

«Conselhos certos, soluções brilhantes.»

MARK MANSON

autor de *A Arte Subtil de Saber Dizer que se F*da*

indistraível



Como Controlar a Atenção
e Dominar a Sua Vida

NIR EYAL

Autor de *Hooked: Como Desenvolver Produtos
e Serviços que Criam Hábitos*

COM JULIE LI

Nota Importante¹

Antes de iniciar a leitura, não se esqueça de descarregar os materiais suplementares do meu site. Encontrará recursos gratuitos, ficheiros e as mais recentes atualizações em:

NirAndFar.com/Indistractable

Querirá, principalmente, utilizar o guia de trabalho que concebi com exercícios para cada capítulo e que o ajudará a aplicar na sua própria vida aquilo que aprender.

Saiba que não tenho qualquer interesse financeiro em nenhuma das empresas referidas, a menos que isso seja explicitamente declarado, e as minhas recomendações não são influenciadas por qualquer propaganda.

Se quiser comunicar diretamente comigo, poderá contactar-me através do meu blogue: NirAndFar.com/Contact.

¹ Quando for pedida prova de compra para aceder aos materiais no site (em inglês), inserir endereço de e-mail, indicar «other» em «Retailer» e inserir os números de recibo que queira. O registo será então aceite. [N. T.]

Índice

Introdução: De *Hooked* a *Indistraível* 9

Capítulo 1: Qual É o Seu Superpoder? 13

Capítulo 2: Ser Indistraível 19

PARTE 1: DOMINAR OS ESTÍMULOS INTERNOS

Capítulo 3: O que É que nos Motiva Verdadeiramente? 29

Capítulo 4: A Gestão do Tempo É a Gestão do Sofrimento 37

Capítulo 5: Lidar com a Distração que Vem de Dentro 43

Capítulo 6: Reinterpretar o Estímulo Interno 49

Capítulo 7: Reinterpretar a Tarefa 55

Capítulo 8: Reinterpretar o Seu Temperamento 61

PARTE 2: ARRANJAR TEMPO PARA A TRAÇÃO

Capítulo 9: Transformar os Seus Valores em Tempo 71

Capítulo 10: Controlar o que Perceciona, Não os Resultados 79

Capítulo 11: Agendar Ligações Importantes 85

Capítulo 12: Sincronizar-se com Participantes no Trabalho 93

PARTE 3: RESISTIR AOS ESTÍMULOS EXTERNOS

Capítulo 13: Fazer a Pergunta Crucial 103

Capítulo 14: Resistir às Interrupções no Trabalho 111

Capítulo 15: Resistir ao E-mail	117
Capítulo 16: Resistir aos Chats de Grupo	127
Capítulo 17: Resistir às Reuniões	133
Capítulo 18: Resistir ao Seu Smartphone	139
Capítulo 19: Resistir ao Seu Computador	147
Capítulo 20: Resistir aos Artigos Online	153
Capítulo 21: Resistir ao Fluxo de Notícias	159

PARTE 4: PREVENIR A DISTRAÇÃO COM PACTOS

Capítulo 22: O Poder dos Compromissos Antecipados	167
Capítulo 23: Prevenir a Distração com Pactos de Esforço	173
Capítulo 24: Prevenir a Distração com Pactos de Custo	179
Capítulo 25: Prevenir a Distração com Pactos de Identidade	187

PARTE 5: COMO TORNAR O SEU LOCAL DE TRABALHO INDISTRAÍVEL

Capítulo 26: A Distração É um Sinal de Disfunção	197
Capítulo 27: Corrigir a Distração É um Teste à Cultura da Empresa	205
Capítulo 28: O Local de Trabalho Indistraível	213

PARTE 6: COMO CRIAR FILHOS INDISTRAÍVEIS (E PORQUE TODOS PRECISAMOS DE NUTRIENTES PSICOLÓGICOS)

Capítulo 29: Evitar Desculpas Convenientes	221
Capítulo 30: Compreender os Estímulos Internos dos Filhos	229
Capítulo 31: Arranjar Tempo para a Tração Conjunta	239
Capítulo 32: Ajudá-los com Estímulos Externos	247
Capítulo 33: Ensiná-los a Estabelecer os Seus Próprios Pactos	253

PARTE 7: COMO TER LIGAÇÕES INDISTRAÍVEIS

Capítulo 34: Espalhar Anticorpos Sociais Entre Amigos	259
Capítulo 35: Ser um Amante Indistraível	265
<i>Destaques por Capítulo</i>	272
<i>Matriz de Horário</i>	277
<i>Rastreador de Distração</i>	279
<i>Agradecimentos</i>	281
<i>Colaboradores</i>	285
<i>Notas</i>	293
<i>Guia de Discussão em Clube de Leitura</i>	317

INTRODUÇÃO

De Hooked a Indistraível

Há um certo e determinado livro amarelo que se encontra nas prateleiras da maioria das grandes empresas tecnológicas. Vi-o na Facebook, na Google, na PayPal e na Slack. É distribuído em conferências de tecnologia e em sessões de formação empresarial. Um amigo que trabalha na Microsoft disse-me que o CEO, Satya Nadella, mostrou um exemplar e o recomendou a todos os funcionários da empresa.

O livro — *Hooked: Como Desenvolver Produtos e Serviços que Criam Hábitos* — foi considerado bestseller pelo *The Wall Street Journal* e, na altura em que escrevo, ainda figura como livro n.º 1 na categoria «Desenvolvimento de Produtos» da *Amazon*. É um livro de culinária, mais ou menos. Contém uma receita para o comportamento humano — o seu comportamento. Estas empresas tecnológicas sabem que, para ganhar dinheiro, precisam que regressemos continuamente: é algo de que dependem os respetivos modelos de negócio.

Sei-o porque passei a última década a investigar a psicologia oculta a que recorrem algumas das empresas mais bem-sucedidas do mundo para tornar os seus produtos tão cativantes. Durante muitos anos, ensinei futuros executivos na Escola de Pós-Graduação em Negócios e no Instituto de Design Hasso Plattner, da Universidade de Stanford.

Quando escrevi *Hooked*, a minha esperança era que *startups* e empresas socialmente responsáveis usassem esse conhecimento para criar novas maneiras de ajudar as pessoas a adquirir hábitos melhores. Porque guardariam as gigantes tecnológicas esses segredos só para si? Não deveríamos aproveitar a mesma psicologia que produz jogos de vídeo e redes sociais tão cativantes para criar produtos que ajudem as pessoas a ter vidas melhores?

Desde que *Hooked* foi publicado, milhares de empresas usaram o livro para habilitar os seus utilizadores a desenvolver hábitos úteis e saudáveis. A Fitbod criou uma aplicação de manutenção física que ajuda as pessoas a elaborar melhores rotinas de exercício. A Byte Foods procura alterar os hábitos alimentares das pessoas através de fornecedores ligados pela Internet que distribuem refeições frescas confeccionadas localmente. A Kahoot! produz software para tornar a aprendizagem em sala de aula mais atrativa e divertida².

Queremos que os nossos produtos sejam de utilização intuitiva, fáceis de navegar e, sim, indutores de hábitos. Que as empresas tornem os seus produtos mais cativantes não é necessariamente um problema, é progresso.

Porém, há um lado negro. Eis o que escreveu o filósofo Paul Virilio: «Quando se inventa o navio, também se inventa o naufrágio.» No caso dos produtos e serviços intuitivos, o que torna alguns deles cativantes e fáceis de dominar também pode fazer deles uma distração.

Para muita gente, essas distrações podem ficar descontroladas, deixando-nos com o sentimento de que as nossas decisões não nos pertencem. O facto é que, nos dias de hoje, se não se estiver equipado para gerir a distração, o nosso cérebro será manipulado por diversões que malbaratam o tempo.

² Gostei tanto da maneira como a Kahoot! e a Byte Foods tiraram partido do meu livro que decidi investir em ambas as empresas.

Nas poucas páginas que se seguem, darei conta da minha própria luta contra a distração e de como, por ironia, me deixei fisgar. Porém, partilharei também o modo como venci esse combate e explicarei por que razão somos muito mais poderosos do que quaisquer gigantes tecnológicos. Sendo alguém que está dentro da indústria, conheço-lhes o calcanhar de Aquiles — e em breve também o leitor o conhecerá.

A boa notícia é que temos a capacidade ímpar de nos adaptar a essas ameaças. Podemos dar desde já passos para reconfigurar e reconquistar os nossos cérebros. Sejam claros: que alternativa temos? Não dispomos de tempo para esperar que os reguladores façam algo e, se sustivermos a respiração à espera de que as grandes empresas tornem os seus produtos menos viciantes... bem, acabaremos por sufocar.

No futuro, haverá dois tipos de pessoas no mundo: as que deixam que a sua atenção e as suas vidas sejam controladas e coagidas por outros e as que se autointitulam orgulhosamente «indistraíveis». Ao abrir este livro, já deu o primeiro passo para ser dono do seu tempo e do seu futuro.

No entanto, isto é apenas o começo. Foi condicionado durante muitos anos para esperar a gratificação instantânea. Encare a leitura deste livro até à última página como um desafio pessoal no sentido da libertação da sua mente.

O antídoto para a impulsividade é a premeditação. Planear com antecipação assegura que irá até ao fim. Com as técnicas apresentadas neste livro, aprenderá exatamente o que fazer de hoje em diante para controlar a sua atenção e ser dono da sua vida.

CAPÍTULO 1

Qual É o Seu Superpoder?

Adoro doces, adoro redes sociais e adoro televisão. No entanto, por muito que adore essas coisas, o amor não é recíproco. Abusar de um prazer açucarado depois da refeição, passar demasiado tempo a percorrer a cronologia de publicações ou empanturrar-me de *Netflix* até às 2h da manhã eram coisas que antes fazia por hábito e quase sem pensar.

Tal como a ingestão de demasiada comida sem valor nutricional dá lugar a problemas de saúde, também o uso excessivo de dispositivos digitais pode ter consequências negativas. Para mim, foi a maneira como acabei por dar prioridade às distrações em desfavor das pessoas mais importantes da minha vida. Pior do que tudo foi o que deixei que as distrações fizessem à minha relação com a minha filha. Ela é a nossa única prole e, para mim e para a minha mulher, a criança mais extraordinária do mundo.

Num dia em particular, dedicávamo-nos os dois às atividades propostas por um livro concebido para reforçar a ligação entre pais e filhas. A primeira atividade implicava que cada um nomeasse as coisas favoritas do outro. O projeto seguinte consistia em construir um avião de papel com uma das páginas.

O terceiro era uma pergunta a que ambos tínhamos de responder: «Se pudesses ter um superpoder, qual seria?»

Quem me dera poder dizer-lhe o que a minha filha disse nesse momento, mas não posso. Não faço ideia, porque, na verdade, não estava lá. Estava fisicamente presente no quarto, mas o meu espírito estava noutra lugar. «Papá», disse ela, «qual seria o teu superpoder?»

«Hã?», resmoneei. «Espera só um bocadinho. Tenho de responder a isto.» Afastei-a enquanto dava atenção a qualquer coisa no meu telemóvel. Os meus olhos continuavam colados ao ecrã, os dedos a percutir a respeito de qualquer coisa que parecia importante na altura, mas que podia certamente ter esperado. Ela calou-se. Quando levantei os olhos, tinha-se ido embora.

Eu tinha destruído um momento mágico com a minha filha, porque algo no meu telemóvel se apoderara da minha atenção. Só por si, isto não era nada de especial. Porém, se lhe dissesse que se tratou de um incidente isolado, estaria a mentir. Esta mesma cena já antes tivera lugar inúmeras vezes.

Eu não era o único a pôr as distrações à frente das pessoas. Um dos primeiros leitores deste livro contou-me que quando perguntou à filha de 8 anos qual seria o seu superpoder, ela disse que queria poder falar com animais. Quando lhe foi perguntado porquê, a criança disse: «Para poder ter alguém com quem falar quando tu e a mamã estão muito ocupados a trabalhar nos computadores.»

Depois de encontrar a minha filha e de lhe pedir desculpa, decidi que era chegada a altura de mudar. A princípio, dei-me a extremos. Convencido de que a culpa era toda da tecnologia, experimentei uma «desintoxicação digital». Comecei a usar um telemóvel tipo concha, dos antigos, para não poder ser tentado a usar o e-mail, o *Instagram* e o *Twitter*. Porém, era-me muito difícil orientar-me sem GPS e sem as moradas gravadas na aplicação. Sentia a falta de ouvir um audiolivro enquanto

caminhava, além das outras coisas úteis que um smartphone nos pode proporcionar.

Para evitar desperdiçar tempo a ler demasiadas notícias na Internet, assinei a edição impressa de um jornal. Algumas semanas depois, tinha uma pilha de jornais por ler ao meu lado enquanto via o telejornal.

Na tentativa de me manter concentrado quando escrevia, comprei um processador de texto da década de 1990, sem ligação à Internet. Contudo, sempre que me sentava para escrever, dava comigo a relancear a estante e depressa estava a folhear livros alheios ao meu trabalho. Fosse como fosse, continuava a distrair-me, mesmo sem a tecnologia que julgara ser a origem do problema.

***Eliminar a tecnologia em rede não resultou.
Limitei-me a substituir uma distração por outra.***

Descobri que viver a vida que queremos não exige só fazer o que está *certo*; também nos obriga a deixar de fazer o que está *mal* e nos faz perder o rumo. Todos sabemos que comer bolos é pior para o nosso perímetro abdominal do que optar por uma salada saudável. Aceitamos que o esquadrinhar sem propósito das nossas redes sociais não é tão enriquecedor como passar tempo com verdadeiros amigos na vida real. Compreendemos que, se queremos ser mais produtivos no trabalho, temos de deixar de desperdiçar tempo e *fazer* efetivamente o trabalho. Já sabemos o que fazer. O que não sabemos é deixar de nos distrair.

Ao investigar e redigir este livro no decurso dos últimos cinco anos, e ao seguir os métodos respaldados na ciência que em breve aprenderá, sou hoje mais produtivo, física e mentalmente mais forte, mais repousado e mais realizado nas minhas relações do que alguma vez fui. Este livro tem que ver com

o que aprendi enquanto desenvolvia a aptidão mais importante no século XXI. É sobre o que fiz para me tornar indistraível. O leitor também o pode conseguir.

O primeiro passo consiste em reconhecer que a distração vem de dentro. Na Parte 1, aprenderá maneiras práticas de identificar e gerir o desconforto psicológico que nos faz descarrilar. No entanto, evito recomendar técnicas já muito batidas, como o *mindfulness* e a meditação. Embora esses métodos possam ser eficazes para algumas pessoas, já se escreveu sobejamente a respeito deles. Se está a ler este livro, o meu palpite é que já experimentou essas técnicas e, como eu, concluiu que não lhe resolviam propriamente o problema. Em vez disso, lançaremos um olhar renovado sobre o que motiva realmente o nosso comportamento e veremos o porquê de a gestão do tempo ser a gestão da dor. Também exploraremos a maneira de tornar quase qualquer tarefa apazível — não pelo método de Mary Poppins de «juntar uma colherada de açúcar», mas cultivando a capacidade de nos concentrarmos intensamente naquilo que estamos a fazer.

A Parte 2 debruçar-se-á sobre a importância de arranjar tempo para aquilo que se quer verdadeiramente fazer. Aprenderá por que razão não pode chamar a algo «distração», se não souber de que é que o está a distrair. Aprenderá a planear o seu tempo de forma intencional, mesmo que decida gastá-lo a percorrer manchetes sobre celebridades ou a ler um romance picante. Afinal, o tempo que planeia desperdiçar não é tempo desperdiçado.

Segue-se a Parte 3, com uma análise sem freios aos estímulos externos indesejáveis que nos tolhem a produtividade e reduzem o nosso bem-estar. Embora as empresas tecnológicas usem sinais como tilintares e retinidos nos nossos telemóveis para capturar o nosso comportamento, os estímulos externos não

se limitam aos dispositivos digitais. Cercam-nos por todos os lados: das bolachinhas que chamam por nós quando abrimos o armário da cozinha ao colega tagarela que nos impede de despachar um projeto urgente.

A Parte 4 contém a derradeira chave para o tornar indistraível: os pactos. Embora a eliminação dos estímulos externos seja importante para repelir as distrações, os pactos são um método comprovado de nos refrearmos, garantindo que fazemos o que dizemos que vamos fazer. Vamos aplicar, nessa parte, a velha prática do compromisso antecipado aos desafios dos dias de hoje.

Por fim, analisaremos em profundidade o modo de tornar o seu local de trabalho à prova de distração, de criar filhos indistraíveis e promover relações indistraíveis. Estes capítulos finais dir-lhe-ão como reconquistar a produtividade perdida no trabalho, como ter relações mais gratificantes com amigos e família, e até como ser um melhor amante, tudo pelo domínio da distração.

Está à vontade para se orientar entre os quatro passos para se tornar indistraível da maneira que preferir, mas recomendo que respeite a ordem de progresso do primeiro para o último. As quatro modalidades apoiam-se sucessivamente, sendo o primeiro passo aquele que constitui as fundações.

Se for o tipo de pessoa que gosta de aprender pelo exemplo e quer ver primeiro estas táticas em ação, não se iniba de ler da Parte 5 em diante e recuar depois para as primeiras quatro partes para obter uma explicação mais aprofundada. Também não é obrigatório adotar de imediato cada uma das técnicas. Algumas podem ser ou não adequadas para a sua situação atual e talvez só se tornem úteis no futuro, quando estiver pronto ou as suas circunstâncias mudarem. Mas prometo-lhe que quando tiver terminado este livro fará descobertas que mudarão para sempre a maneira como lida com a distração.

Imagine o poder incrível de concretizar o que tem vontade de fazer. A que ponto seria mais eficiente no trabalho? Quanto mais tempo poderia passar com a sua família ou a fazer as coisas de que mais gosta? Quanto mais feliz não seria?

Como seria a vida se o seu superpoder fosse ser indistraível?

★ LEMBRE-SE DISTO

- **Temos de aprender a evitar a distração.** Levar as vidas que queremos não requer só que se façam as coisas que julgamos certas, mas exige também que não se façam as coisas que sabemos que viremos a lamentar.
- **O problema é mais profundo do que a tecnologia.** Ser indistraível não equivale a ser antitecnologia. É compreender as verdadeiras razões que nos levam a fazer as coisas que nos prejudicam.
- **Eis o que é preciso:** Podemos ser indistraíveis através da aprendizagem e adoção de quatro estratégias essenciais.

CAPÍTULO 2

Ser Indistraível

Os antigos gregos imortalizaram a história de um homem que vivia perpetuamente distraído. Chamamos a algo que é desejável, mas está fora de alcance por um fio, «tantalizante», palavra derivada do nome dele. Reza a história que Tântalo foi castigado com o exílio no submundo pelo seu pai, Zeus. Aí chegado, deu por si a vaguear por um tanque de água enquanto um ramo com fruta madura balouçava acima da sua cabeça. A maldição parece benigna; porém, quando Tântalo tentava colher os frutos, o ramo fugia-lhe, ficando sempre fora de alcance. Quando ele se baixava para beber a água fresca, esta sumia-se, impedindo-o de saciar a sede. O suplício de Tântalo foi ansiar por coisas que desejava, mas nunca conseguia alcançar.

Temos de admirar os gregos antigos pelas suas alegorias. É difícil conceber uma melhor representação da condição humana. Estamos constantemente a tentar alcançar alguma coisa: mais dinheiro, mais experiências, mais conhecimento, mais estatuto, mais *coisas*. Os antigos gregos pensaram que isto era apenas uma parte da maldição de se ser um mortal falível e usaram a história para retratar o poder dos nossos desejos incessantes.



A maldição de Tântalo: tentar eternamente alcançar algo.

TRAÇÃO E DISTRAÇÃO

Imagine uma linha que represente o valor de tudo o que faz ao longo do seu dia. À direita, as ações são positivas; à esquerda, são negativas.

Do lado direito do contínuo está a *tração*, que vem do latim *trahere*, cujo significado é «arrastar ou puxar». Podemos pensar na tração como as ações que nos arrastam para aquilo que queremos na vida. Do lado esquerdo está a *distração*, o contrário da tração. Derivada da mesma raiz em latim, a palavra significa «arrastar para longe da mente». As distrações impedem-nos de progredir na direção da vida que pretendemos. Todos os comportamentos, tendam para a tração ou a distração, são desencadeados por estímulos, internos ou externos.

Os estímulos internos insinuam-se vindos de dentro de nós. Quando sentimos a barriga roncar, procuramos qualquer coisa que mastigar. Quando temos frio, arranjamos um casaco que

nos aqueça. E quando estamos tristes, sozinhos ou tensos, podemos telefonar a um amigo ou um familiar em busca de apoio.

Os estímulos externos, em contrapartida, são estímulos na nossa envolvência que nos sinalizam o que fazer em seguida, como os toques, os retinidos e os tilintares que nos levam a consultar o e-mail, a abrir uma notificação ou a atender um telefonema. Os estímulos externos também podem apresentar-se sob a forma de outras pessoas, como um colega de trabalho que vem até à nossa secretária. Ou podem ser objetos, como um televisor cuja simples presença nos dá vontade de o ligar.

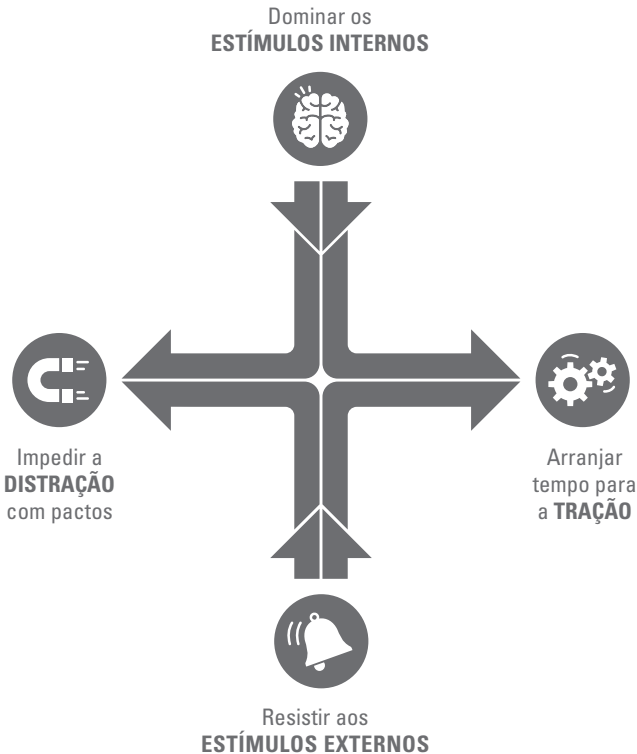


Sejamos exortados por estímulos internos ou externos, a ação resultante ou está em consonância com a nossa intenção principal (tração) ou colide com ela (distração). A tração ajuda-nos a cumprir objetivos; a distração distancia-nos deles.

Claro que o desafio reside no facto de o nosso mundo sempre ter estado cheio de coisas concebidas para nos distrair. Hoje, as pessoas veem-se presas aos seus telemóveis, mas esses são apenas a mais recente obstrução potencial. As pessoas queixam-se do poder consumidor da televisão desde que esta foi criada. Antes dela, foi o telefone, a banda desenhada e a rádio. Até a palavra escrita foi responsabilizada por criar «esquecimento nas almas dos que aprendiam», segundo Sócrates. Embora algumas dessas coisas pareçam desinteressantes em comparação com as seduções de hoje, as distrações sempre foram e serão factos da vida.

Contudo, as distrações de hoje mostram-se diferentes. A quantidade de informação disponível, a velocidade com que pode ser disseminada e a ubiquidade de acesso a novo conteúdo nos nossos dispositivos deu lugar ao pleno de distração. Se é uma distração que se procura, é mais fácil do que nunca encontrá-la.

Qual o custo de toda esta distração? Em 1971, o psicólogo Herbert A. Simon observou com presciência: «A riqueza de informação significa a morte de alguma outra coisa [...] uma pobreza de atenção.» Os investigadores dizem-nos que a atenção e o foco são a matéria-prima da criatividade e do desenvolvimento humano. Na era da automação crescente, os empregos mais procurados são os que exigem a resolução criativa de problemas, soluções inovadoras e o tipo de engenho humano que decorre da concentração profunda na tarefa em curso.



Socialmente, vemos que as amizades fortes são o esteio da nossa saúde psicológica e física. A solidão, dizem os investigadores, é mais perigosa do que a obesidade. Porém, como é evidente, não podemos cultivar amizades fortes se estivermos constantemente distraídos.

Pense-se nos nossos filhos. Como poderão eles desenvolver-se se não conseguirem concentrar-se tempo suficiente para agir com diligência? Que exemplo estaremos a dar-lhes se os nossos rostos afetuosos são substituídos pelos nossos cocurutos, ao estarmos constantemente de olhos postos nos nossos ecrãs?

Regressemos à história de Tântalo. Qual era exatamente a maldição de que padecia? Seriam a fome e a sede nunca satisfeitas? Na verdade, não. O que teria acontecido a Tântalo se simplesmente tivesse deixado de tentar chegar às coisas? Afinal, já estava no Inferno, e, tanto quanto sei, as pessoas mortas não *precisam* de água e alimento.

A maldição não é que Tântalo ocupe toda a eternidade a tentar agarrar coisas a que nunca chega, mas antes o oblívio da grande inutilidade das suas ações. A maldição de Tântalo era a sua cegueira perante o facto de não precisar, antes de mais, daquelas coisas. É essa a verdadeira moral da história.

A maldição de Tântalo é também a nossa maldição. Somos compelidos a tentar alcançar coisas de que julgamos estar carentes, mas de que na verdade não precisamos. Não *precisamos* de consultar o e-mail neste preciso segundo nem *precisamos* de ver as notícias mais fresquinhas, por mais que sintamos que temos de o fazer.

Felizmente, ao contrário de Tântalo, podemos refrear-nos dos nossos desejos, reconhecê-los pelo que são e fazer algo a respeito deles. Queremos que as empresas inovem e resolvam as nossas necessidades em evolução; contudo, devemos também questionar se melhores produtos puxam pelo melhor de nós

mesmos. As distrações não existem sempre; geri-las é uma responsabilidade nossa.

Ser indistraível significa esforçar-se por fazer aquilo que diz que irá fazer.

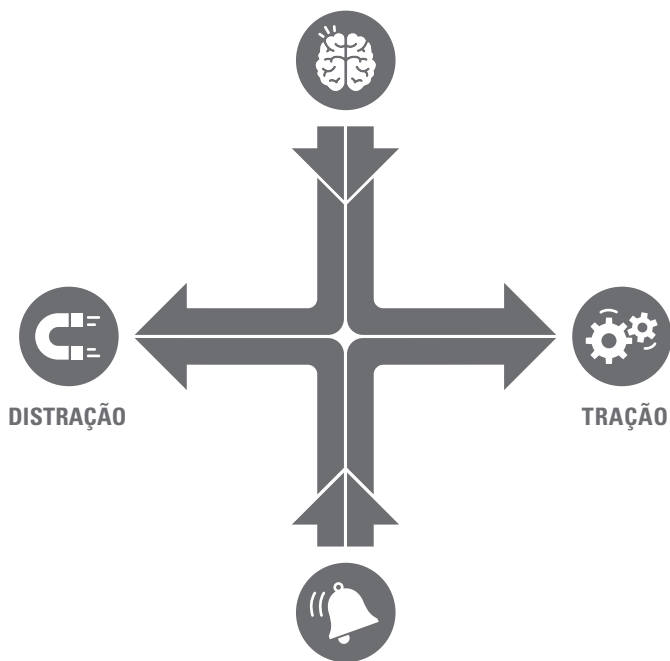
As pessoas indistraíveis são tão honestas com elas mesmas quanto com os outros. Se está empenhado no seu trabalho, na sua família e no seu bem-estar físico e mental, tem de aprender a tornar-se indistraível. O Modelo Indistraível em quatro partes é uma ferramenta para se ver o mundo, e interagir com ele, de uma maneira nova. Servir-lhe-á de mapa para controlar a sua atenção e ser dono da sua vida.

★ LEMBRE-SE DISTO

- **A distração impede-o de alcançar os seus objetivos.**
É qualquer ação que o afasta daquilo que verdadeiramente pretende.
- **A tração condu-lo para mais perto dos seus objetivos.**
É qualquer ação que o aproxima daquilo que verdadeiramente pretende.
- **Os estímulos exortam tanto à tração como à distração.**
Os estímulos externos empurram-no para a ação através de sinais *no seu meio envolvente*. Os estímulos internos impelem-no a agir com sinais *que vêm de dentro de si*.

O MODELO INDISTRAÍVEL

ESTÍMULOS INTERNOS



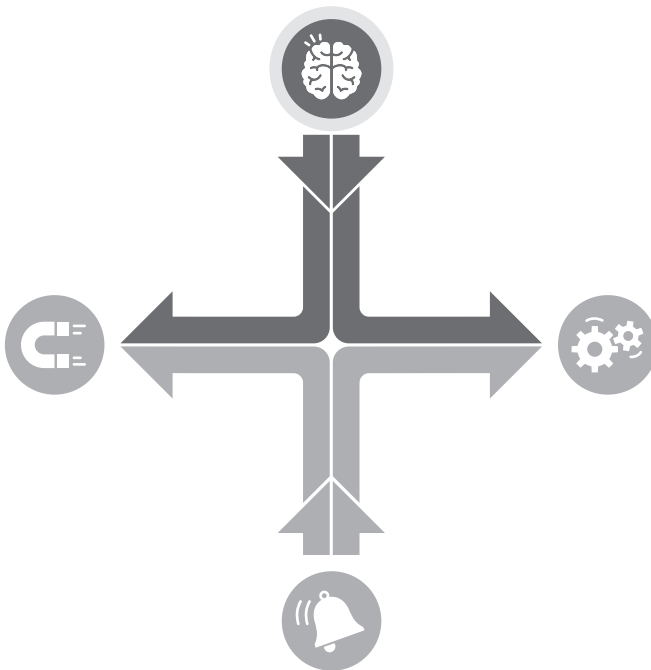
ESTÍMULOS EXTERNOS

Estes quatro passos são o seu guia para se tornar indistraível.

PARTE 1

Dominar os Estímulos Internos

Dominar os
ESTÍMULOS INTERNOS



CAPÍTULO 3

O que É que nos Motiva Verdadeiramente?

Zoë Chance, professora na Yale School of Management, doutorada em Harvard, fez uma revelação surpreendente perante a audiência de uma palestra TEDx: «Confesso-me, hoje, contando-vos pela primeira vez esta história nos seus mais sórdidos pormenores. Em março de 2012... comprei um aparelho que viria a arruinar pouco a pouco a minha vida.»

Em Yale, Zoë ensinava a futuros executivos os segredos da modificação do comportamento dos consumidores. Apesar do nome do curso, «Dominar a Influência e a Persuasão», a confissão de Zoë revelou que ela própria não era imune à manipulação. O que começou por ser um projeto de investigação transformou-se numa compulsão insensata.

Zoë deparou com um produto que tipificava muitas das técnicas de persuasão que ensinava nas suas aulas. Conta-me ela: «Só dizíamos: “Oh, isto é brilhante. Estes tipos são geniais. Usaram mesmo todas as ferramentas motivacionais de que nos poderíamos lembrar”.»

Claro que Zoë tinha de o experimentar pessoalmente e inscreveu-se para ser a primeira cobaia no estudo experimental. Mal sabia como o produto lhe manipularia a mente e o corpo.

«A verdade é que não conseguia mesmo parar, de maneira nenhuma, e levei muito tempo a perceber que tinha ali um problema», diz ela agora.

É fácil compreender porque esteve Zoë em negação durante tanto tempo. O produto de que ela ficou dependente não era um fármaco nem uma droga vendida nas ruas; era um pedómetro. Mais concretamente, era o *Striiv Smart Pedometer*, fabricado por uma *startup* de Silicon Valley fundada um ano antes. Zoë apressa-se a referir que o *Striiv* não é um pedómetro qualquer. «Comercializam-no como “treinador pessoal de bolso”», explica ela. «Mas não! É Satanás no nosso bolso!»

Como empresa fundada por antigos criadores de videojogos, a *Striiv* recorre a táticas de design comportamental para obrigar os clientes a serem fisicamente mais ativos. Os utilizadores do pedómetro ficam incumbidos de enfrentar novos desafios à medida que acumulam pontos por caminharem. Podem competir com outros utilizadores e saber qual o seu lugar nas listas de pontuação, ao estilo de um torneio. A empresa também incorporou no contador de passos uma aplicação para smartphone chamada *MyLand*, através da qual os jogadores podem trocar pontos para construir mundos virtuais online.

É óbvio que estes truques enfeitiçaram Zoë. Com efeito, ela dera consigo a andar incessantemente de um lado para o outro para continuar a acumular passos e pontos. «Ia para casa e, enquanto comia ou enquanto lia, ou enquanto estava a comer e a ler ao mesmo tempo, ou enquanto o meu marido tentava falar comigo, ia percorrendo um circuito entre a sala de estar, a cozinha, a sala de jantar, a sala de estar, a cozinha e a sala de jantar.»

Desgraçadamente, todo aquele caminhar, boa parte em círculos, começou a deixar marcas. Tinha menos tempo para a família e os amigos. «A única pessoa de quem me estava

a aproximar mais», admite ela, «era do meu colega Ernest, que também tinha um *Striiv*, por isso podíamos combinar desafios e competir um com o outro.»

Zoë estava obcecada. «Andava a criar folhas de cálculo para otimizar e rastrear não o meu exercício, mas as minhas transações virtuais num mundo virtual que só existia num dispositivo *Striiv*.» A obsessão não só lhe absorvia tempo de trabalho e de outras prioridades, como também começou a provocar malefícios físicos. «Quando usava o *Striiv*, dava 24 mil passos por dia. Façam as contas.»

Zoë recorda ter recebido, ao fim de um dia particularmente ativo, uma proposta tentadora do seu *Striiv*. «Era meia-noite e eu estava a lavar os dentes e a preparar-me para ir para a cama quando apareceu a notificação com o desafio. Dizia: “Atribuímos-lhe o triplo dos pontos se subir agora 20 degraus!”» Zoë percebeu rapidamente que podia cumprir o desafio em cerca de um minuto se descesse e subisse duas vezes o acesso à cave. Depois de completar o exercício, recebeu outra mensagem, encorajando-a a subir mais 40 degraus para triplicar a pontuação. Pensou: «Ora muito bem. É um bom negócio.» E galgou rapidamente mais quatro lanços de escadas.

A marcha incessante não ficou por aí. Durante as duas horas seguintes — da meia-noite às 2h da manhã —, a professora calcorreou a escadaria da cave, para baixo e para cima, como se estivesse possuída por um estranho poder que lhe controlava a mente. Quando finalmente se imobilizou, tomou consciência de que subira mais de dois mil degraus. É mais do que os 1872 que levam ao topo do Empire State Building. Enquanto subia e descia as suas escadas a meio da noite, sentia-se incapaz de parar. Sob a influência do *Striiv Smart Pedometer*, Zoë transformara-se numa zombie do exercício físico.

À primeira vista, a história de Zoë é um caso típico de como algo aparentemente tão saudável como um pedómetro pode

converter-se numa distração nociva. Quando soube da estranha obsessão de Zoë com o seu rastreador de forma física, quis saber mais. Mas primeiro precisava de compreender melhor o que impulsionava verdadeiramente o seu comportamento.

Acreditámos, ao longo de centenas de anos, que a motivação se guia pela recompensa e pelo castigo. Eis as palavras de Jeremy Bentham, filósofo inglês e fundador do utilitarismo: «A natureza deixou a humanidade sob o governo de dois soberanos, o sofrimento e o prazer.» A realidade, porém, é que a motivação tem muito menos que ver com o prazer do que se costumava pensar.

***Até quando pensamos que buscamos o prazer,
somos na verdade impelidos pelo desejo
de nos libertarmos do sofrimento do querer.***

Epicuro, filósofo grego antigo, disse-o melhor: «O prazer é a ausência de dor no corpo e de aflição na alma.»

***Em suma, o impulso para aliviar o desconforto
é causa original de todo o nosso comportamento;
e tudo o resto é uma causa próxima.***

Pense-se no jogo do bilhar. O que é que faz as bolas coloridas irem para os buracos? A bola branca percutida, o taco ou as ações do jogador? Percebemos que, embora a bola branca e o taco sejam necessários, a causa original é o jogador. A bola branca e o taco não são causas primeiras; são as causas imediatas do acontecimento gerado.

No jogo da vida, é muitas vezes difícil ver qual a causa original das coisas. Quando somos ultrapassados numa promoção laboral, podemos culpar aquele colega manhoso por ficar

com o nosso lugar, em vez de refletirmos sobre a nossa falta de qualificações e de iniciativa. Quando discutimos com o nosso cônjuge, podemos atribuir o conflito a um incidente insignificante, como deixar a tampa da sanita levantada, em vez de reconhecer anos de questões mal resolvidas. E quando fazemos dos nossos opositores políticos e ideológicos bodes expiatórios dos problemas do mundo, optamos por não tentar compreender as razões sistêmicas mais profundas que subjazem aos problemas.

Estas causas próximas têm algo em comum: ajudam-nos a chutar a responsabilidade para outra coisa ou outra pessoa. Não é que a bola percutida e o taco não sejam fatores na equação, tal como o colega e a tampa da sanita, mas não são decerto inteiramente responsáveis pelo desfecho. Sem se compreender e enfrentar as causas originais, ficamos encalhados no papel de vítimas indefesas numa tragédia que nós próprios inventámos.

As distrações nas nossas vidas resultam das mesmas forças: são causas próximas que julgamos responsabilizáveis, enquanto as causas originais permanecem ocultas. Tendemos a incriminar coisas como a televisão, a comida de plástico, as redes sociais, os cigarros e os videojogos. Todavia, estas são apenas causas imediatas da nossa distração.

***Responsabilizar apenas um smartphone
por provocar distração é tão errado
como culpar um pedómetro por obrigar alguém
a subir demasiadas escadas.***

A menos que lidemos com as causas que estão na raiz da nossa distração, continuaremos a arranjar maneiras de nos distrairmos. Afinal, a distração não tem que ver com a distração em si; tem antes com a forma como reagimos quando ela surge.

Ao longo de várias trocas de e-mail, Zoë Chance deu-me acesso às verdades sombrias que impulsionaram os seus comportamentos extremos, que ela não revelara na sua palestra TEDx. «A minha viciação no *Striiv* coincidiu com um dos períodos mais tensos da minha vida», diz-me. «Eu andava no mercado à procura de um lugar como professora novata de marketing: um processo excruciante que implicava uma incerteza tremenda.» E prossegue: «Não é invulgar que académicos no mercado de trabalho tenham sintomas físicos de stress. Eu andava a perder cabelo, dormia mal e sofria de palpitações cardíacas. Sentia-me como se estivesse a enlouquecer e que tinha de o esconder de toda a gente.»

Zoë também andava a esconder um segredo relativo ao seu casamento: o marido também era professor de marketing, o que significava que o casal tinha de encontrar uma contratação conjunta, fosse para ela na escola dele ou para ambos noutra estabelecimento. «Os departamentos de marketing são pequenos», explica, «e as contratações conjuntas, tão raras como os dentes das galinhas.»

Para complicar mais a questão, o casamento estava a desfazer-se. «Não sabia se o meu marido e eu íamos ficar juntos ou não, mas como a melhor das hipóteses era que resolvêssemos as coisas, continuássemos casados e eu arranjasse um emprego na universidade dele, não quisemos que ninguém na universidade dele soubesse que poderíamos divorciar-nos, porque nesse caso ficariam menos inclinados a oferecer-me um lugar.»

Zoë sentia-se entalada. «Sabia que, por mais que me esforçasse, não podia ter a certeza de um final feliz para o meu casamento ou no mercado de trabalho, e, em retrospectiva, vejo que o *Striiv* me proporcionou algo que eu podia controlar e em que podia ser bem-sucedida.» No decurso desse período particularmente difícil da sua vida, diz ela, usou o *Striiv* como algo com que se aguentar. «Foi uma fuga à realidade», admite agora.

A maioria das pessoas não quer reconhecer a verdade desconfortável de que a distração é sempre uma evasão doentia à realidade. O modo como lidamos com estímulos internos desconfortáveis determina se levamos a cabo ações saudáveis de tração ou distrações que são uma derrota autoinfligida.

Para Zoë, açambarcar pontos no *Striiv* oferecia-lhe a evasão que procurava. Outras pessoas encontram essa via de escape na consulta das redes sociais, passando mais tempo no escritório, a ver televisão ou, nalguns casos, a beber ou a consumir drogas fortes.

Se se estiver a tentar fugir à dor ou a algo tão grave como um divórcio iminente, o verdadeiro problema não é o pedómetro; sem se tratar do desconforto que alimenta o desejo de fuga, continua-se a recorrer a uma ou outra distração.

***Só compreendendo o nosso sofrimento podemos
começar a controlá-lo e encontrar maneiras
melhores de lidar com desejos negativos.***

Felizmente, Zoë pôde chegar a essa conclusão por si mesma. Primeiro, concentrou-se na verdadeira fonte de desconforto na sua vida, limitando os estímulos internos a que tentava escapar. Não obstante ter acabado por se separar realmente do marido, diz que está agora muito melhor posicionada na sua vida. Na vertente profissional, conseguiu um lugar a tempo inteiro em Yale, onde leciona atualmente. Também encontrou maneiras melhores de se manter saudável e com domínio do seu tempo, agendando sessões regulares de exercício físico em vez de deixar que o pedómetro a controle.

Embora vencer a sua obsessão tenha sido um passo positivo para Zoë, o pedómetro *Striiv* não será a derradeira distração da sua vida. Contudo, ao identificar com precisão a causa original, em vez de inculpar a imediata, estará mais capacitada

para enfrentar o verdadeiro problema da próxima vez. Quando usadas em conjunto, as estratégias e técnicas que está prestes a aprender nesta secção funcionam ambas imediatamente e a longo prazo.

★ LEMBRE-SE DISTO

- **Conheça a causa original da distração.** A distração está relacionada com mais do que os seus dispositivos. Distinga as causas próximas da causa original.
- **Qualquer motivação é um desejo de se eximir ao desconforto.** Se um comportamento foi anteriormente eficaz a proporcionar alívio, somos propensos a continuar a usá-lo como meio de escapar ao desconforto.
- **Tudo o que ponha termo ao desconforto é potencialmente viciante, mas isso não o torna irresistível.** Se conhecer o que impele o seu comportamento, pode tomar medidas para o gerir.

Conheça a psicologia por detrás da distração

Imagine o seguinte cenário: está concentrado num importante projeto profissional quando recebe um e-mail que desvia a sua atenção. Voltar a recuperar a concentração é uma tarefa hercúlea. Por certo, já terá passado por isso, tal como já terá colocado a si mesmo a questão: *O que posso fazer para não me distrair?* Neste livro, Nir Eyal, autor bestseller, dá-lhe a resposta pela qual aguardava e que vai ao cerne do problema: a culpa não é da omnipresente tecnologia, os culpados somos nós!

- Compreenda o porquê de a distração no trabalho ser um sintoma de uma cultura empresarial disfuncional e saiba como corrigi-la.
- Entenda o que impulsiona o comportamento humano e aprenda a gerir o tempo de forma eficaz.
- Perceba porque é que os seus relacionamentos dependem da sua capacidade de não se distrair.
- Descubra como educar os seus filhos de modo que consigam focar-se num mundo repleto de distrações.
- E muito mais!

Indistraível oferece técnicas práticas e inovadoras para que as coisas realmente importantes da sua vida não passem para segundo plano.

«O sucesso e a felicidade pertencem àqueles que dominam a própria atenção. A missão de Nir Eyal é protegê-lo da distração, e este livro fantástico está repleto de ideias práticas.»

ADAM GRANT

autor de *Dar e Receber*, *Originais* e *Pensar Melhor*

      com todas as letras 20 20 editora	ISBN 978-989-564-771-2  9 789895 647712 Desenvolvimento Pessoal
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------