras opções

Histórico – Nosso modelo de estrutura de liderança inclui o presente e o futuro, mas não o passado. Eventualmente você pode querer acrescentar uma direção correspondente, se tiver alguma utilidade para isso. Por exemplo, a situação na equipe pode não estar boa, e entender como chegou até essa condição pode ser útil para identificar opções de intervenção. Também pode ser útil saber por que certas decisões foram tomadas: você pode ter que explicá-las perante clientes. Atas podem ser uma boa fonte para informações históricas.

Tratar ideias – As pessoas que podem dar melhores ideias para evolução de um projeto ou área são as que estão mais próximas da realidade em questão, no caso, os técnicos e usuários de produtos; líderes tendem a enxergar as coisas de forma mais genérica. Se sua filosofia inclui o princípio da Evolução, seu método pode incluir o incentivo à geração e compartilhamento de ideias para seguir esse princípio.

Para que dê certo, deve haver incentivos concretos para os autores das ideias selecionadas; nada de certificados e congratulações sorridentes, dê dinheiro, dias de folga, coisas materiais ou significativas para os premiados. Também deve haver um processo explícito para tratamento e aproveitamento das ideias; se quiser matar um programa de ideias rapidamente, não dê retorno nem explique nada. Se tiver dúvidas, coloque-se como autor de uma ideia e identifique o que lhe motivaria a participar – e a continuar participando.

Um aspecto importante sobre ideias é a *oportunidade* de concretizá-las. Uma ideia pode ser ótima mas produzir efeitos colaterais indesejados. Por exemplo, alguém pode dar uma ideia para melhorar um modelo de documento, mas já há dúzias de documentos baseados nesse modelo, e a inserção da nova ideia iria quebrar um padrão. Caberá então uma avaliação de custos e benefícios e a busca por uma boa oportunidade de mudança.

Crenças – Um dos elementos que usamos para formar nossos modelos de mundo são as crenças. Por exemplo, as crenças sobre o que você é capaz de fazer são referência ao decidir o que você vai efetivamente fazer. As suas crenças sobre pessoas em geral e sobre cada pessoa específica vão influenciar suas escolhas. Ocorre que crenças funcionam bem quando subconscientes, e “funcionar” aqui pode ser positiva ou negativamente. Um exemplo deste segundo caso é quando você não acredita que pode fazer algo e na verdade poderia, se tentasse ou se preparasse melhor.

Explicitar suas crenças, trazendo-as para o consciente e trabalhando-as, pode ajudá-lo a tornar-se mais capaz e competente. Mas este tema é muito vasto para este espaço; sugiro conhecer a PNL.

Metafilosofia – Uma filosofia de liderança inclui elementos; como devem ser seguidos esses elementos? Se quiser explicitar mais sua filosofia, pode definir sua *metafilosofia*, que regula a filosofia. Por exemplo:

- *Objetividade* – Os elementos da filosofia são tratados como objetivos contínuos a serem concretizados (veja discussão acima).

- *Sustentação* - a filosofia deve ser validada por experiências.

- *Evolução* – uma filosofia pode ser atualizada para melhoria ou adequação à realidade ou uma porção dela.

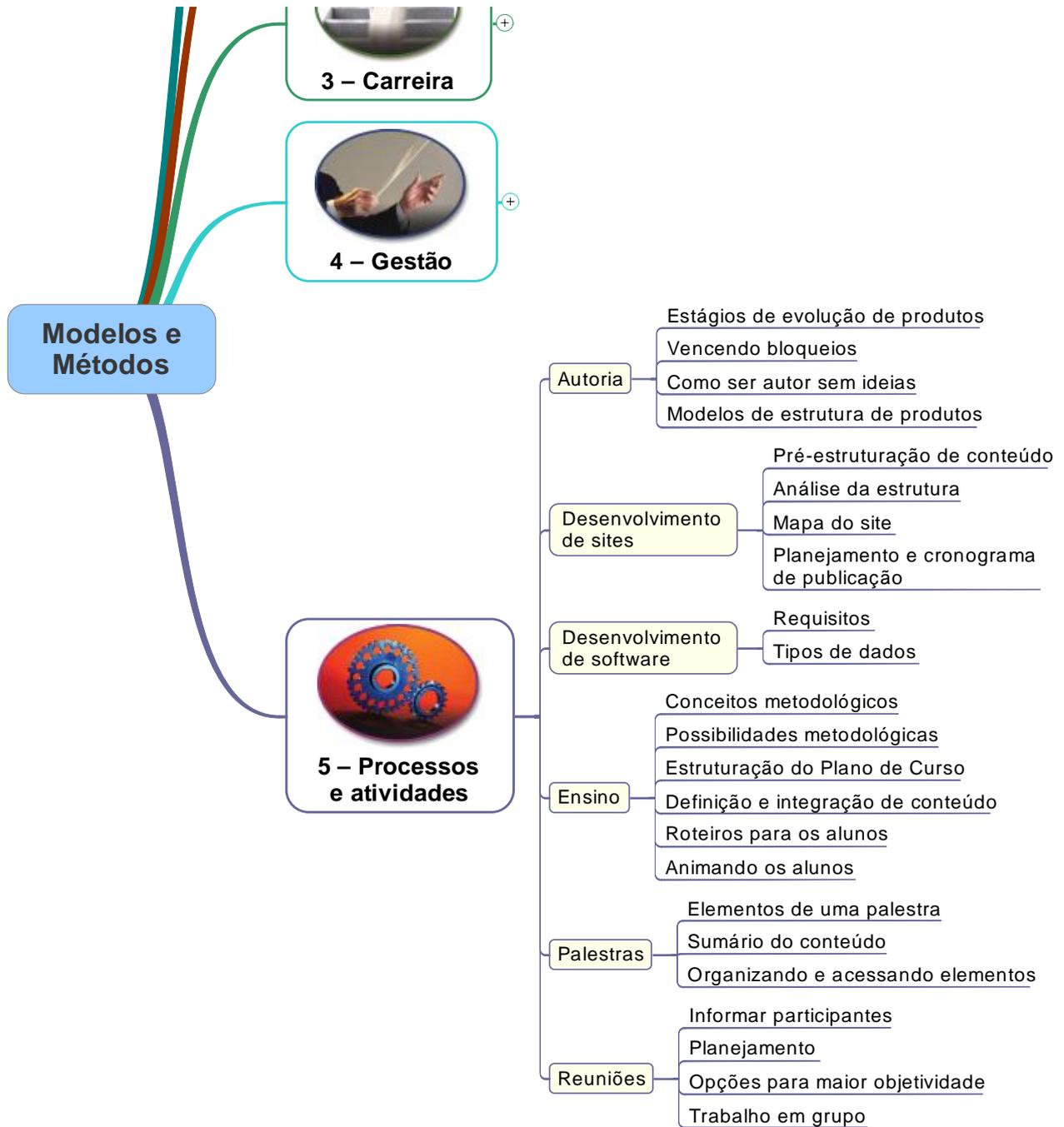
- *Oportunidade* – ocasiões de não aderência à filosofia devem ser usados como impulso para sua evolução ou amadurecimento.

Uma metafilosofia permite que você faça distinções não necessariamente óbvias para certas situações. Por exemplo, se você encontra algo não previsto pela filosofia, ao invés de se lamentar, o princípio da Meta-evolução lhe facilita enxergar que deve atualizar a filosofia. Em síntese, distinções adicionais, opções adicionais.

Oportunidades de evolução – Tendo bem caracterizadas suas oportunidades de evolução, você poderá definir ações para elas e incluí-las no seu planejamento pessoal. Tendo sua metodologia de liderança explícita, será muito mais fácil reconhecer essas oportunidades. Por exemplo, “Seguir mais fielmente o planejamento” ou “Observar mais o valor Respeito”. Você pode ser mais específico: “Revisar o plano de ação todo santo dia antes de ir para casa”. Definir as oportunidades de forma construtiva pode ajudar: “Buscar opções diante de problemas”, inspira mais o que fazer do que “Não ficar paralisado diante de problemas”.

E, se você errar, ao invés de lamentar, se punir ou fazer alguma outra coisa potencialmente improdutiva e limitante, terá também a opção de apenas incluir uma nova entrada no seu Plano de Evolução – talvez na parte “Possibilidades”, cuja prioridade depois você avalia, no contexto do todo - e decide.

Parte 5 – Processos e atividades



Ensino

O ensino é algo sistemicamente complexo. Primeiro, envolve vários níveis, desde federais, estaduais, municipais, escolares, gerenciais, administrativos, de alunos e seus pais. Segundo, envolve conteúdos extensos e variados, com relações entre si. Terceiro, envolve metodologias e conceitos sobre seres humanos e sua inteligência, didática, aprendizagem e recursos. Quarto, o professor é um dos profissionais dos quais se espera mais competências: conhecimentos dos seus conteúdos, comunicação, incluindo oratória, relacionamento, planejamento, autoridade e estabelecimento de disciplina, eventualmente criatividade. O professor ainda deve ter conhecimentos sobre como o ser humano funciona e aprende, sobre seus alunos, em geral e individualmente, e eventualmente sobre outras disciplinas correlatas.

Complexidade requer estrutura, método, planejamento. O ideal seria dispor de uma metodologia completa de ensino, que guiasse os envolvidos do início ao fim do processo de forma integrada, com apoio de software. Em não havendo ou não estando disponíveis tais recursos, vamos ver como mapas mentais podem ajudar nesse processo.

Veja também: seção Aprendizagem

Estruturação do Plano de Curso

Quando você assume uma disciplina, pode receber o Plano de Curso pronto: objetivos, ementa e conteúdo, metodologia, recursos, avaliação, bibliografia. Se ele for bom, provavelmente não haverá nada melhor a fazer. Mas eventualmente ele pode conter anomalias de organização de ideias. Por exemplo, no trecho abaixo, obtido ao acaso na internet, sob 'Recursos didáticos', constam 'dinâmicas de grupos, debates...', que podem ficar melhor sob 'Atividades', por exemplo.

Recursos didáticos: Recursos audiovisuais: quadro, retroprojeter e sistema de vídeo.
Dinâmicas de grupos, debates, trabalhos em grupo e individuais. Material impresso.

A ementa e o conteúdo programático podem vir em formato sequencial, que pode ser o melhor para documentar, mas não necessariamente para se *usar*.

Se houver razões suficientes – leia-se dificultadores -, você pode pensar em estruturar o plano ou parte dele em um mapa mental. Em o fazendo, você pode aproveitar para dar uma enxugada na prolixidade; por exemplo, "vivência prática dos conteúdos estudados" pode dispensar "estudados". Veja um exemplo a seguir.

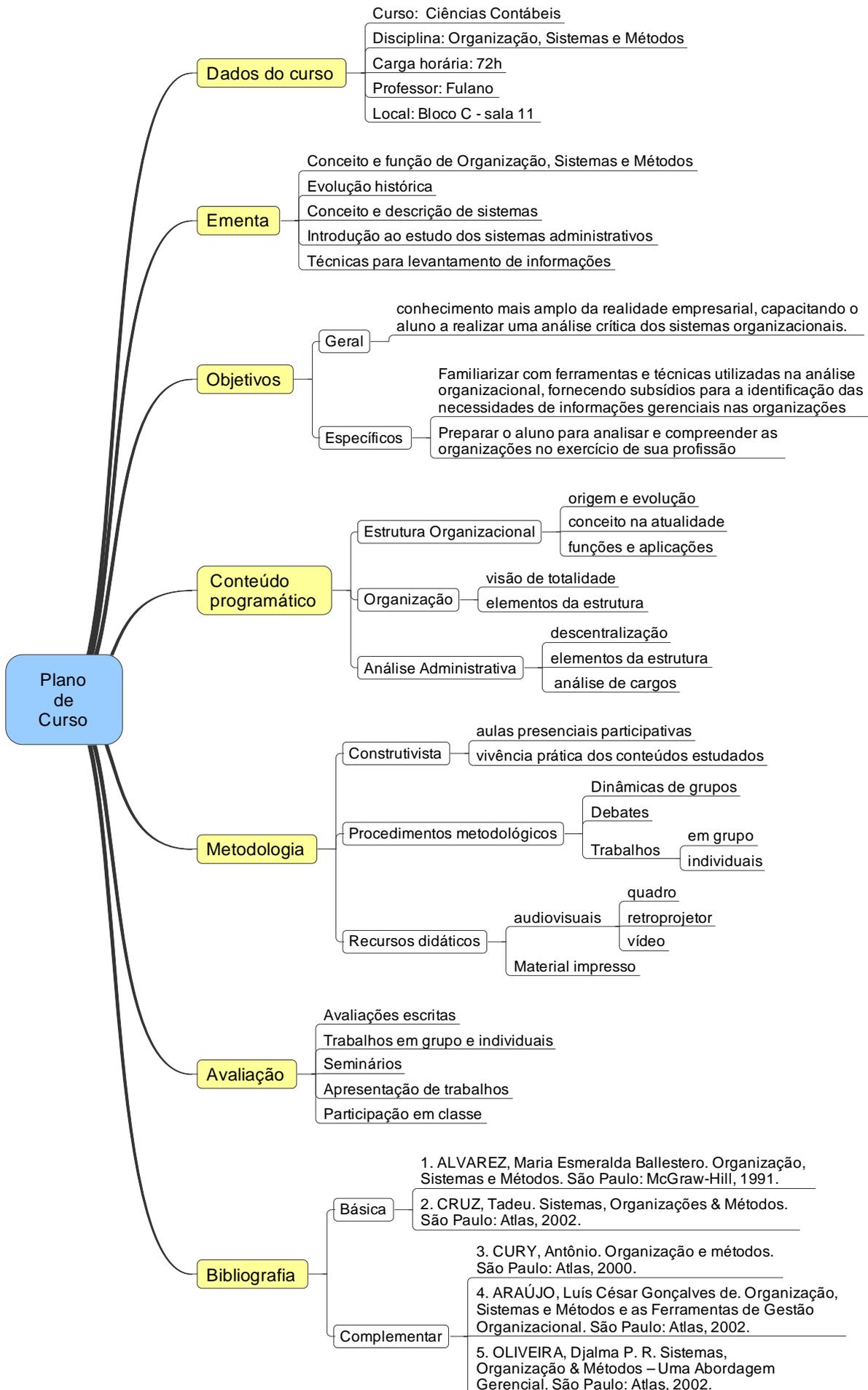
Para opções de produtividade para esta tarefa, veja o Apêndice 3 – Técnicas de software.

Pré-estruturação

Se você é o responsável pela *montagem* do plano de curso, usar um mapa mental pode ajudar, em particular se suas ideias a respeito ainda não estão bem definidas, claras ou

estáveis. Você faz a pré-estruturação no mapa mental, agrupa as ideias disponíveis, busca e insere as novas e revisa e ajusta os elementos, tarefas que no mapa mental podem ser feitas com mais visão do todo, mais rapidamente e sem se ocupar com formatação e diagramação.

Depois você prepara o documento para entrega, fazendo no editor de textos a redação final. Se esta etapa for feita no Word ou compatível, ela pode ser agilizada exportando-se o conteúdo para esse editor, funcionalidade disponível nos melhores softwares de mapas mentais.



Apêndice 3: Glossário de mapas mentais

Veja aqui definições de termos do universo dos mapas mentais usados em nossas obras e produtos. O primeiro grupo descreve os termos básicos da estrutura de mapas mentais; o segundo termos complementares. Para os mais usados, fornecemos a tradução em inglês.

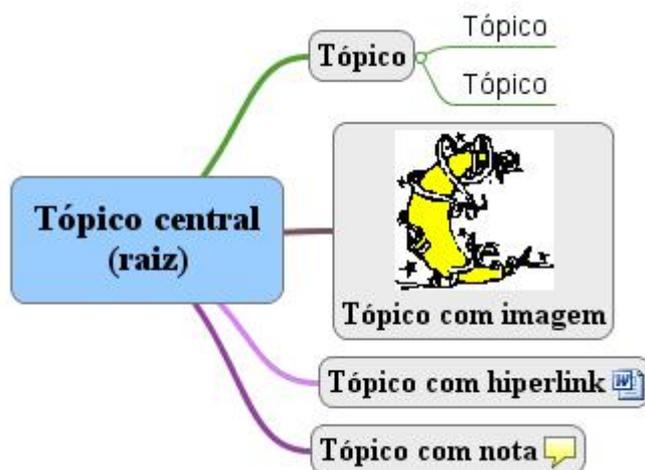
A nomenclatura em alguns casos não é uniforme entre autores e softwares. O mais importante é você saber o significado no contexto (do livro, do software).

Termos básicos

Tópico

Contêiner de informação de um mapa mental, normalmente formatado com uma linha embaixo ou uma borda e ligado a um tópico pai por uma linha (figura). Pode conter texto e/ou ilustração. Em software, pode ter associado um hiperlink, um ícone de uma [legenda](#), indicativo por exemplo de "executado" ou prioridade, uma anotação e outras propriedades.

Inglês: topic



Tópico central

O tópico de um mapa mental a partir do qual se irradiam ou saem todos os demais (figura acima). Seu conteúdo constitui o tema do mapa mental e contextualiza o significado dos demais tópicos do mapa mental. O texto do tópico central às vezes é referido como [título](#) do mesmo.

Inglês: central topic

Sinônimo: raiz (root), tópico raiz

Subtópico

Tópico imediatamente abaixo de um tópico de referência. Exemplos de uso:

- "Excluir subtópicos" (operação de software).
- "No EasyMapper, a exclusão de um tópico com Delete exclui também os seus subtópicos. Para excluir um tópico sem excluir seus subtópicos, use Control-Shift-Delete".
- "Este tópico fica melhor como subtópico do X ou do Y?"
- "São muitos os subtópicos do X, talvez seja interessante nivelá-los".

Inglês: subtopic

Sinônimo: filho

Ramo

Cada um dos grupos de tópicos que irradiam do tópico central.

Inglês: branch

Raiz

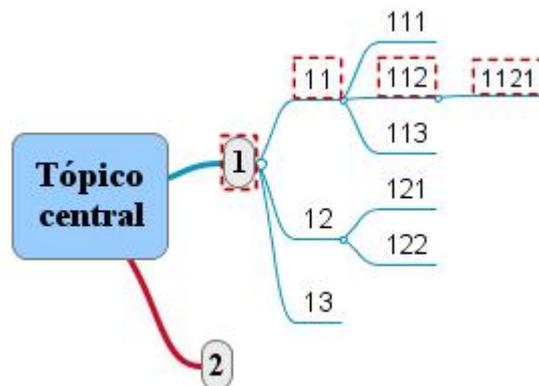
Sinônimo de [tópico central](#).

Termos complementares

Caminho para a raiz

Em um mapa mental qualquer, escolha um tópico de nível 2 ou acima. Pegue o tópico pai dele, e depois o pai deste, e assim por diante até chegar ao último antes da raiz. Os tópicos que você pegou formam o caminho para a raiz.

Visualização: na figura a seguir, o caminho para a raiz do tópico "1121" foi selecionado.



Essa distinção é usada no EasyMapper, basicamente para facilitar o comando de reformatar níveis: para reformatar de forma padronizada todo um mapa mental, um estilo por nível, você formata os tópicos do maior caminho para a raiz, seleciona esse caminho e depois dá o comando; cada nível do mapa mental é reformatado de acordo com o tópico selecionado que tem o mesmo nível.

Conteúdo

1) Nível tópico - o que está dentro de um tópico, geralmente texto e ou imagem e o que puder ser associado a um tópico. Um tópico tem natureza de contêiner, analogamente a células de uma planilha e a slides de uma apresentação.

2) Nível mapa mental - O conjunto dos conteúdos dos tópicos.

Você pode pensar no conteúdo como o que você levaria ao migrar entre formatos e estruturas distintas, como por exemplo de um documento de texto para mapa mental ou slides, de slides para mapa mental ou documento de texto e vice-versa. Claro, a migração pode implicar em adaptações de estrutura e forma de representação.

Exemplos de uso:

- "Um tópico sem conteúdo é excluído automaticamente" (EasyMapper)
- "Como faço para levar o conteúdo deste mapa mental para o Word?"

Direção

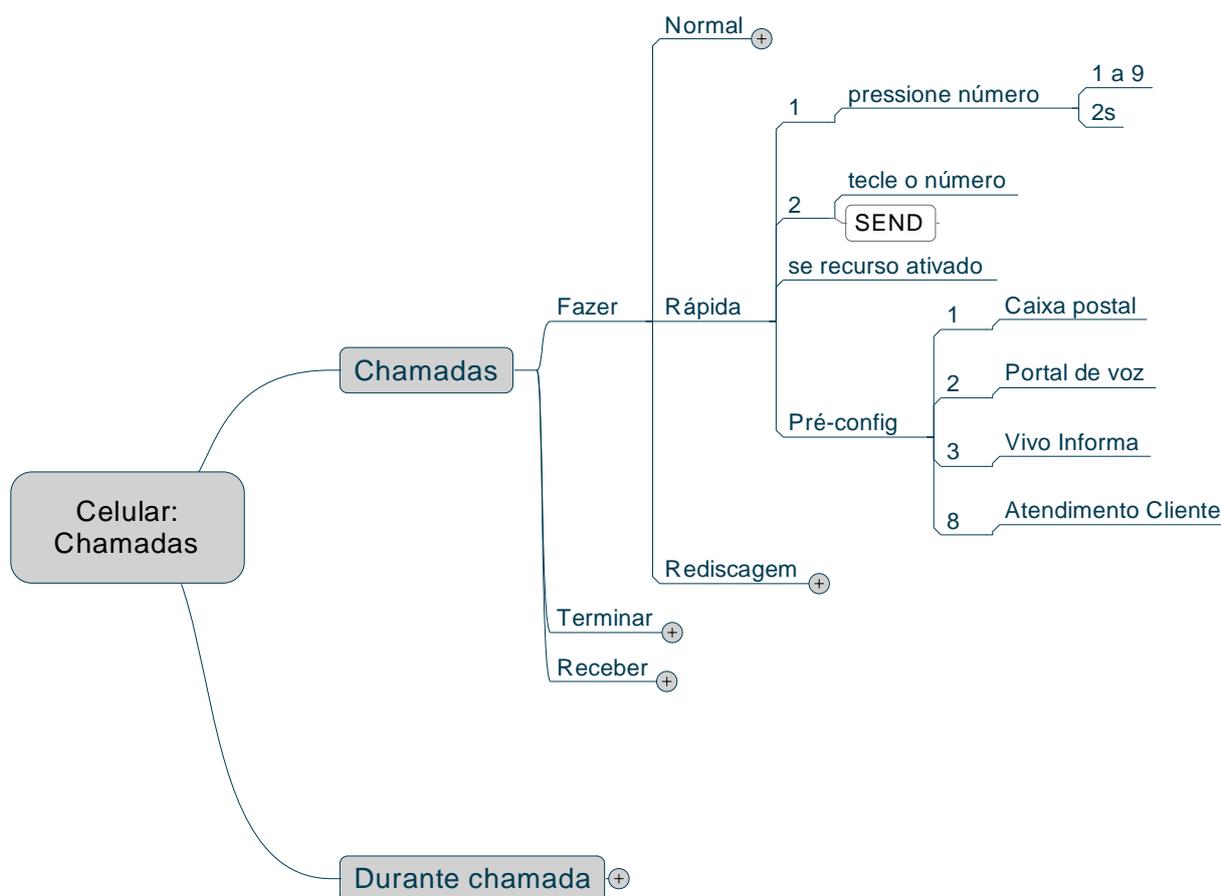
Refere-se à forma como os tópicos se distribuem no espaço: à direita, à esquerda, radialmente (para a direita e para a esquerda). Veja exemplos de direção à direita e radial no termo [Nível](#).

Inglês: direction, growth direction (MindManager), mapping direction (MindMapper)

Estrutura

Pode referir-se à estrutura de tópicos do mapa mental, mas, como esta é padronizada, é mais comumente usada para referir-se aos tópicos organizadores – contendo [ideias organizadoras](#) – que são aqueles com função não exatamente de informação, mas de agrupamento, de categorização.

A parte organizadora de um mapa mental pode ter vários níveis. Por exemplo, o mapa mental abaixo tem como tópicos essenciais os que indicam ações; acima das ações há 2 níveis de agrupamento: dois grandes grupos, 'Chamadas' e 'Durante chamadas', sendo o primeiro subdividido em Fazer, Terminar e Receber. 'Fazer' agrupa as opções de chamada: normal, rápida e rediscagem (os tópicos abaixo dos essenciais são de detalhamento).



A estrutura do conteúdo de um mapa mental é um dos elementos mais importantes para a qualidade do mapa mental e às vezes um das mais difíceis de se definir. Assim,

encontrar tal estrutura pronta ou próxima do requerido aumenta bastante a produtividade. Essa é uma das ideias centrais desta obra: fornecer estruturas para o conteúdo de mapas mentais de forma que o mapeador só precise inserir seu próprio conteúdo.

Filho

Sinônimo de [subtópico](#).

Foco em tópico

Exibição de um mapa mental com destaque para um tópico: seus subtópicos são exibidos e os tópicos irmãos e acima têm seus subtópicos ocultos. No mapa mental abaixo, o foco está no tópico 'Projeto'.

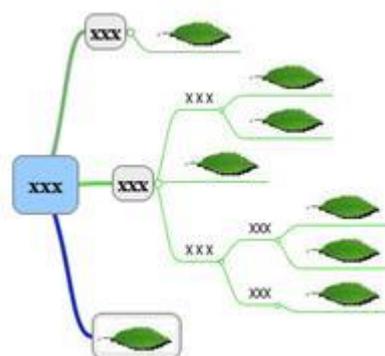
Inglês: focus on topic



Folha

Tópico sem subtópicos. Tópico no último nível de um ramo.

Visualização:



Inglês: leaf

Hiperlink

Elemento de um tópico de mapa mental em software que, ativado, conduz à abertura de um arquivo ou página da Web. Possui um endereço e uma indicação visual, em mapas mentais normalmente um ícone, genérico (o mesmo para qualquer tipo de link) ou individualizado por tipo de destino. Hiperlinks constituem o recurso que permite a elaboração de um mapa mental máster ou navegador.

A figura abaixo ilustra vários tipos de links do EasyMapper.



O endereço de um hiperlink pode ser absoluto ou relativo. Quando absoluto, contém em si a informação completa para acesso ao arquivo ou página (por exemplo, "*C:/Meus documentos/Mapas mentais/arquivo.doc*"). Quando relativo, é baseado na localização do arquivo que o contém (por exemplo, se o documento estiver na pasta "*C:/Meus documentos*" e o arquivo de destino estiver na subpasta "*Mapas mentais*", o endereço relativo será "*Mapas mentais/arquivo.doc*"). Endereços da Web portanto só podem ser absolutos; hiperlinks relativos só se aplicam quando o documento e o hiperlink estão na mesma unidade de armazenamento.

Para a indicação relativa de arquivos em outros locais que não a pasta do documento e abaixo, é usada a notação ponto-ponto. Por exemplo, "*../arquivo.doc*" indica que o arquivo de destino está na pasta acima da pasta de referência. O endereço "*../../docs/arquivo.doc*" indica que o arquivo está na subpasta "*doc*" da pasta que está dois níveis acima da pasta do documento de referência.

Inglês: hyperlink

Ideia organizadora

Um conceito abstrato que agrupa itens, análogo ao conceito matemático de conjunto. Por exemplo, "*Meus amigos*", "*Minhas músicas*". Uma boa analogia para esse conceito é com objetos concretos que têm função similar, como sacolas e cliques.

Inglês: Basic Ordering Idea ou BOI, como cunhada por Tony Buzan no livro *The Mind Map Book*.

Irmão

Relativamente a um determinado tópico, designa outro tópico com o mesmo [pai](#).

Inglês: sibling

Legenda

Um ícone que pode ser inserido em um tópico para acrescentar informação, tipicamente para atividades ou tarefas, como prioridade ou situação (figura).

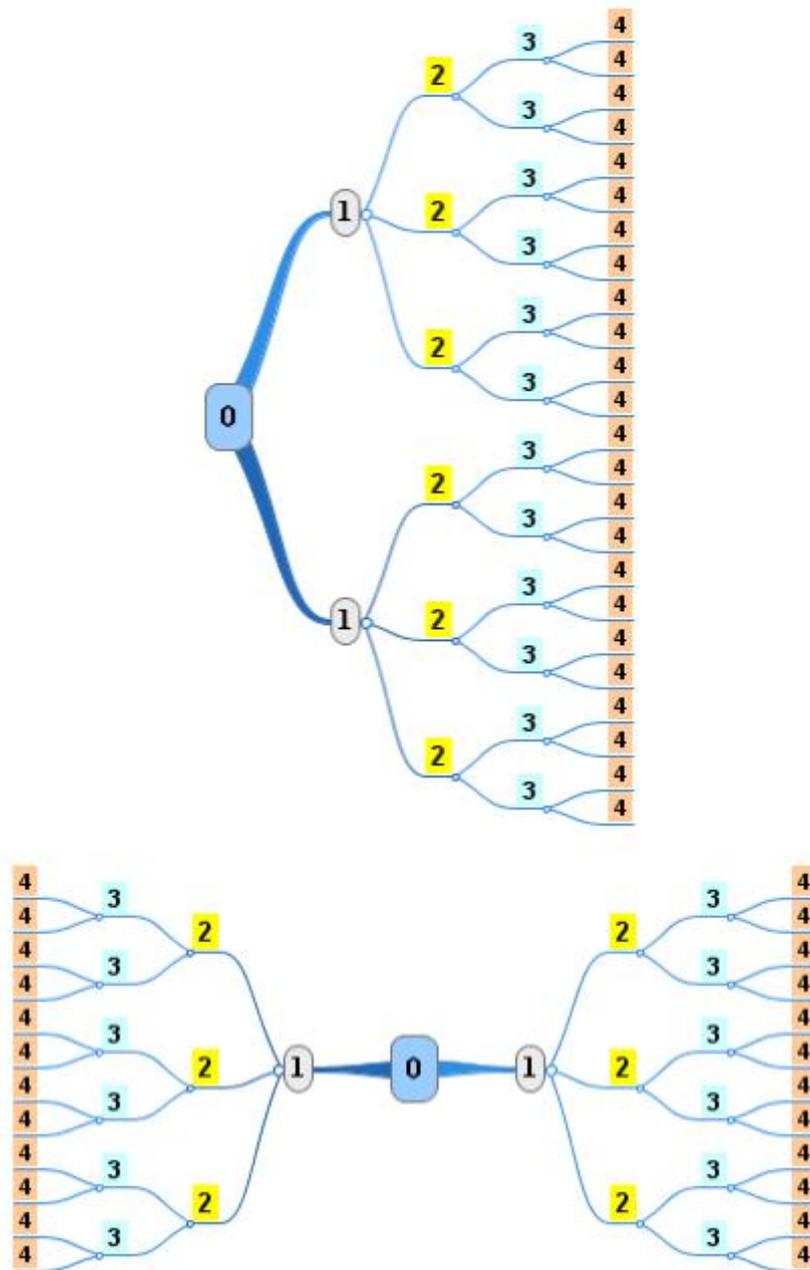
Inglês: Map marker (MindManager) - Legend ou legend symbol (MindMapper)



Nível

Indica a distância de um tópico em relação ao tópico central. Este está no nível 0, os seus subtópicos estão no nível 1 e assim por diante.

Visualizações:



Frases e usos:

- "Esse mapa mental está com muitos níveis, vou tentar reduzi-los".
- "Reformatar níveis" (operação do EasyMapper)
- "Selecione o tópico do nível que contém a formatação a ser aplicada e clique no botão *Reformatar níveis* da paleta" (como executar a operação)
- "O tipo de conteúdo desse tópico está diferente dos outros do mesmo nível".

Inglês: level

Pai

O tópico ao qual está ligado/subordinado um tópico. O tópico de onde sai a linha que chega a um tópico. O tópico de referência de um [subtópico](#).

Inglês: parent

Sentido

Relativo à sequência dos ramos de um mapa mental, quando existente. Em um mapa mental orientado para a direita, tipicamente o sentido de leitura é de cima para baixo. Em um mapa mental radial, pode ser em sentido horário ou de cima para baixo em ambos os lados, sendo o início do lado direito.

Subárvore

O conjunto formado por um tópico e todos os tópicos descendentes dele, isto é, abaixo. O tópico em questão é portanto a raiz de sua subárvore.

Inglês: subtree

Título

O texto no [tópico central](#) do mapa mental.

Tópico principal

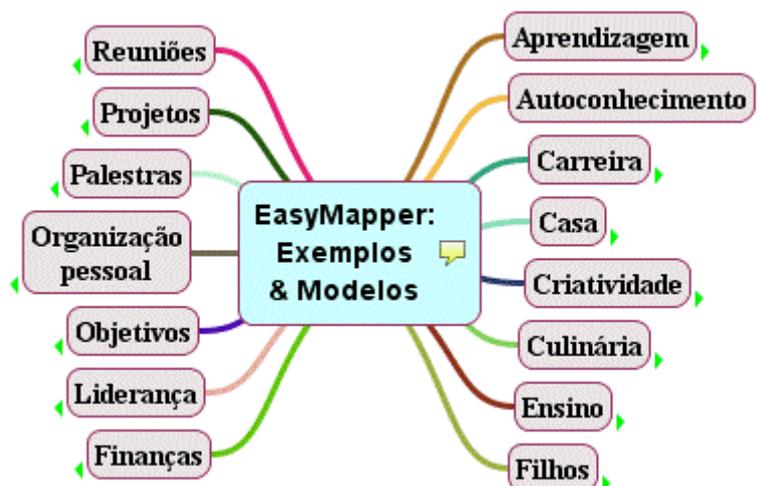
Um tópico conectado ao [tópico central](#); tópico do nível 1 do mapa mental; o primeiro tópico de um [ramo](#).

Note que um tópico é principal para a estrutura do mapa mental, mas pode não ser o principal sob a perspectiva do seu [conteúdo](#).

Em inglês: main topic.

Vista

Configuração de exibição de um mapa mental, caracterizada pela ocultação de parte dos tópicos. Por exemplo, o mapa mental a seguir tem exibidos apenas os tópicos até o nível 1, que são ditos *contraídos*.



Sobre o autor

Virgílio Vasconcelos Vilela, mineiro de Passos e atualmente residindo em Brasília, já foi analista de sistemas, programador, professor e líder de projetos de desenvolvimento de sistemas. Pesquisa a mente e a inteligência, sendo editor do site Possibilidades (www.possibilidades.com.br), sobre percepções e métodos para expansão da inteligência pessoal. Usou no site, além de conteúdo próprio, conceitos e métodos da PNL - Programação Neurolinguística, na qual é formado no nível Trainer pela Sociedade Brasileira de PNL.

Em 2002, definiu como missão alavancar a cultura de mapas mentais no Brasil. Nessa direção, fez o site Mapas Mentais (www.mapasmentais.com.br), posteriormente vendido, que disponibiliza gratuitamente mapas mentais prontos para uso e estudo, desenvolveu o primeiro software de mapas mentais em português, o InteliMap, posteriormente vendido a uma empresa, e ainda o software EasyMapper, também de mapas mentais.