

Para a Norah, que quase nunca é esgotante.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO ■ Suspirar, deslizar, clicar. Repetir.	11
--	----

PARTE I

A tríade da exaustão

CAPÍTULO 1 ■ Atenção: Paga-se mesmo caro	33
CAPÍTULO 2 ■ Inferência: Armadilhas em todas as direções	55
CAPÍTULO 3 ■ Emoção: Sentimentos vindos do ecrã	75

PARTE II

Regras simples para ter resiliência

REGRA N.º 1 ■ Deixe de utilizar metade das suas ferramentas	99
REGRA N.º 2 ■ Faça uma equiparação	117
REGRA N.º 3 ■ Agrupe e trabalhe em fluxo	135
REGRA N.º 4 ■ Espere. Uma hora. Um dia. Uma semana.	151
REGRA N.º 5 ■ Não faça suposições	171
REGRA N.º 6 ■ Aja com intenção	187
REGRA N.º 7 ■ Aprenda de maneira vicária	205
REGRA N.º 8 ■ Esteja aqui, não noutra sítio	223

PARTE III
Contextos complexos

CAPÍTULO 4 ■ Como não ser um vampiro de energia: Lições para diretores	245
CAPÍTULO 5 ■ Coloque a sua máscara antes de ajudar os outros: Um guia para progenitores	277
CAPÍTULO 6 ■ O artifício da inteligência: Viver e trabalhar com inteligência artificial	301
CONCLUSÃO ■ Reimaginar a nossa relação com a tecnologia	329
ANEXO ■ Um guia para escolher quais as regras a utilizar e quando utilizá-las	333
AGRADECIMENTOS	339
NOTAS	341

INTRODUÇÃO

Suspirar, deslizar, clicar. Repetir.

Em junho de 2000, desci a escada rolante da estação de Montgomery Street, no bairro financeiro de São Francisco, para ir para o meu primeiro emprego de escritório. Levantar os olhos para os arranha-céus da Market Street e ver as pessoas atarefadas à minha volta foi emocionante. É a primeira de duas memórias que tenho desse dia. A segunda é a do rosto do meu novo chefe. Chamava-se Brian. Sorri de orelha a orelha quando me cumprimentou com um aperto de mão caloroso e um «Olá» alegre. Não me recordo do que falámos — provavelmente, de como fazer *login* no computador ou de onde ficava a máquina de café — mas nunca esqueci a energia e entusiasmo que ele irradiava enquanto me falava do quanto adorava o seu emprego e de quão fantástica era a empresa.

Creio que não me lembraria tão bem dessa imagem se não tivesse contrastado tão fortemente com a disposição que Brian mostrou ao fim do dia. Quando me dirigi ao seu gabinete para me despedir, tive de olhar duas vezes para me certificar de que aquele era o mesmo indivíduo que eu conhecera nessa manhã. Estava caído na cadeira, com os olhos vidrados, a olhar para o ecrã com um ar embrutecido. Estava a deslizar, interminavelmente, ao que parecia, por páginas de texto, e ainda consigo ouvir o suspiro que deu antes de deixar cair a cabeça. Depois, reparou que eu estava ali parado. Tentou animar-se e parecer enérgico, mas não resultou. Estava, claramente, exausto. Praticamente todos os dias

se desenrolavam da mesma maneira: encontrava o Brian animado de manhã e despedia-me de um homem derrotado ao fim do dia.

Depois de algumas semanas na empresa, ganhei coragem para perguntar a Brian sobre a sua transformação diária. «Não é evidente?», retorquiu, claramente um pouco embaraçado. «Adoro o meu trabalho, não me interpretes mal», continuou. «Mas fazer isto o dia inteiro — o *e-mail*, os telefonemas, os dados do sistema, os relatórios — tudo isso me desgasta. Chego a um ponto do dia em que estou simplesmente a olhar para o ecrã e a sentir-me pessimamente porque sei que, de manhã, estava superconcentrado e produtivo, mas no fim do dia estou esgotado.» E depois disse uma coisa que não me sai da cabeça há mais de duas décadas: «É como se estivesse exaurido. Não estou fisicamente esgotado, porque posso sair do emprego e ir diretamente jogar basquetebol, sem problemas. E não é como se estivesse exausto do emprego. Mas há algo no facto de estar o dia inteiro a lidar com toda a tecnologia e com todas as informações que simplesmente me deixa esgotado.»

Compreendi como Brian se sentia. Embora aquele fosse o meu primeiro emprego, também sentia isso. Tantas tecnologias para aprender. Tantos fluxos de informação. Os olhos a ficar vidrados quando olhamos para o ecrã. O deslizar sem sentido. Saber que tarefa devíamos estar a fazer, mas sermos incapazes de a começar. A sensação de que, independentemente de a quantas mensagens respondermos, de quantas publicações lermos ou de quantos dados analisarmos, nunca conseguiremos terminar. E talvez, pior do que tudo, aquela noção deprimente de que, esta manhã, estávamos mais focados e enérgicos do que estamos agora e de que, ontem, parecíamos estar mais em cima das coisas do que estamos hoje.

Dois anos depois, estava a tirar uma pós-graduação. Por essa altura, já entrevistara quase cem pessoas que trabalhavam no que, normalmente, se chamaria empregos de conhecimento em várias indústrias, desde a banca ao ensino, passando pela consultoria

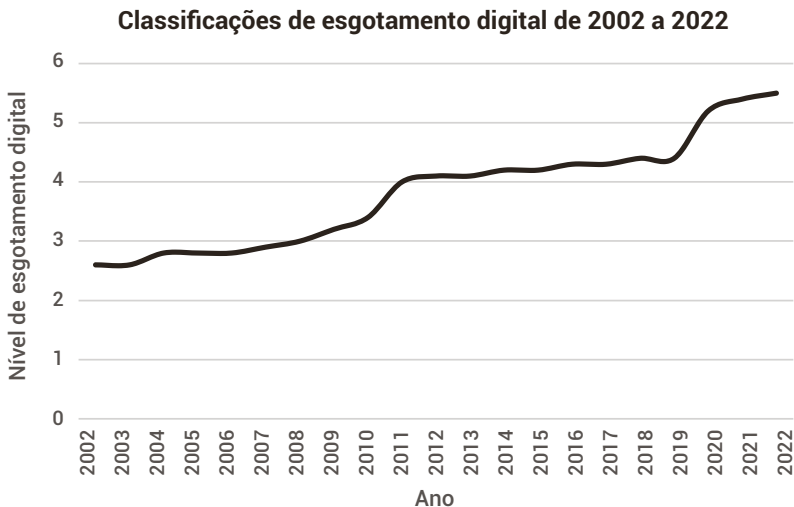
e pelo *marketing*. Independentemente de com quem conversava, mais cedo ou mais tarde as histórias destas pessoas sobre o seu trabalho começavam a parecer a de Brian: gostavam dos seus empregos e estavam entusiasmadas com o seu trabalho, mas acabavam os dias a sentir uma espécie de esgotamento que era difícil de descrever. O traço comum que descobri foi que a descrição que faziam do esgotamento parecia ser mais intensa quando falavam sobre as tecnologias digitais que utilizavam no emprego e em casa.

Consequentemente, no início de 2002, decidi que, em todos os estudos que fizesse, iria fazer uma pergunta simples: «Quantas das tecnologias digitais que utiliza o fazem sentir-se exausto?» Por vezes, introduzia esta pergunta no fim de um inquérito e outras vezes perguntava isso descontraidamente durante uma entrevista. Pedia sempre às pessoas que classificassem a sua resposta de 0 (nada) a 6 (tão exausto que nem sequer consigo continuar a olhar para o ecrã). Queria saber quem sentia que as suas ferramentas digitais os estavam a esgotar e compreender porque se sentiam assim. Ao longo dos anos, nunca ninguém teve dificuldade em responder a esta pergunta e raramente alguém me perguntou o que queria dizer com «exausto» ou me pediu que definisse a palavra. As pessoas identificavam-se claramente com a pergunta.

Avancemos rapidamente para a pandemia de covid-19. No auge da pandemia, quando a maior parte dos países estava em confinamento e quase todos os empregos de conhecimento intensivo tinham passado a ser feitos à distância, os noticiários diários começaram a explodir com histórias do romance tenso das pessoas com as suas tecnologias. Um estudo que explorava a «fadiga do Zoom» teve muita atenção da imprensa, o jornal *The New York Times* publicou um artigo muito lido intitulado «It's Time for a Digital Detox (You Know You Need It!)» («Chegou a altura de fazer uma desintoxicação digital — Você sabe que precisa disso!»), e o Fórum Económico Mundial deu a um dos seus relatórios o título «Are You Suffering from Digital Exhaustion?» («Está a sofrer de

exaustão digital?»). Todos os meus amigos e colegas de trabalho aumentaram as suas queixas sobre a quantidade de tempo que passavam a utilizar ferramentas digitais, e as pessoas que entrevistei e a quem fiz inquéritos pareciam abordar o tema de quão mal as suas tecnologias as faziam sentir-se, antes sequer de eu conseguir fazer a minha pergunta habitual sobre isso.

Por esta altura, já tinha passado quase vinte anos a aprender o que provoca o esgotamento digital e de que modo as pessoas lidam efetivamente com isso, mas nunca tinha organizado as respostas em tabelas. Era altura de analisar os dados. E foi o que fiz.



Este gráfico mostra as respostas médias de 12 643 adultos de doze países durante o período de vinte anos, entre 2002 e 2022. Inclui pessoas com idades entre os 21 e os 75 anos, que trabalharam em mais de quinze indústrias diferentes e em todo o tipo de cargos. Os anos em que recolhi os dados são indicados no eixo horizontal. O eixo vertical apresenta as classificações (de 0 a 6) que as pessoas escolheram para representar o seu nível de esgotamento digital. Em 2002, a classificação média de esgotamento indicada

por 426 pessoas ascendia a 2,6, mesmo abaixo da linha média de se sentirem exaustas pelas tecnologias digitais. Contudo, em 2022, a classificação média de esgotamento indicada por 739 pessoas ascendia a 5,5, indicando que os inquiridos se estavam a sentir extremamente exaustos. Da primeira vez que mostrei este valor à minha família, pensei que iam comentar o facto de a tendência dos dados ser muito clara ou dizer-me que estavam impressionados por eu ter feito a mesma pergunta a tantas pessoas durante tanto tempo. Em vez disso, a minha filha, que na altura tinha 9 anos, disse-me: «Parece uma cobra prestes a atacar.»

Os dados revelam uma tendência perturbadora: as pessoas têm estado a ficar cada vez mais exaustas pela sua utilização de tecnologias digitais no emprego e em casa. De maneira relevante, esta tendência não começou com a covid-19, nem acabou quando os confinamentos foram levantados e começámos novamente a circular no mundo. Mesmo no início da década de 2000, antes do advento de redes sociais como o Facebook, o Twitter e o YouTube, as pessoas já estavam a sentir níveis moderados de exaustão devido à utilização intensa de ferramentas digitais. O esgotamento digital afeta-nos há muito tempo. No entanto, é possível ver dois saltos importantes no gráfico.

O primeiro salto ocorre entre 2010 e 2011. Tratou-se de um período de grande transformação na nossa paisagem digital. Os utilizadores mensais ativos do Facebook e do YouTube (uma métrica essencial medida para produtos *online* baseados em assinaturas) aumentaram para mais de 500 milhões, quase o dobro do número de utilizadores de dois anos antes. Durante este período, os utilizadores de *smartphones* atingiram mais de 100 milhões só nos Estados Unidos da América, dando, a um número historicamente grande de pessoas, conectividade constante a conteúdos *online* e redes sociais. A nossa utilização de tecnologias digitais para acedermos a dados e nos ligarmos a outras pessoas já estava a aumentar há algum tempo, mas as forças duplas das empresas de *software* a ganharem dinheiro

vendendo os nossos olhos aos anunciantes, e dos fabricantes de dispositivos a meterem-nos a mão no bolso e nas carteiras, deram origem a um salto nas nossas sensações de esgotamento.

O segundo salto, como não é de surpreender, está ligado à propagação do vírus SARS-CoV-2 e à mudança mundial a ele associada para o trabalho remoto em 2020. Trabalhar a partir de casa, falar com os nossos colegas de trabalho, amigos e familiares por Zoom, FaceTime ou Microsoft Teams; e a fronteira esbatida — se não a total destruição dessa fronteira — entre trabalho e casa desgastou-nos. No entanto, o que é mais surpreendente do que o aumento, é que embora o mundo tenha voltado a abrir e haja uma consciência social geral de que as ferramentas que mantêm a nossa economia digital em movimento nos estão a esgotar, os últimos pontos de dados não mostram qualquer diminuição nos níveis de esgotamento. Pelo contrário, parece que a cobra da exaustão digital não está à espera de atacar. Já atacou. E violentamente.

No mundo atual, se quisermos ter um emprego de escritório, ser um bom amigo ou irmão, interagir com a maior parte das nossas instituições cívicas e manter relacionamentos com as pessoas próximas e distantes, não podemos escapar às tecnologias digitais e à ameaça do esgotamento que acarretam. Contudo, podemos aprender a utilizá-las de maneiras mais saudáveis.

Numa tentativa de combater este problema, tornou-se popular falar sobre adotar uma filosofia de «minimalismo digital», como o escritor Cal Newport lhe chama. Tal como aquilo que ouvi de tantos utilizadores de tecnologias digitais, Newport observa que «quase toda a gente» com quem falou durante a sua investigação «sentia que o relacionamento que tinha atualmente com a tecnologia era insustentável — ao ponto de, se qualquer coisa não mudar em breve, também eles irem ruir. Um termo comum que ouvi nestas conversas sobre a vida digital moderna foi *esgotamento*». Sou totalmente a favor da ideia de minimalismo digital. Quanto mais conseguirmos minimizar a nossa utilização das tecnologias que criam

as condições para o nosso esgotamento digital — ao mesmo tempo que continuamos a colher os seus benefícios — mais provável é que fiquemos melhor. Algumas pessoas sugerem que uma boa estratégia é fazer uma «desintoxicação digital», eliminando permanentemente os nossos dispositivos digitais — ou, se não conseguirmos fazer isso, tirando umas longas férias dos mesmos. Embora um hiato na utilização de tecnologias tenha alguns benefícios, nem eu nem a grande maioria das pessoas que entrevistei, e com quem trabalhei durante os últimos vinte anos, consideramos que isso seja uma opção realista a longo prazo.

Mesmo que o leitor pudesse arranjar tempo para fazer uma desintoxicação digital, o problema é que todas as férias têm um fim. «Se tivermos um problema de jogo, sair de Las Vegas durante dez dias é excelente», afirma Alex Pang, que escreveu livros sobre a distração e a importância do descanso. «Contudo, se no décimo primeiro dia estivermos de volta às *slot machines*, então isso não é assim tão excelente.» As provas mostram que umas férias do nosso telemóvel ou do nosso computador provavelmente não irão resolver grande coisa. Na minha própria investigação, constatei que as pessoas que passam uma quantidade de tempo significativa afastadas das suas tecnologias digitais têm um regresso complicado quando decidem regressar a elas. O mundo continuou a girar enquanto elas estavam fora e agora há muitas coisas das quais têm de se pôr a par. A tensão de trabalhar muito mais para recuperar o tempo perdido, aliada à memória feliz das férias longe destes dispositivos, pode levar a sentimentos de esgotamento ainda mais desesperados.

Tem havido muitos relatos sobre as nossas reações fisiológicas diretas aos dispositivos digitais, que debatem como olhar para os ecrãs pode causar fadiga ocular ou como os comprimentos de onda azuis que emitem podem causar danos nos nossos ritmos circadianos. Estes efeitos físicos, embora sejam importantes, não são o tema deste livro. Em vez disso, o meu objetivo

é compreender de que modo o acesso à informação, aos dados e às pessoas, que os nossos dispositivos digitais possibilitam, contribui para o nosso esgotamento digital. O problema não são os dispositivos — os problemas são a maneira como os utilizamos e as expectativas sociais, organizacionais e culturais associadas aos nossos padrões de utilização.

No mundo atual digitalmente ligado, a nossa arma secreta é saber como desenvolver um relacionamento mais saudável com as nossas tecnologias. Não podemos parar de utilizar os nossos dispositivos, portanto temos de aprender a utilizá-los de maneiras que não esgotam a nossa energia e, mais importante ainda, de maneiras que nos dão nova energia. Ao recuperar o controlo das nossas ferramentas digitais, podemos utilizá-las exatamente para as razões pelas quais, para começar, as adotámos: para nos ajudarem a ligarmos-nos melhor a outras pessoas e a sermos mais criativos, mais eficientes, melhores nos nossos empregos e mais felizes. Estas são as promessas das tecnologias digitais. Reimaginar o nosso relacionamento com elas, de modo a deixarem de nos esgotar, é a maneira de cumprirmos essas promessas.

Começemos por discutir o que é o esgotamento digital.

A EXAUSTÃO AO MICROSCÓPIO

A sensação de esgotamento digital é fácil de reconhecer, mas muito mais difícil de definir. Anna Schaffner, professora da Universidade de Kent, orientadora de exaustão muito requisitada e autora do livro *Exhaustion: A History*, lembra-nos que, embora as sociedades ocidentais tenham escrito sobre o conceito de esgotamento desde, pelo menos, o ano 350 a. C., este nunca foi corretamente definido. Tendo analisado mais de dois milénios de escritos sobre o tema, Schaffner conclui o seguinte: «Em geral, o esgotamento sugere a exaustão vampírica ou o consumo prejudicial de um recurso

limitado (e, normalmente, não renovável), que deixa uma pessoa, um objeto, um sistema ou um terreno, que originalmente funcionava bem, num estado enfraquecido ou disfuncional.» Adoro o termo «vampírica». Embora o esgotamento possa ser difícil de definir com exatidão, a imagem de um ser insidioso que suga a energia do seu hospedeiro parece-me absolutamente correta.

Parece haver um acordo geral quanto ao facto de os sintomas de esgotamento incluírem cansaço, desilusão, apatia, desesperança, agitação, irritabilidade e uma falta de motivação geral. O esgotamento é um fenómeno simultaneamente mental e físico. Quando cansamos excessivamente o cérebro, o nosso corpo tenta conservar a sua energia para restaurar a nossa cognição e sentimo-nos fisicamente esgotados. O esgotamento reduz a nossa energia, a nossa vontade de agir e a nossa capacidade de nos focarmos e de nos concentrarmos. O esgotamento mental é um problema particularmente agudo porque, contrariamente aos nossos corpos, os nossos cérebros raramente enviam sinais claros de que estamos cansados. Nem sempre é fácil perceber quando atingimos o nosso limite e precisamos de uma pausa. Se o leitor estiver a fazer uma tarefa física como transportar caixotes ou a utilizar um martelo, o seu corpo irá avisá-lo quando estiver cansado e precisar de descanso. Somos bons a interpretar os sinais de fadiga que vêm dos nossos músculos, a reconhecer a dor das nossas articulações e a reparar que não estamos a martelar os pregos com a mesma força ou precisão com que estávamos a fazer no início do dia. Contudo, temos muito mais dificuldade em reconhecer o nosso esgotamento mental. No momento, podemos ter consciência de que estamos a cometer mais erros do que é habitual. No entanto, normalmente, são os sintomas físicos, como o pescoço tenso, as dores nas costas ou os olhos secos que nos indicam que estamos mentalmente exaustos. É frequente esforçarmos os nossos cérebros mais e durante mais tempo do que conseguimos esforçar os nossos corpos, e, num paradoxo cruel, quanto mais abusamos dos nossos cérebros e os

privamos de descanso, menos provável é que consigam descansar quando queremos que o façam.

Agora acrescentemos as tecnologias digitais a este cenário. Vivemos numa era de abundância de informação. Independentemente de para onde vamos ou para onde olhamos, somos sobrecarregados com informações. No emprego, o *e-mail*, o Excel, as bases de dados, as SMS, o Slack, o Zoom, o ChatGPT e tantas outras tecnologias digitais que permeiam as nossas vidas quotidianas inundam-nos com informações e dados. Um número crescente de estudos de investigação sobre os efeitos destas chamadas ferramentas de produtividade mostra que a utilização cada vez maior que fazemos delas leva ao esgotamento. Longe do emprego (ou talvez secretamente no emprego!), os *sites* em que fazemos as nossas compras, como a Amazon e o Alibaba, as plataformas de música como o Spotify e a Pandora, e os serviços de *streaming* de vídeo como a Netflix, a Hulu e a Disney+ dão-nos oportunidades intermináveis de consumir. A investigação mostra que estes *sites* também nos esgotam, porque nos dão tantas opções e tantas críticas para pesquisar que a escolha se torna esmagadora.

Nenhum tipo de tecnologia no ambiente digital foi tão intimamente ligado ao esgotamento quanto as redes sociais. As mensagens. As fotografias. Os vídeos. Os memes. Os «gostos». As recomendações. Os alertas noticiosos. As janelas para as vidas das outras pessoas. Os anúncios. Participar nas redes sociais é como beber de uma mangueira de dados. Mas não é apenas a quantidade de dados que nos esgota — é o facto de não podermos escapar. O que é evidente por esta altura é que as plataformas de redes sociais como o TikTok, o YouTube, o Facebook, o Instagram, o Snapchat, o Reddit e outras são extremamente viciantes e concebidas para o serem. Essa ânsia de voltarmos aos nossos dispositivos e de sermos expostos a cada vez mais dados em cada vez mais ocasiões é aquilo que nos pode levar tão facilmente ao esgotamento.

Na nossa busca por definir o esgotamento digital, é útil fazermos uma pausa momentânea para situar o esgotamento em relação a outros dois conceitos bem conhecidos: o stress e o *burnout*.

Começemos por fazer uma distinção entre fatores de stress e stress. Os fatores de stress são acontecimentos ou condições externos que provocam uma reação de stress nos nossos corpos. São coisas que, normalmente, encaramos como uma ameaça ou um desafio ao nosso bem-estar físico ou emocional. Alguns exemplos comuns de fatores de stress incluem a pressão relacionada com o trabalho, as dificuldades financeiras, os problemas nos relacionamentos, os problemas de saúde ou mudanças importantes na vida, como uma mudança de casa, um novo emprego ou o nascimento de um filho. Quando experienciamos um fator de stress, o nosso corpo passa por uma reação biológica e fisiológica complexa conhecida como uma «reação de stress». A exposição prolongada a fatores de stress pode levar o nosso corpo à fase de esgotamento da reação de stress. Nesta fase, os recursos do corpo estão esgotados e sentimos fadiga e menor capacidade de lidar com o stress. Se sentirmos demasiado stress durante um período demasiado longo, independentemente de ser bom ou mau, as nossas mentes e corpos deixam de funcionar com a maior eficiência porque estamos exaustos.

Embora o stress possa ser um precursor do esgotamento, o *burnout* é uma das consequências mais diabólicas do esgotamento. Regra geral, o *burnout* é definido como um estado de exaustão emocional, física e mental provocado por stress prolongado ou excessivo. Na maior parte dos casos, o *burnout* está associado aos nossos empregos e pensa-se que os fatores de stress que desencadeiam a cadeia de stress-egotamento-*burnout* se encontram no local de trabalho. A investigação mais atual sugere que o *burnout* é reconhecível através de três características: o esgotamento, o cinismo (por vezes chamado «despersonalização») e a ineficácia. Embora o esgotamento seja um dos principais fatores que contribuem para o *burnout*, este é mais grave e mais complexo do que

o esgotamento. Contudo, isso não significa que o esgotamento não seja importante. Na verdade, a investigação realizada pela psicóloga Christina Maslach mostrou que o esgotamento é o principal motivador do *burnout*, porque coloca as pessoas numa trajetória que conduz à despersonalização e que diminui os sentimentos de eficácia pessoal. Maslach e os colegas escrevem o seguinte: «O esgotamento não é algo que se experiencie simplesmente — em vez disso, suscita ações que nos levam a distanciar-nos emocional e cognitivamente do nosso trabalho, presumivelmente como maneira de lidar com a sobrecarga de trabalho.»

Tratar apenas o esgotamento não trata o *burnout*, porque as tarefas de trabalho das pessoas, a sua carga de trabalho e os seus relacionamentos com os colegas e o patrão, a par de fatores contextuais como trabalharem remotamente ou no escritório, contribuem, todos eles, para os seus sentimentos de *burnout*. Contudo, também é verdade que, para lidar com o *burnout*, é necessário tratar o esgotamento.

O esgotamento pode surgir de muitas fontes. É meu objetivo convencer o leitor de que uma parte significativa do seu esgotamento advém da maneira como utiliza as suas tecnologias digitais e de que tem de reduzir os fatores de stress que causam o esgotamento, antes que este se torne num fator que contribui para o seu próprio *burnout*.

NÍVEIS DE EXAUSTÃO DIGITAL

Há alguns anos, comecei um trabalho de consultoria com uma grande empresa de desenvolvimento de *software* que criava ferramentas de colaboração digital para pequenas e médias empresas. Durante todo o projeto, na primeira terça-feira de cada mês reunia-me com uma gestora de produto chamada Andi. Ela estava na casa dos 30 e mostrava-se cheia de energia e entusiasmo pelo projeto.

Durante as nossas conversas, fiquei a saber que tinha entrado recentemente para a empresa, depois de ter sido recrutada junto de uma pequena *startup* que criara um produto concorrente. Andi era a gestora de produto ideal. Tinha excelentes conhecimentos técnicos e compreendia como fazer avançar um projeto. Em todas as reuniões que a vi dirigir, mostrava-se atenta para com os membros da sua equipa e esforçava-se muito para tornar os trabalhos deles interessantes e gratificantes, ao mesmo tempo que cumpriam os prazos e o orçamento.

Contudo, passado pouco mais de um ano, assisti a uma mudança drástica no temperamento de Andi. Parecia ter perdido o entusiasmo pelo produto que tivera em tempos. Quando a via interagir com a sua equipa, parecia ter pouca paciência e mostrava-se irritável. Certa manhã, perguntei-lhe se estava bem. «Nem por isso», respondeu-me. «Simplesmente não consigo acompanhar tudo. Nunca passei por esta experiência. Fico tão esgotada de passar desta tarefa para aquela, desta ferramenta para a outra, de lidar com todos estes dados. É demasiado. Dou por mim a olhar muito para o ecrã, a deslizar e a clicar, sentindo-me desmotivada em geral. Sinto que a minha bateria está descarregada e, independentemente do que tento fazer, já não consigo manter a carga.» Não sendo pessoa de perder uma oportunidade de recolher dados, perguntei-lhe: «Então, numa escala de 0 a 6, quanto é que as tecnologias digitais que utiliza a fazem sentir-se exausta?» Andi deu uma gargalhada e depois disse: «Seis, sem dúvida. Mas porque é que a escala não tem valores mais elevados?»

Ao longo dos anos, muitas pessoas descreveram-me o seu esgotamento utilizando a metáfora de uma bateria descarregada que precisa de recarga. Trata-se de uma metáfora que também passei a considerar útil quando se fala de esgotamento digital — e quando tive de lidar com o meu próprio esgotamento digital. Temos muita experiência com baterias porque alimentam os dispositivos de que dependemos, como os nossos telemóveis, portáteis e, cada vez

mais, os nossos automóveis. Uma bateria tem uma capacidade finita. Só consegue armazenar uma certa quantidade de energia e a velocidade a que essa energia é gasta depende das exigências que fazemos ao dispositivo que alimenta. Se utilizarmos muito o nosso telemóvel ou se utilizarmos muitas aplicações que consomem muita energia no nosso telemóvel em simultâneo, iremos esgotar a bateria mais depressa do que se o utilizarmos com maior moderação. Quando começamos o nosso dia bem descansados e entusiasmados, sentimo-nos carregados. No entanto, a cada *e-mail* que recebemos, a cada relatório que lemos, a cada fotografia de um amigo que comentamos, a cada escolha que fazemos sobre que *playlist* selecionar, consumimos essa energia valiosa que armazenámos. Quanto mais interagimos com os dados, as informações e as pessoas a que os nossos dispositivos digitais nos ligam, mais esgotados nos sentimos. Sabemos quando estamos exaustos porque reconhecemos os sinais de que falámos anteriormente. Por vezes, podem passar-se semanas até que nos sintamos esgotados, outras vezes bastam apenas algumas horas.

Este processo normal de passar de carga completa para esgotamento de energia é aquilo a que chamo «Esgotamento de nível 1». Contamos que as nossas reservas de energia diminuem com base nas nossas atividades e sabemos que precisamos de as recarregar para as repor. Como é evidente, a nossa utilização de tecnologias digitais não é a única coisa que exige a nossa energia. Contudo, como irei demonstrar na Parte I deste livro, a nossa utilização das mesmas está atualmente a tornar-se no impulsor central do esgotamento, porque uma parte tão grande das nossas vidas é mediada pelas nossas tecnologias e porque as nossas escolhas sobre como as utilizamos têm um impacto direto sobre quanta da nossa energia exigem. A escolha é importante. Em cada ciclo de recarga, podemos escolher como gastar a nossa energia. Tal como podemos escolher não utilizar o Wi-Fi e a lanterna, ouvir música, e ver o Instagram, tudo ao mesmo tempo, também podemos escolher

utilizar os nossos dispositivos digitais, e os conteúdos e as pessoas a quem nos ligam, de maneiras que exijam menos energia. Temos uma grande capacidade de agência na escolha de quanto tempo a nossa energia irá durar antes de precisarmos de a recarregar.

A razão pela qual estas escolhas são tão importantes é porque o número de vezes que podemos gastar energia e recarregá-la é limitado. O constante ciclo de esgotamento e recarga que caracteriza o esgotamento de nível 1 tem custos. Com o tempo, notamos que a nossa energia já não dura tanto quanto costumava durar e damos por nós a sentir-nos mais ansiosos, irritáveis e desmotivados. Esta experiência crónica é aquilo a que chamo «Esgotamento de nível 2».

Vemos sinais de esgotamento de nível 2 a toda a nossa volta. Um inquérito de 2023, feito a 3400 pessoas de dez países, mostrou que 43 por cento de todos os funcionários indicavam sentir-se «frequentemente» ou «sempre» esgotados, e que 46 por cento dos quadros médios — os funcionários do local de trabalho mais afetados pelo esgotamento digital — afirmavam ter planeado despedir-se do emprego nos doze meses seguintes devido a fatores de stress relacionados com o trabalho. Jivan, um diretor de vendas técnico com quem falei, é membro deste grupo. Está no fim da casa dos 40 anos, mudou recentemente de emprego e começou a trabalhar com um terapeuta para lidar com o seu esgotamento de nível 2. Explicou-me isso da seguinte maneira: «Cheguei a um ponto de rutura em que nem sequer conseguia fazer corretamente tarefas simples. Estava demasiado exausto de estar constantemente exausto. Era difícil sentir-me esgotado por toda a informação, pelos contactos com as pessoas e por mudar entre isto e aquilo, e depois ter de arranjar energia para voltar a fazer tudo isso. Mas arranjar energia para voltar uma e outra vez acabou por ser demais.»

Regra geral, a saúde de uma bateria é medida em termos do seu ciclo de vida, que se refere ao número de vezes que pode ser carregada e descarregada (Esgotamento de nível 1) antes de começar

a perder o seu desempenho (Esgotamento de nível 2). As baterias de íões de lítio (como as que alimentam os nossos telemóveis e portáteis) têm, normalmente, uma vida de cerca de 300 a 500 ciclos, antes de começarem a degradar-se significativamente e acabarem por morrer. A boa notícia é que, embora a metáfora da bateria nos ajude a compreender o esgotamento, nós não somos baterias. Se experienciarmos esgotamento de nível 2, podemos recuperar. Contudo, a metáfora continua a ser útil. O nosso trabalho consiste em reduzir o número de ciclos de recarga do esgotamento de nível 1. Para isso, temos de aprender a conservar a nossa energia e encontrar novas fontes de energia, para não ficarmos tão esgotados logo de início. Para fazer estas duas coisas, temos de reimaginar o nosso relacionamento com os nossos dispositivos.

ALGUMAS REGRAS SIMPLES

Se existisse uma lei universal relativa à utilização de tecnologias digitais, seria a seguinte: as pessoas estabelecem padrões de utilização rapidamente. Independentemente de esse facto encantar ou aterrorizar o leitor, as provas sugerem que o período de experimentação da maior parte das pessoas com novas tecnologias é de curta duração. Depois de cerca de 12 a 16 semanas de testar as capacidades de novas ferramentas digitais, a maior parte das pessoas terá estabelecido uma rotina com as mesmas e os efeitos constantes da sua utilização serão bastante previsíveis. A duração dessa janela de incerteza (ou de oportunidade) tem-se mantido constante durante os últimos trinta anos. A chegada das redes sociais e das tecnologias baseadas em inteligência artificial (IA) que utilizam modelos linguísticos de grande dimensão (LLM, de *Large Language Models*) não só impediu que essa janela se fechasse quando devia, como também estilhaçou o vidro. Contrariamente a praticamente qualquer outra tecnologia digital que estamos habituados

a utilizar, as ferramentas digitais baseadas em IA (e praticamente todas as ferramentas digitais que são criadas e vendidas atualmente têm integradas capacidades de IA) são concebidas para mudar por si mesmas — continuamente. De cada vez que fornecemos novos dados a um LLM, para que produza texto ou código para nós, a tecnologia aprende e as suas capacidades aumentam. Isso significa que nunca estamos realmente a utilizar a mesma tecnologia duas vezes. As coisas que essa tecnologia pode fazer pelo leitor esta semana terão mudado na próxima semana. Graças à aprendizagem autónoma que caracteriza até as ferramentas digitais mais básicas de hoje, não estamos a aprender a utilizar uma nova tecnologia uma vez — estamos a aprender a utilizar uma nova tecnologia praticamente de cada vez que interagimos com ela. Em resumo, vivemos num mundo digital cada vez mais acelerado e imprevisível.

Kathy Eisenhardt, professora da Faculdade de Engenharia da Universidade de Stanford, passou quase quatro décadas a estudar de que modo as empresas têm sucesso em mercados caóticos e velozes, e é amplamente considerada como a maior autoridade em estratégia de tecnologia. O seu trabalho mostra que as empresas que têm melhores resultados em ambientes caracterizados por rápida mudança tecnológica têm uma coisa em comum: regem-se por um conjunto de regras simples. Quando os mercados não ficam imóveis porque as tecnologias estão constantemente a evoluir, tentar desenvolver uma estratégia pormenorizada é fútil — quando finalmente se tem a estratégia pronta, o mercado já não é o mesmo e todo o trabalho árduo desenvolvido foi em vão. Contudo, quando as empresas desenvolvem, seguem e cumprem um conjunto de regras simples, sabem o que fazer quando a mudança ocorre e estão preparadas para se adaptar.

Esta estratégia é um guia útil para refletirmos sobre como reimaginar o nosso relacionamento com as ferramentas digitais. Se as aplicações e os dispositivos que utilizamos estão a mudar rapidamente e não sabemos que capacidades e riscos irão representar

para nós, se tivermos algumas regras simples para seguir estaremos na melhor posição para evitar o esgotamento digital.

Para determinar quais as regras simples que, provavelmente, serão as mais eficazes, temos primeiro de determinar de onde vem o nosso esgotamento digital. Na Parte I deste livro, irei discutir as raízes do problema, aquilo a que chamo a «tríade do esgotamento»: as três forças principais que moldam o nosso esgotamento digital. Estes capítulos examinam os novos sorvedouros de energia dos nossos dias, mostrando que as maneiras como prestamos atenção, como fazemos inferências sobre nós próprios e sobre os outros, e as emoções que sentimos quando estamos diante dos nossos ecrãs, funcionam de modo interativo para esgotar a nossa energia. Trata-se de um ponto importante para começar porque não podemos moderar o nosso gasto de energia ou encontrar as maneiras corretas de recarregar se não compreendermos o que nos está a esgotar. No fim da Parte I, o leitor verá o esgotamento digital de uma maneira muito mais matizada do que simplesmente como algo que vem diretamente dos nossos dispositivos.

A Parte II apresenta oito regras simples para ter resiliência digital que o leitor pode seguir para reformular o seu relacionamento com o conjunto de tecnologias em constante mudança que utiliza no emprego e em casa. Tal como a função do seu telemóvel que impede as *apps* de funcionar em segundo plano, as mudanças na maneira como utiliza as suas tecnologias digitais podem ajudar a prevenir o esgotamento de nível 1. Os capítulos desta secção discutem como fazer essas mudanças e como criar rotinas em torno delas que as ajudem a durar. Algumas das regras apresentadas nesta secção irão ajudá-lo a recuperar a sua energia e entusiasmo, ao ser deliberado no que respeita à utilização de tecnologias digitais. Irei mostrar exemplos de novas utilizações para as ferramentas digitais que vão dar-lhe mais energia, e irei analisar algumas das investigações mais recentes sobre como pode encontrar doses consistentes de dopamina não digital, que vão incentivá-lo a utilizar

os seus dispositivos apenas para as coisas para as quais estão mais bem equipados para o ajudar.

Na Parte III, iremos explorar como aproveitar estas regras em três contextos diferentes: no emprego, enquanto progenitor e quando está a interagir com IA. Iremos analisar de que modo podemos criar uma cultura saudável de utilização de tecnologia nos nossos locais de trabalho e iremos examinar as causas, os efeitos e as soluções para o problema do esgotamento digital, que é cada vez mais comum em ambientes de trabalho híbrido e remoto. Iremos igualmente examinar de que modo os progenitores podem utilizar as regras da Parte II para reduzir o seu próprio esgotamento digital, enquanto tentam orientar-se num mundo em que se espera que façam mais e sejam mais do que nunca, ao mesmo tempo que também dão um bom exemplo aos seus filhos sobre como utilizar as tecnologias digitais de maneiras saudáveis. Por último, iremos explorar o papel emergente da inteligência artificial e os efeitos — bons e maus — que é provável que tenha sobre o nosso esgotamento. A súbita introdução da IA nas nossas vidas irá ter implicações de monta para o nosso esgotamento, não só porque a inteligência artificial representa mais um conjunto de ferramentas digitais com as quais podemos interagir, mas também porque a maneira como a IA lida com os dados e no-los apresenta não tem precedentes. Iremos igualmente explorar como a inteligência artificial pode ser utilizada para minimizar o nosso esgotamento digital e como nos certificarmos de que não se torna em mais um consumidor de energia.

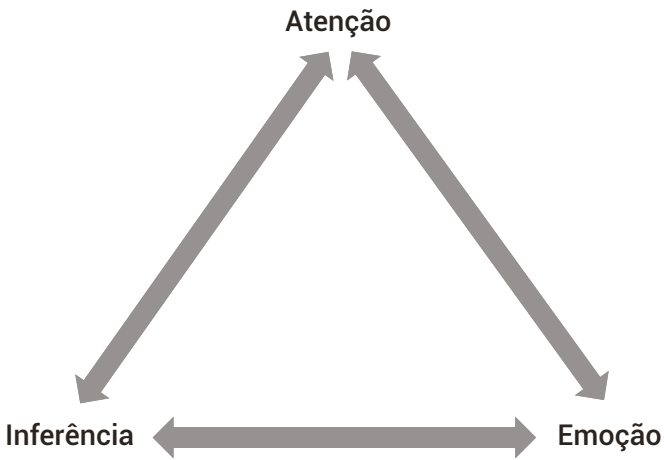
É muito fácil vilipendiar as nossas ferramentas digitais e quereremos separar-nos delas quando começamos a reconhecer que são um importante contributo para o nosso esgotamento geral. Contudo, é importante lembrar que começámos a utilizar estas ferramentas por um motivo. Na maior parte dos casos, permitiram-nos fazer algo melhor ou algo novo. É exatamente isso que as novas tecnologias devem fazer por nós. E, como é evidente, muitas delas

permitted-nos efetivamente melhorar algum aspeto das nossas vidas. Contudo, esse constante acesso à informação, às outras pessoas e à miríade de distrações que os dispositivos proporcionam, esgota-nos. Uma vez mais, o problema não são as tecnologias, é a maneira como as utilizamos. E, para tornar as coisas mais difíceis, nem sempre podemos escolher como as utilizamos. Os nossos patrões, os nossos colegas de trabalho, os nossos amigos, os pais dos amigos dos nossos filhos e tantas outras pessoas, atraem-nos para relacionamentos com as nossas ferramentas digitais que nos podem esgotar.

A boa notícia é que, apesar destes constrangimentos, há uma via simples para reduzir o nosso esgotamento digital. Como é evidente, o facto de ser simples não significa que seja fácil. Contudo, compreendendo por que é que a tecnologia nos esgota, seguindo as regras apresentadas neste livro, que são apoiadas por provas, e sabendo como aplicá-las em diferentes contextos, o leitor pode estar bem encaminhado para derrotar o esgotamento digital e para ter uma vida cheia de energia. É altura de reimaginarmos o nosso relacionamento com os nossos dispositivos.

PARTE I

A tríade da exaustão



CAPÍTULO 1

Atenção: Paga-se mesmo caro

Maya é acordada de supetão às 5h50 da manhã pelo zumbido na sua orelha direita. O zumbido e a luz que o acompanha vêm do *smartphone*, que está pousado na mesinha de cabeceira, a centímetros da sua cabeça adormecida. Pega no telemóvel, desliga o alarme e vê as horas. Como na maior parte das manhãs, solta um gemido e torna a pousar o telemóvel na mesinha de cabeceira. Contudo, uns segundos depois, apesar de ainda estar meio a dormir, torna a pegar instintivamente nele, introduz a palavra-chave e toca no ícone da aplicação do Instagram. Passa vários minutos a deslizar pelas fotografias publicadas por amigos e familiares — bem como por completos desconhecidos — antes de receber uma notificação a alertá-la de que recebeu um *e-mail* do *The New York Times* a mostrar um resumo das principais histórias noticiosas do dia. Clica na notificação, que abre a sua aplicação de *e-mail*. Antes sequer de conseguir ver a mensagem do *Times*, repara que recebeu vários *e-mails* de colegas da Europa enquanto estava a dormir. Clica no primeiro e começa a lê-lo, enquanto o seu companheiro, que está deitado do outro lado da cama, resmunga qualquer coisa que ela não ouve. Está prestes a perguntar-lhe o que disse, quando o modo de «não incomodar» que programou no telemóvel se desliga e vê que tem três SMS e uma mensagem do WhatsApp. Clica numa das SMS, mas, antes de a ler, pensa que talvez a mensagem de WhatsApp seja mais importante, portanto muda

para essa aplicação. Afinal, é apenas uma mensagem de grupo de uns amigos que estão no estrangeiro. Portanto volta novamente às SMS e lê uma de uma amiga chegada a perguntar-lhe se acredita na recente decisão do Supremo Tribunal. O seu companheiro torna a resmungar qualquer coisa e Maya continua a não ouvir o que ele quer porque está demasiado ocupada a clicar na *app* do *The New York Times* para ver que notícias pode encontrar sobre o Supremo Tribunal. «Merda!», exclama quando repara nas horas (Maya diz-me que solta esta exclamação quase todas as manhãs). Salta da cama, abre as torneiras do chuveiro e precisamente quando está prestes a pôr-se debaixo da água quente, ouve finalmente o que o companheiro lhe está a perguntar, na terceira tentativa de chamar a sua atenção: «Ouve, Maya, sabes onde está o meu telemóvel?»

A história de Maya podia ser a minha história, a sua história ou, na verdade, a história de qualquer pessoa. Não há praticamente momento nenhum do dia que esteja livre de uma fonte noticiosa, de uma aplicação ou de um dispositivo digital que tente despertar a nossa atenção. Vivemos numa economia de atenção. A nossa atenção é valiosa porque é um recurso limitado que as empresas podem monetizar. Maya sabe que se clicar num dos anúncios da roupa de exercício Skims que parecem ter invadido o seu *feed* do Instagram, a empresa da Kim Kardashian irá pagar ao Instagram uma pequena quantia pela recomendação. Mas aquilo de que Maya e a maior parte das outras pessoas não se dão plenamente conta é de que há todo um conjunto de transações económicas lucrativas que não dependem de clicarmos ou não num anúncio — os proprietários do *site* ou da aplicação são pagos se puderem dar provas de que simplesmente vimos o anúncio. Isto é aquilo a que o mundo do *marketing* digital chama de «impressões». Se o Instagram ou o *The New York Times* ou qualquer outro *site* comercial conseguir mostrar aos anunciantes que é provável que pessoas como eu e o leitor fiquemos no seu *site* durante muito tempo, podem cobrar mais pela publicação do anúncio porque

mais tempo no *site* significa maior probabilidade de o anúncio nos causar impressão. Desde o momento em que acordamos que os negociadores de atenção andam atrás de nós.

Mas nem tudo tem que ver com dinheiro. Aqueles *e-mails* dos colegas de trabalho da Europa e as SMS dos amigos também estão a competir pela nossa atenção. Tal como aquela voz que vem do outro lado da cama. Recebemos e enviamos tantas mensagens e *e-mails* (e temos de chamar do outro lado da cama várias vezes) porque sabemos que a atenção das outras pessoas é limitada e estamos a lutar por um pouco dela. E os dados mostram que inundar as pessoas resulta. Um dos primeiros estudos de investigação que realizei foi com gestores de projeto de seis empresas diferentes. É frequente os gestores de projeto terem a tarefa nada invejável de tentar coordenar as pessoas e conseguir que façam coisas sem terem uma autoridade direta à qual reportar. Isso significa que estão constantemente a lutar por conseguir a atenção das pessoas e por a manter. Constatámos que os gestores de projeto que tinham mais sucesso em levar avante os seus projetos dentro do prazo e do orçamento eram aqueles que enviavam a mesma mensagem às pessoas da sua equipa várias vezes através de diferentes tecnologias. Enviavam um *e-mail*, telefonavam e passavam pela secretária dos colegas para lhes dizer a mesma coisa três vezes através de três meios diferentes. E isso resultava. Os gestores de projeto que faziam este tipo de comunicação redundante conseguiam interferir nas várias exigências à cognição limitada das outras pessoas e captar a sua atenção com mais frequência do que aqueles que se abstinham de lançar ataques semelhantes à atenção das pessoas. Infelizmente, os gestores de projeto do nosso estudo acabaram por se dar conta daquilo que eu e o leitor aprendemos da maneira mais difícil: com o tempo, toda a sua comunicação adicional aumentava a quantidade de dados que aqueles a quem estavam a tentar chegar tinham de processar, levando-os a sentirem-se mais distraídos e tornando ainda mais difícil captar a sua atenção.

O apuro em que a maior parte das pessoas dá por si hoje em dia está bem documentado. A nossa atenção é fragmentada. Perdemos concentração e ficamos facilmente distraídos. Não conseguimos fazer as coisas tão rapidamente ou tão facilmente como devíamos e, com frequência, a qualidade sofre. De maneira mais insidiosa, as múltiplas exigências à nossa atenção moldam não só se conseguimos ou não prestar atenção, mas também como prestamos atenção. Como Nicholas Carr descreveu de maneira eloquente na obra *Os Superficiais: O que a Internet está a fazer aos nossos cérebros*, um dos primeiros livros a documentar de que modo a Internet está a mudar os padrões de atenção: «Os meios de comunicação não são apenas canais de informação. Fornecem informações para refletirmos, mas também moldam o processo de reflexão. E o que a Net parece estar a fazer é a erodir a minha capacidade de concentração e de contemplação. Independentemente de estar ou não *online*, agora a minha mente espera absorver informação da maneira como a Net a distribui: num fluxo de partículas em rápido movimento. Em tempos, era um mergulhador num mar de palavras. Agora deslizo pela superfície como um tipo em cima de um *jet ski*.»

Desde que Carr publicou o seu importante livro há 15 anos, não há dúvida de que a nossa atenção se tornou mais fragmentada, dado que cada vez mais empresas e mais pessoas tentam encontrar maneiras de a captar. Nos últimos anos, foram publicados vários livros importantes para nos ajudar a perceber de que modo podemos redirecionar a nossa atenção. Cal Newport, autor do livro *Minimalismo Digital: Viver melhor com menos tecnologia*, exorta-nos a diminuir os ataques à nossa atenção, para podermos fazer «trabalho profundo», e Johann Hari, autor do livro *Sem Foco*, incentiva-nos a encontrar maneiras de recuperarmos o nosso foco para podermos «voltar a pensar profundamente». Neste capítulo, vou utilizar uma abordagem ligeiramente diferente. Em vez de dizer ao leitor que deve prestar melhor atenção, de maneira a não

ficar tão esgotado, vou mostrar-lhe de que modo prestar atenção é, em si mesmo, esgotante.

DE QUE MODO PRESTAMOS ATENÇÃO É IMPORTANTE

A rotina de Maya antes do duche é familiar para a maior parte de nós. Segundo um importante estudo nacional realizado em 2010, 65 por cento dos adultos norte-americanos indicaram dormir habitualmente com o *smartphone* na cama ou mesmo ao lado. Em 2023, os investigadores já tinham parado de perguntar se as pessoas dormiam com os telemóveis *ao lado* da cama e, em vez disso, perguntavam se dormiam com eles *na* cama. Sessenta por cento dos adultos admitiram fazê-lo e uns espantosos 89 por cento indicaram que consultavam os telemóveis nos primeiros 10 minutos depois de acordarem. Se Maya, e o resto de nós, estivesse apenas a ver as horas ou a acordar para ler um artigo nos telemóveis, estas estatísticas podiam parecer banais. A verdadeira causa de preocupação é que dividimos impiedosamente a nossa atenção por tantas fontes diferentes e incomensuráveis de informação, que estamos literalmente a cansar os nossos cérebros a partir do momento em que acordamos.

Uma longa linha de investigações sobre a ciência cerebral mostra-nos que o cérebro humano não foi feito para fazer várias coisas ao mesmo tempo. Quando somos confrontados com uma nova informação ou começamos uma nova tarefa, o sangue flui para o nosso córtex pré-frontal anterior, que é uma espécie de centro de comando do nosso cérebro. Este centro de comando faz soar um alarme de dois sinais que nos indica que precisamos de mudar a nossa atenção: o primeiro sinal dá início a um processo de procura de neurónios capazes de dar sentido à informação ou de fazer a tarefa. O segundo envia um comando que diz a esses neurónios

o que fazer. Este processo tem o nome de «ativação de regras de tarefa» e demora apenas umas décimas de segundo a desenrolar-se. Quando algum novo estímulo exige a nossa atenção, o cérebro tem de se desligar da primeira tarefa — ler as notícias — para dar início à segunda — ver as SMS. O centro de comando diz ao cérebro que vai ocorrer uma nova mudança de atenção e envia outro alarme de dois sinais, dando início a outro protocolo de ativação de regra. O que é notável é a consistência com que este processo decorre. Este processo ocorre na mesma sequência de cada vez que mudamos a nossa atenção de uma fonte para outra.

Vou explicar por que é que isso é importante. De cada vez que somos expostos a um novo estímulo e realizamos o processo sequencial de desligar e voltar a focar a nossa atenção, estamos a gastar energia metabólica valiosa. O nosso cérebro constitui cerca de 2 por cento da nossa massa corporal, mas queima aproximadamente 20 por cento das calorias que ingerimos diariamente. A maior parte desse gasto de energia é dedicado a controlar os nossos corpos — o cérebro reserva muito pouca energia para alimentar a sua própria cognição ativa. Como o neurologista Richard Cytowic afirma: «Precisamente por ser tão eficiente, as margens de reserva [do nosso cérebro] são pequenas e são rapidamente consumidas pelas exigências de estar constantemente a mudar a atenção.»

Cada mudança de atenção é um gasto de energia dispendioso. E o esgotamento de cada mudança sucessiva aumenta cumulativamente. Pense em fazer curtas corridas rápidas. O leitor corre o mais depressa que consegue durante 10 segundos, cobre 60 metros e sente-se cansado. Contudo, tem energia suficiente para voltar a fazer o mesmo. Descansa durante 1 minuto, depois corre rapidamente mais 10 segundos, mas, desta vez, apenas cobre 55 metros. Como é evidente, quanto mais descansar entre corridas, mais os resultados da sua segunda tentativa se irão assemelhar ao da primeira. Contudo, se não descansar de todo, poderá apenas conseguir cobrir 30 metros na sua segunda tentativa. É exatamente

isso que acontece nos nossos cérebros. Quanto mais mudamos a nossa atenção, mais difícil se torna estarmos atentos ao que quer que seja, porque o cérebro fica cada vez mais cansado. Depois de mudarmos muitas vezes num período demasiado curto, é difícil manter a atenção de todo, porque o nosso cérebro está esgotado. Dado que apenas utiliza uma pequena reserva de toda a sua energia para o processamento cognitivo, o resto do nosso corpo pode não se sentir esgotado, mas o nosso cérebro está exausto. E isso é uma sensação que tem um impacto profundo em nós.

Os cientistas cognitivos dão a estas mudanças drásticas na nossa atenção o nome de «mudança de contextos». Quando precisamos de mudar de contextos, os nossos cérebros têm de se desligar dos processos cognitivos relacionados com a tarefa inicial e reorientar-se para as exigências da tarefa seguinte. Se mudarmos de ver um vídeo do TikTok sobre cortes de cabelo engraçados e passarmos para outro sobre sapatos modernos, não estamos realmente a mudar a nossa atenção no sentido técnico de ativar o centro de comando do nosso córtex pré-frontal e de ativarmos novos neurónios. É quando mudamos entre contextos que exigem tipos de processamento cognitivo novos e diferentes para dar sentido à informação ou para realizar alguma operação que o processo de desligar e voltar a ligar de que falei atrás ocorre e que a energia limitada do nosso cérebro é gasta. A mudança de contextos também liberta cortisol, para dar uma descarga de energia para alimentar a transição. Essa libertação de cortisol tem um efeito secundário terrível: descargas de energia curtas provocadas pela hormona do stress acumulam-se e transformam-se em esgotamento cognitivo. Nem todas as mudanças de contexto são iguais e, conseqüentemente, as diferentes maneiras como mudamos a nossa atenção esgotam-nos de maneira diferente. Considero que existem três tipos de mudanças de contexto que são os mais comuns e que mais esgotam as nossas reservas de energia cognitiva: as mudanças entre modalidades, entre domínios e entre áreas.

A DESINTOXICAÇÃO DIGITAL NÃO É UMA SOLUÇÃO A LONGO PRAZO! O SEGREDO É ENCONTRAR UMA FORMA MAIS SAUDÁVEL DE VIVER COM A TECNOLOGIA.

Responder a todas as mensagens. Acompanhar o que os amigos publicam nas redes sociais. Alternar entre dispositivos para tentar estar a par de todos os assuntos... Esta é a nova normalidade. Resultado? Termina o dia sentindo-se confuso e ansioso. Isso é exaustão digital.

Neste livro, o especialista em gestão de tecnologia Paul Leonardi mostra-nos como podemos reinventar a nossa relação com as tecnologias e criar novos hábitos digitais para evitar que nos esgotem e, ainda, recuperar a energia. O problema não é quanto tempo passamos nas nossas ferramentas digitais, mas, sim, como elas moldam silenciosamente a nossa atenção, o nosso pensamento e as nossas emoções.

Baseado em duas décadas de pesquisa e com exemplos reais, *Exaustão Digital* traz-nos oito regras de ouro, comprovadas cientificamente, que possibilitarão a gestão do fluxo de informações ao seu ritmo, sem ficar para trás, além de permitir a identificação das armadilhas emocionais que o impedem de progredir de verdade. Tudo isto sem culpa e sem mudanças radicais no estilo de vida.

Um verdadeiro manual de regras para prosperar num mundo conectado.

«Um livro de leitura obrigatória para os nossos tempos.
Convincente. Cativante. Otimista. (...) Os pais obterão informações
valiosas sobre como criar filhos saudáveis no século XXI.»

Anna Lembke, autora de *Geração Dopamina*



Penguin
Random House
Grupo Editorial

penguinlivros.pt

  penguinlivros

ISBN: 978-989-589-524-3



9 789895 895243