

"Nos dias de hoje, é absolutamente indispensável ser indistratível."

— GREG MCKEOWN, autor de Essencialismo

(In)distratível



Como dominar sua atenção e
assumir o controle da sua vida

NIR EYAL

Autor de Hooked (Engajado), best-seller do Wall Street Journal

COM JULIE LI



Elogio por *Indistratável*

“Se você valoriza seu tempo, seu foco ou seus relacionamentos, este livro é leitura essencial. Estou colocando essas ideias em prática ”.

—Jonathan Haidt, autor de *The Righteous Mind*

“ *Indistratável* é a abordagem mais prática e realista para equilibrar tecnologia com bem-estar. Uma leitura obrigatória para qualquer pessoa com um smartphone. ”

—Mark Manson, autor de *The Subtle Art of Not Giving a F * ck*

“Este livro está cheio de ideias, histórias, pesquisas de ponta e - a maioria útil - estratégias concretas e gerenciáveis para se tornar indestrutível. ”

—Gretchen Rubin, autor de *The Happiness Project*

“Em um mundo cheio de ruído, *Indistractable* fornece uma estrutura que irá entregar o foco de que você precisa para obter resultados ”.

—James Clear, autor de *Atomic Habits*

“O sucesso e a felicidade pertencem às pessoas que podem controlar sua atenção. Nir Eyal tem a missão de protegê-lo da distração - e seu livro animado é cheio de ideias acionáveis ”

—Adam Grant, autor de *Give and Take and Originals*

“No futuro, haverá dois tipos de pessoas no mundo: aquelas que lêem e aplicar os princípios em *Indistractable* e aqueles que gostariam de ter lido mais cedo. ”

—Kintan Brahmbhatt, chefe global de produto da Amazon Music

“Ser indestrutível é a habilidade essencial para o nosso tempo. Pule este livro em seu perigo! Meu conselho é este: leia. Viva isso. Repetir.”

—Greg McKeown, autor de *Essentialism*

“Este é um livro tão importante. *Indistratável* é o melhor guia que li

por recuperar nossa atenção, nosso foco e nossas vidas.”

—**Arianna Huffington, fundadora e CEO da Thrive, Global e fundadora do *The Huffington Post***

“Não consigo pensar em nenhuma habilidade mais importante do que o foco e em nenhum professor melhor do que Nir Eyal. Ser indestrutível é a habilidade do século.”

—**Shane Parrish, fundador da Farnam Street**

“Como procrastinador ao longo da vida, estou dolorosamente ciente de quanta produtividade conselhos relacionados que existem e quão pouco deles são realmente úteis.

Indistrátil é uma exceção”.

—**Tim Urban, autor de WaitButWhy.com**

“Este livro fez mais para mudar a maneira como vejo o mundo do que qualquer coisa Tenho lido nos últimos anos. Os insights acionáveis de

Indistráveis me ajudaram a reduzir meu tempo diário gasto com e-mail em 90%.”

—**Shane Snow, autora de *Smartcuts***

“*Indistrável* coloca os humanos de volta onde pertencemos quando se trata de distração: no cockpit de nossas próprias vidas.”

—**Anya Kamenetz, autora de *The Art of Screen Time***

" *Indistrátil* vai ajudá-lo a aproveitar ao máximo o seu tempo e encontrar paz e produtividade em um mundo cada vez mais perturbador.”

—**Charlotte Blank, diretor comportamental da Maritz**

“Mergulhe de cabeça neste livro. *Indistrátil* é fascinante, visual e guia profundamente útil para superar a distração. Quanto mais você se aprofunda este livro, mais produtivo você se tornará.”

—**Chris Bailey, autor de *Hyperfocus***

Página 4

“ *Indistrátil* é repleto de sabedoria e humor. Este é um valioso leia para quem está navegando em nosso mundo moderno.”

—**Richard M. Ryan, cofundador da teoria da autodeterminação**

“Nir Eyal entende as tecnologias modernas de atenção por dentro, e neste livro prático e oportuno, ele compartilha os segredos para recuperar e manter a capacidade de se concentrar no que é importante. Seu cérebro (para não mencionar seu cônjuge, seus filhos e seus amigos) vão agradecer por lê-lo.”

—**Oliver Burkeman, colunista do *The Guardian***

“Um livro essencial para quem tenta pensar, trabalhar ou viver melhor.”

—**Ryan Holiday, autor de *The Obstacle Is the Way e Ego Is the***

Inimigo

“ *Indistrátil* não tem preço. Você não pode ignorar este livro.”

—**Eric Barker, autor de *Barking Up The Wrong Tree***

“Seguindo o modelo de quatro etapas apoiado por pesquisas de Eyal, você será capaz de ganhar o controle de sua atenção e aproveite os incríveis benefícios da modernidade tecnológica sem se sentir dispersa e esgotada. *Indistrátil* é um livro essencial para pessoas que procuram fazer grandes coisas acontecerem no digital era.”

—Taylor Pearson, autor de *The End of Jobs*

“ *Indistrátil* me ajudou a perceber que a tecnologia não era o verdadeiro motivo de eu ter distraído e lutou para fazer as coisas. Mudou como eu gerencio cada parte do meu dia, e não posso recomendá-lo o suficiente. Todo mundo deveria Leia este livro!”

—Steve Kamb, fundador da Nerd Fitness e autor de *Level Up Your Life*

“ *Indistratável* é uma *classe mestre* para entender a causa raiz do Distração. Recomendado para quem procura fazer um trabalho mais profundo. ”

—Cal Newport, autor de *Deep Work*

Página 5

“ *Indistrátil* foi um 'momento ah-ha' para mim. Eyal destila acadêmica pesquisa sem ignorar as nuances e valoriza o tempo dos leitores com um Goldilocks quantidade de detalhes, exemplos relevantes e estratégias práticas. ”

—Jocelyn Brewer, fundadora da Digital Nutrition

“ *Indistrátil* é o guia mais completo que já li sobre estar focado. Este livro é um presente para quem procura liberar tempo para que possam viver um vida melhor, mais gratificante e menos agitada. ”

—Dan Schawbel, autor de *Back to Human*

Também por Nir Eyal

Hooked: Como construir produtos que formam hábitos

Copyright © 2019 por Nir Eyal

As identidades de alguns indivíduos neste livro foram alteradas. Algumas seções anteriormente apareceram no blog do autor, NirAndFar.com.

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte deste livro pode ser usada ou reproduzida de qualquer maneira sem permissão por escrito, exceto no caso de breves citações incorporadas em artigos ou resenhas críticas.

BenBella Books, Inc.
10440 N. Expressway Central, Suite 800
Dallas, TX 75231
www.benbellabooks.com
Envie feedback para feedback@benbellabooks.com

Primeira edição do e-book: setembro de 2019

Dados de Catalogação na Publicação da Biblioteca do Congresso:

Nomes: Eyal, Nir, autor. | Li-Eyal, Julie, autora.

Título: Indistrátil: como controlar sua atenção e escolher sua vida / Nir Eyal, com Julie Li.

Descrição: Dallas, TX: BenBella Books, Inc., [2019] | Inclui referências bibliográficas e índice.

Identificadores: LCCN 2019019263 (imprimir) | LCCN 2019022298 (e-book) | ISBN 9781948836784 (eletrônico)
| ISBN 9781948836531 (tecido comercial: papel alcalino)

Disciplinas: LCSH: Distração (Psicologia) | Atenção.

Classificação: LCC BF323.D5 E93 2019 (impressão) | LCC BF323.D5 (e-book) | DDC 153,7 / 33 — dc23

Registro LC disponível em <https://lcn.loc.gov/2019019263>

Registro de e-book da LC disponível em <https://lcn.loc.gov/2019022298>

Edição de Stephanie Gorton
Edição de texto por Miki Alexandra Caputo
Revisão por Michael Fedison e Greg Teague
Desenho e composição de texto por Aaron Edmiston
Design gráfico por Carla Cruttenden
Indicador de Muneer A. Safiah do Projeto Noun
Design da capa por Sarah Avinger
Impresso por Lake Book Manufacturing

Distribuído para o comércio pela Two Rivers Distribution, uma marca da Ingram
www.tworiversdistribution.com

**Descontos especiais para vendas a granel estão disponíveis.
Entre em contato com bulkorders@benbellabooks.com.**

Para Jasmine

Uma Nota Importante

Antes de começar a ler, certifique-se de baixar os materiais complementares do meu site. Você encontrará recursos gratuitos, downloads e minhas últimas atualizações em:

[NirAndFar.com/Indistractable](https://nirandfar.com/Indistractable)

Mais importante, você vai querer usar a apostila que acompanha, que eu projetei com exercícios para cada capítulo para ajudá-lo a aplicar o que você aprendeu sua própria vida.

Além disso, observe que não tenho interesse financeiro em nenhum das empresas mencionadas, a menos que especificamente declarado e minhas recomendações não são influenciadas por nenhum anunciante.

Se você gostaria de entrar em contato pessoalmente, pode entrar em contato comigo através do meu blog em [NirAndFar.com/Contact](https://nirandfar.com/Contact).

Conteúdo

[Introdução: de viciado a indistrátil](#)

[Capítulo 1: Qual é a sua superpotência?](#)

[Capítulo 2: Ser Indistrátil](#)

[PARTE 1: PRINCIPAIS ACIONADORES INTERNOS](#)

[Capítulo 3: O que realmente nos motiva?](#)

[Capítulo 4: Gerenciamento de tempo é gerenciamento de dor](#)

[Capítulo 5: Lidar com a distração interna](#)

[Capítulo 6: Reimagine o gatilho interno](#)

[Capítulo 7: Reimagine a tarefa](#)

[Capítulo 8: Reimagine seu temperamento](#)

[PARTE 2: GANHE TEMPO PARA TRACÇÃO](#)

[Capítulo 9: Transforme seus valores em tempo](#)

[Capítulo 10: Controle as entradas, não os resultados](#)

[Capítulo 11: Agende Relacionamentos Importantes](#)

[Capítulo 12: Sincronizar com as partes interessadas no trabalho](#)

[PARTE 3: HACK BACK EXTERNAL TRIGGERS](#)

[Capítulo 13: Faça a pergunta crítica](#)

[Capítulo 14: Interrupções de Hack Back Work](#)

[Capítulo 15: Hackback de e-mail](#)

[Capítulo 16: Hack Back Group Chat](#)

[Capítulo 17: Reuniões de Hack Back](#)

[Capítulo 18: Hack de volta seu smartphone](#)

[Capítulo 19: Hackear sua área de trabalho](#)

[Capítulo 20: Artigos online de hack](#)

[Capítulo 21: Hack back feeds](#)

[PARTE 4: EVITE A DISTRACÇÃO COM PACTS](#)

[Capítulo 22: O poder dos pré-compromissos](#)

[Capítulo 23: Previna a distração com pactos de esforço](#)

[Capítulo 24: Evite distração com pactos de preços](#)

[Capítulo 25: Previna a distração com pactos de identidade](#)

[PARTE 5: COMO FAZER SEU LOCAL DE TRABALHO](#)

[INDISTRÁVEL](#)

[Capítulo 26: Distração é um sinal de disfunção](#)

[Capítulo 27: Consertar a distração é um teste da cultura da empresa](#)

[Capítulo 28: O Local de Trabalho Indistrátil](#)

[PARTE 6: COMO CRIAR CRIANÇAS INDISTRATÁVEIS](#)

[\(E POR QUE TODOS NÓS PRECISAMOS DE PSICOLOGIA NUTRIENTES\)](#)

[Capítulo 29: Evite desculpas convenientes](#)

[Capítulo 30: Entenda seus gatilhos internos](#)

[Capítulo 31: Encontre tempo para tração juntos](#)

[Capítulo 32: Ajude-os com gatilhos externos](#)

[Capítulo 33: Ensine-os a fazer seus próprios pactos](#)

[PARTE 7: COMO TER INDISTRATÍVEL](#)

[RELACIONAMENTOS](#)

Página 15

[Capítulo 34: Espalhe anticorpos sociais entre amigos](#)

[Capítulo 35: Seja um Amante Indistrátil](#)

[Conclusões do capítulo](#)

[Modelo de programação](#)

[Distraction Tracker](#)

[Agradecimentos](#)

[Contribuidores](#)

[Notas](#)

[Guia de discussão do clube do livro indistrátil](#)

[sobre os autores](#)

Introdução

De Hooked para Indistractable

Taqui está um certo livro amarelo que você encontrará nas prateleiras da maioria dos principais empresas de tecnologia. Eu vi no Facebook, Google, PayPal e Slack. Está distribuído em conferências de tecnologia e eventos de treinamento de empresas. Um amigo trabalhando na Microsoft me disse que o CEO, Satya Nadella, mostrou uma cópia e recomendou a todos os colaboradores da empresa.

O livro, *Hooked: How to Build-Forming Products*, was a Wall Best-seller do *Street Journal* e, no momento em que este livro foi escrito, ainda é classificado como o livro número um na categoria “Produtos” na Amazon. É um livro de receitas, de sorts. O livro contém uma receita para o comportamento humano - seu comportamento. Estes as empresas de tecnologia sabem que, para ganhar dinheiro, precisam nos manter voltando - seus modelos de negócios dependem disso.

Eu sei disso porque passei a última década pesquisando o psicologia que algumas das empresas mais bem sucedidas do mundo usam para tornar seus produtos tão cativantes. Por anos, ensinei futuros executivos em na Stanford Graduate School of Business e no Hasso Plattner Instituto de Design.

Ao escrever *Hooked*, minha esperança era que as start-ups e socialmente preocupadas as empresas usariam esse conhecimento para projetar novas maneiras de ajudar as pessoas construir hábitos melhores. Por que os gigantes da tecnologia devem manter esses segredos para si mesmos? Não deveríamos usar a mesma psicologia que faz videogames

e mídia social tão envolvente para projetar produtos que ajudem as pessoas a viver melhor vidas?

Desde que *Hooked* foi publicado, milhares de empresas usaram o livro para capacitar seus usuários a criar hábitos úteis e saudáveis. Fitbod é um aplicativo de fitness que ajuda as pessoas a construir melhores rotinas de exercícios. Byte Foods procura para mudar os hábitos alimentares das pessoas com despensas conectadas à Internet que oferecem refeições frescas feitas localmente. Kahoot! constrói software para tornar a sala de aula aprender mais envolvente e divertido¹.

Queremos que nossos produtos sejam amigáveis ao usuário, fáceis de navegar e, sim, formador de hábitos. As empresas que tornam seus produtos mais atraentes não é necessariamente um problema - é progresso.

[Mas também há um lado negro. Como escreveu o filósofo Paul Virilio, “Quando você inventa o navio, você também inventa o naufrágio.”](#)No caso do usuário- produtos e serviços amigáveis, o que torna alguns produtos envolventes e fáceis usar também pode torná-los distrativos.

Para muitas pessoas, essas distrações podem sair do controle, deixando-nos com um sentimento que nossas decisões não são nossas. O fato é, nos dias de hoje, se você não está equipado para lidar com a distração, seu cérebro será manipulado por diversões que perdem tempo.

Nas próximas páginas, revelarei minha própria luta com a distração e como eu, ironicamente, fiquei viciado. Mas também vou compartilhar como superei minha luta e explicar por que somos muito mais poderosos do que qualquer um dos gigantes da tecnologia. Como um membro da indústria, eu conheço o calcanhar de Aquiles deles - e logo você também conhecerá.

A boa notícia é que temos a capacidade única de nos adaptarmos a essas ameaças. Podemos tomar medidas agora para retreinar e recuperar nossos cérebros. Para ser franco, que outra escolha temos? Não temos tempo para esperar que os reguladores faça algo, e se você prender a respiração esperando que as empresas façam seus produtos distraem menos, bem, você vai sufocar.

No futuro, haverá dois tipos de pessoas no mundo: aqueles que deixe sua atenção e vidas serem controladas e coagidas por outros e por aqueles que orgulhosamente se consideram “indistratáveis”. Ao abrir este livro, você deu o primeiro passo para possuir seu tempo e seu futuro.

Mas você está apenas começando. Por anos você foi condicionado a espere gratificação instantânea. Pense em chegar à última página de *Indistractable* como um desafio pessoal para liberar sua mente.

O antídoto para a impulsividade é premeditação. O planejamento com antecedência garante que você seguirá. Com as técnicas deste livro, você aprenderá exatamente o que fazer a partir de hoje para controlar sua atenção e escolher sua vida.

¹ Adorei o jeito Kahoot! e a Byte Foods usaram tanto meu livro que decidi investir em ambos empresas.

Capítulo 1

Qual é a sua superpotência?

Eu adoro doces, adoro redes sociais e adoro televisão. No entanto, tanto como eu amo essas coisas, eles não me amam de volta. Comer demais um doce indulgência após uma refeição, gastando muito tempo rolando um feed, ou me entregar a uma farra da Netflix até as 2 da manhã eram coisas que eu fazia com pouco ou nenhum pensamento consciente - por hábito.

Assim como comer muita junk food leva a problemas de saúde, o uso excessivo de dispositivos também podem ter consequências negativas. Para mim, foi a maneira que eu priorizei distrações sobre as pessoas mais importantes da minha vida. Pior de tudo foi o que eu deixei que as distrações afetassem meu relacionamento com minha filha. Ela é nosso único filho e, para minha esposa e eu, o filho mais incrível do mundo.

Um dia em particular, nós dois estávamos jogando jogos de uma atividade livro projetado para aproximar pais e filhas. A primeira atividade

envolvia nomear as coisas favoritas uns dos outros. O próximo projeto foi construir um avião de papel com uma das páginas. A terceira foi uma pergunta que ambos tínhamos para responder: “Se você pudesse ter qualquer superpoder, qual seria?”

Gostaria de poder contar o que minha filha disse naquele momento, mas não posso. Eu não tenho ideia porque eu não estava realmente lá. Eu estava fisicamente na sala, mas minha mente estava em outro lugar. “Papai”, disse ela, “qual seria o seu superpoder estar?”

“Hã?” Eu grunhi. “Só um segundo. Eu só preciso responder a uma coisa.” Eu a dispensei enquanto cuidava de algo no meu telefone. Meus olhos estavam imóveis

Página 20

colado na minha tela, dedos batendo em algo que parecia importante na época, mas definitivamente poderia ter esperado. Ela ficou quieta. Até o momento eu olhou para cima, ela se foi.

Eu tinha acabado de explodir um momento mágico com minha filha porque algo no meu telefone chamou minha atenção. Por si só, não era grande coisa. Mas se Eu disse que foi um incidente isolado, eu estaria mentindo. Esta mesma cena teve jogado inúmeras vezes antes.

Eu não era o único a colocar distrações antes das pessoas. Um dos primeiros leitores deste livro me disse que quando ele perguntou a sua filha de oito anos o que ela superpotência seria, ela disse que queria falar com os animais. Quando perguntado por que, a criança disse: “Para que eu tenha alguém com quem conversar quando você e a mãe estiverem muito ocupado trabalhando em seus computadores.”

Depois de encontrar minha filha e me desculpar, decidi que era hora de um mudança. No começo, fui ao extremo. Convencido de que era tudo culpa da tecnologia, eu tentei uma “desintoxicação digital”. Comecei a usar um telefone flip da velha escola, então não pude fique tentado a usar e-mail, Instagram e Twitter. Mas eu achei muito difícil circular sem GPS e os endereços salvos no meu aplicativo de calendário. Eu senti falta de ouvir audiolivros enquanto caminhava, bem como todos os outros coisas que meu smartphone pode fazer.

Para evitar perder tempo lendo muitos artigos de notícias online, eu comprou a assinatura da edição impressa de um jornal. Algumas semanas mais tarde, eu tinha uma pilha de papéis não lidos empilhados ordenadamente ao meu lado enquanto observava o notícias na TV.

Na tentativa de manter o foco enquanto escrevo, comprei uma palavra dos anos 90 processador sem uma conexão com a Internet. No entanto, sempre que eu sentar para escrever, eu me pegava olhando para a estante e logo começava através de livros não relacionados ao meu trabalho. De alguma forma, eu continuei me distraindo, mesmo sem a tecnologia que eu pensei ser a origem do problema.

Remover a tecnologia online não funcionou. Eu apenas substituiu uma distração por outra.

Eu descobri que viver a vida que queremos requer não apenas fazer o que é *certo* coisas; também exige que paremos de fazer as coisas *erradas* que nos desviam do caminho. Todos nós sabemos que comer bolo é pior para as nossas cinturas do que ter uma vida saudável salada. Concordamos que rolar sem rumo nossos feeds de mídia social não é tão enriquecedor como passar o tempo com amigos reais na vida real. Nós entendemos que se queremos ser mais produtivos no trabalho, precisamos parar de perder tempo e realmente *fazer* o trabalho. Já sabemos o que fazer. O que não sabemos é como parar de se distrair.

Ao pesquisar e escrever este livro nos últimos cinco anos, e por seguindo os métodos científicos que você aprenderá em breve, agora estou mais produtivo, fisicamente e mentalmente mais forte, melhor descansado e mais realizado em meus relacionamentos do que nunca. Este livro é sobre o que aprendi como Desenvolvi a habilidade mais importante para o século XXI. É sobre como me tornei indestrutível e como você também pode.

O primeiro passo é reconhecer que a distração começa de dentro. Na [parte um](#), você aprenderá maneiras práticas de identificar e gerenciar o psicológico desconforto que nos desvia do caminho. No entanto, evito recomendar técnicas bem usadas, como atenção plena e meditação. Embora esses métodos pode ser eficaz para algumas pessoas, elas já foram escritas sobre anúncios nauseam. Se você está lendo este livro, meu palpite é que você já experimentou aqueles técnicas e, como eu, descobriram que elas não funcionavam bem para você. Em vez de, vamos dar uma nova olhada no que realmente motiva nosso comportamento e aprender por que a gestão do tempo é a gestão da dor. Também exploraremos como fazer apenas sobre qualquer tarefa agradável - não na maneira de Mary Poppins de "adicionar um colher de açúcar ", mas cultivando a capacidade de se concentrar intensamente no que estava fazendo.

[A segunda parte](#) analisará a importância de reservar tempo para as coisas que você realmente quero fazer. Você aprenderá por que não pode chamar algo de "distração" se você não sabe o que é distraí-lo *a partir* . Você aprenderá a planejar seu tempo com intenção, mesmo se você decidir gastá-lo percorrendo celebridades [manchetes ou lendo um romance quente. Afinal, o tempo que você planeja desperdício não é tempo perdido.](#)

[A terceira parte](#) segue com um exame irrestrito do indesejado gatilhos externos que dificultam nossa produtividade e diminuem nosso bem-estar.

Enquanto as empresas de tecnologia usam dicas como pings e dings em nossos telefones para hackear nosso comportamento, os gatilhos externos não se limitam aos nossos dispositivos digitais. Eles estão ao nosso redor - desde biscoitos acenando quando abrimos a cozinha gabinete para um colega de trabalho tagarela nos impedindo de terminar uma tarefa urgente projeto.

[A parte quatro](#) contém a última chave para torná-lo indestrutível: pactos. Enquanto removendo gatilhos externos é útil para manter distrações *fora* , pactos são uma forma comprovada de frear-nos *em* , garantindo que fazemos o que dizemos que vamos façam. Nesta parte, vamos aplicar a antiga prática de pré-compromisso para desafios modernos.

Por fim, daremos uma olhada em profundidade em como tornar seu local de trabalho indistratáveis, criar filhos indestrutíveis e promover relacionamentos. Estes capítulos finais mostrarão como recuperar o perdido produtividade no trabalho, tenha relacionamentos mais satisfatórios com seus amigos e família, e até mesmo ser um amante melhor - tudo conquistando distração.

Você pode navegar pelas quatro etapas para se tornar indestrutível [como quiser, mas eu recomendo que você prossiga na ordem das partes um para quatro . As quatro modalidades se complementam, sendo a primeira etapa o](#) mais fundamental.

Se você é o tipo de pessoa que gosta de aprender pelo exemplo e quer para ver essas táticas em ação primeiro, sinta-se à vontade para ler as partes cinco em diante, depois volte pelas primeiras quatro partes para uma explicação mais profunda. Além disso, há nenhuma exigência para adotar cada técnica imediatamente. Alguns podem não ajustar-se à sua situação atual e só se tornar útil no futuro quando você estiver pronto ou suas circunstâncias mudam. Mas eu prometo a você que no momento em que você terminar este livro, você descobrirá vários avanços que irão mudar o maneira de gerenciar a distração para sempre.

Imagine o incrível poder de seguir suas intenções. Você seria muito mais eficaz no trabalho? Quanto mais tempo você poderia passar com sua família ou fazendo as coisas que você ama? Quanto mais feliz você seria?

Como seria a vida se sua superpotência fosse indistratável?

LEMBRE-SE DISSO

- **Precisamos aprender a evitar distrações.** Vivendo a vida que nós querer não só requer fazer as coisas certas, mas também necessita *não* fazendo as coisas que sabemos que nos arrependeremos.
- **O problema é mais profundo do que tecnologia.** Ser indestrutível não é sobre sendo um ludita. Trata-se de compreender as reais razões pelas quais nós fazer coisas contra nossos melhores interesses.
- **Aqui está o que é necessário:** podemos ser indestrutíveis ao aprender e adotando quatro estratégias principais.

Capítulo 2

Ser Indistrátil

T Os gregos antigos imortalizaram a história de um homem que estava perpetuamente distraído. Chamamos algo que é desejável, mas fora de alcance ["Tentador" após seu nome. A história diz que Tântalo foi banido para o submundo por seu pai, Zeus, como uma punição. Lá ele se encontrou](#) vadeando em uma piscina de água enquanto uma árvore balançava frutas maduras acima de sua cabeça. o maldição parece benigna, mas quando Tântalo tentou arrancar a fruta, o galho afastou-se dele, sempre fora de alcance. Quando ele se abaixou para beber a água fria recuou para que ele nunca pudesse matar a sede. De tântalo punição era ansiar por coisas que desejava, mas nunca poderia alcançar.

Você tem que reconhecer os gregos antigos por suas alegorias. É difícil retratam uma melhor representação da condição humana. Estamos constantemente buscando algo: mais dinheiro, mais experiências, mais conhecimento, mais status, mais *coisas* . Os antigos gregos pensavam que isso era apenas parte do maldição de ser um mortal falível e usou a história para retratar o poder de nossa desejos incessantes.

A maldição de Tântalo - sempre buscando algo.

TRAÇÃO E DISTRAÇÃO

Imagine uma linha que representa o valor de tudo o que você faz em toda a sua vida. À direita, as ações são positivas; à esquerda, eles são negativos.

Do lado direito do continuum está a *tração*, que vem do *Trahere* latim, que significa "desenhar ou puxar". Podemos pensar em tração como o ações que nos atraem para o que queremos na vida. No lado esquerdo está *distração*, o oposto de tração. Derivado da mesma raiz latina, a palavra significa "afastamento da mente". Distrações nos impedem de fazendo progresso em direção à vida que imaginamos. Todos os comportamentos, sejam eles tendem à tração ou distração, são estimulados por gatilhos, internos ou externo.

Gatilhos internos nos alertam de dentro. Quando sentimos nossa barriga roncar, nós procure um lanche. Quando estamos com frio, encontramos um casaco para aquecer. E quando estamos tristes, solitários ou estressados, podemos ligar para um amigo ou ente querido por Apoio, suporte.

Gatilhos externos, por outro lado, são pistas em nosso ambiente que indicam o que fazer a seguir, como os pings, dings e toques que nos levam a verificar nosso e-mails, abra um alerta de notícias ou atenda uma chamada. Gatilhos externos também podem assumir a forma de outras pessoas, como um colega de trabalho que passa por nossa mesa. Eles também podem ser objetos, como um aparelho de televisão cuja mera presença nos impele para ligar.

Quer seja solicitado por gatilhos internos ou externos, a ação resultante é seja alinhado com nossa intenção mais ampla (tração) ou desalinhado (Distração). A tração nos ajuda a cumprir metas; distração nos leva para longe deles.

O desafio, claro, é que nosso mundo sempre foi cheio de coisas projetado para nos distrair. Hoje, as pessoas se encontram apegadas a seus [telefones celulares, mas eles são apenas o mais recente obstáculo potencial. Pessoas reclamou do poder de derreter o cérebro da televisão desde o seu início. Antes era o telefone, os gibis e o rádio. Mesmo o a palavra escrita foi responsabilizada por criar "esquecimento nas almas dos alunos",](#) de acordo com Sócrates. Embora algumas dessas coisas pareçam enfadonhas em comparação para as tentações de hoje, as distrações foram e sempre serão fatos da vida.

As distrações de hoje, no entanto, parecem diferentes. A quantidade de informação disponível, a velocidade em que pode ser disseminado e a onipresença de o acesso a novos conteúdos em nossos dispositivos é um pouco de distração. E se é uma distração que você procura, é mais fácil do que nunca encontrar.

Qual é o custo de toda essa distração? Em 1971, o psicólogo Herbert [A. Simon prescientemente escreveu: "A riqueza de informações significa uma escassez de algo mais . . . uma pobreza de atenção." Os pesquisadores nos dizem atenção e o foco são as matérias-primas da criatividade e do florescimento humanos. Na idade de](#)

maior automação, os empregos mais procurados são aqueles que exigem resolução criativa de problemas, soluções inovadoras e o tipo de engenhosidade humana isso vem de focar profundamente na tarefa em mãos.

Socialmente, vemos que amizades íntimas são a base de nossa saúde psicológica e física. A solidão, segundo pesquisadores, é mais perigoso do que a obesidade. Mas, é claro, não podemos cultivar perto amizades se estivermos constantemente distraídos.

Considere nossos filhos. Como podem florescer se não conseguem se concentrar tempo suficiente para se aplicar? Que exemplo estamos dando para eles se nossos rostos amorosos são substituídos pelo topo de nossas cabeças enquanto olhamos constantemente em nossas telas?

Vamos relembrar a história de Tântalo. Qual foi a sua maldição exatamente? Foi é fome e sede sem fim? Na verdade não. O que teria acontecido a

Página 28

Tântalo se ele simplesmente tivesse parado de alcançar? Ele já estava no inferno, afinal, e os mortos não *precisam* de comida e água, da última vez que verifiquei.

A maldição não é que Tântalo passe toda a eternidade buscando coisas justas fora de alcance, mas sim seu esquecimento para a maior loucura de suas ações. A maldição de Tântalo foi sua cegueira para o fato de que ele não precisava dessas coisas em o primeiro lugar. Essa é a verdadeira moral da história.

A maldição de Tântalo também é nossa maldição. Somos compelidos a buscar coisas supostamente precisamos, mas realmente não precisamos. Não *precisamos* verificar nosso e-mail direito neste segundo ou *precisa* ver as últimas notícias de tendência, não importa o quanto sentir que devemos.

Felizmente, ao contrário de Tântalo, podemos nos afastar de nossos desejos, reconheça-os pelo que são e faça algo a respeito. Nós queremos empresas para inovar e resolver nossas necessidades em evolução, mas também devemos pedir se os melhores produtos revelam o que temos de melhor. Distrações sempre existir; gerenciá-los é nossa responsabilidade.

Ser indestrutível significa se esforçar para fazer o que você diga que você vai fazer.

Pessoas indestrutíveis são tão honestas consigo mesmas quanto com outras. Se você se preocupa com seu trabalho, sua família e seu físico e bem-estar mental, você deve aprender a se tornar indestrutível. Os quatro-Parte Indistractable Model é uma ferramenta para ver e interagir com o mundo de uma nova maneira. Ele servirá como seu mapa para controlar sua atenção e escolhendo sua vida.

LEMBRE-SE DISSO

- **A distração o impede de alcançar seus objetivos.** É qualquer ação que o afasta do que você realmente deseja.
- **A tração o aproxima de seus objetivos.** É qualquer ação que move você em direção ao que você realmente deseja.
- **Gatilhos solicitam tração e distração.** Gatilhos externos solicitará a você uma ação com sugestões *em seu ambiente* . interno os gatilhos levam você a agir com sugestões *dentro de você* .

O MODELO INDISTRATÁVEL

Essas quatro etapas são o seu guia para se tornar indestrutível.

Gatilhos internos principais

Página 31

Capítulo 3

O que realmente nos motiva?

Zoë Chance, um professor da Yale School of Management com um doutorado em Harvard, fez uma revelação chocante para um TEDx lotado público: “ [Estou confessando tudo hoje, contando essa história](#) pela primeira vez em seu detalhe cru e feio. Em março de 2012. . . Eu comprei um dispositivo que iria lentamente comece a arruinar minha vida. ”

Em Yale, o Chance ensinou aos futuros executivos os segredos para mudar o consumidor comportamento. Apesar do título da classe, "Dominando Influência e Persuasão",

A confissão de Chance revelou que ela própria não era imune a manipulação. O que começou como um projeto de pesquisa tornou-se irracional compulsão.

O acaso esbarrou em um produto que representava muitas das persuasões técnicas que ela ensinou em sua classe. [Ela me diz: “Nós sempre dizíamos](#), 'Oh, este é brilhante. Esses caras são gênios. Eles realmente usaram todos os motivos motivacionais ferramenta que poderíamos imaginar. ”

Naturalmente, Chance teve que experimentar por si mesma e se inscreveu para ser a primeira cobaia em seu experimento de pesquisa. Mal sabia ela como o produto iria manipular sua mente e corpo. “Eu realmente não conseguia parar, e demorei muito para perceber que era um problema ”, diz ela agora.

É fácil entender por que Chance permaneceu em negação por tanto tempo. o produto do qual ela se tornou dependente não era uma pílula ou medicamento de rua - era um pedômetro. Mais especificamente, foi o Pedômetro Inteligente Striiv,

feito por uma start-up do Vale do Silício fundada um ano antes. A chance é rápida para mencionar que o Striiv não é um pedômetro comum. “Eles o comercializam como um 'personal trainer no bolso' ”, diz ela. "Não! É Satanás no seu bolso! ”

Como uma empresa fundada por ex-designers de videogame, a Striiv utiliza táticas de design comportamental para obrigar os clientes a serem mais ativos fisicamente. Os usuários do pedômetro são encarregados de desafios à medida que acumulam pontos para caminhando. Eles podem competir com outros jogadores e ver seus parentes classificações em tabelas de classificação de torneio. A empresa também acopla o contador de passos com um aplicativo de smartphone chamado MyLand, onde os jogadores podem trocar pontos para construir mundos virtuais online.

Claramente, esses truques lançaram seu feitiço em Chance. Na verdade, ela encontrou ela mesma andando incessantemente para continuar acumulando passos e pontos. "Eu gostaria voltar para casa e enquanto comia, ou enquanto lia, ou enquanto comendo e lendo ao mesmo tempo, ou enquanto meu marido estava tentando falar com eu estaria nesse circuito entre a sala e a cozinha e a sala de jantar e a sala de estar e a cozinha e a sala de jantar quarto."

Infelizmente, todas aquelas caminhadas, muitas delas em círculos, começaram a cobrar seu preço. Ela tinha menos tempo para sua família e amigos. “As únicas pessoas que eu era chegando mais perto ”, ela admite, “ estava meu colega Ernest, que também tinha um Striiv, para que pudéssemos definir desafios e competir uns com os outros ”.

Chance estava obcecado. “Eu estava criando planilhas para otimizar e rastrear —Não meu exercício, mas minhas transações virtuais em um mundo virtual que existia em um dispositivo Striiv. ” Sua obsessão não era apenas sugar o tempo de seu trabalho e outras prioridades, mas também começou a causar danos físicos. “Quando eu usava o Striiv, dava vinte e quatro mil passos por dia. Você faz a matemática. ”

Chance se lembra de como, no final de um dia particularmente ativo, ela recebeu uma oferta tentadora de seu Striiv. “Era meia-noite e eu estava escovando os dentes e me preparando para dormir, quando esse desafio pop-up apareceu. Dizia: 'Daremos a você o triplo dos pontos se você apenas subir vinte escadas! ’” Chance percebeu rapidamente que poderia completar o desafio em cerca de minuto descendo e subindo a escada do porão duas vezes. Depois de completando o desafio, ela recebeu outra mensagem, encorajando-a a suba mais quarenta degraus para ganhar pontos triplos. Ela pensou: “Sim, claro! É um

bom negócio!" e rapidamente fez mais quatro voos.

Página 33

A caminhada incessante não parou por aí. Pelas próximas duas horas - de meia-noite até duas da manhã, o professor pisou para cima e para baixo escada do porão como se possuía por algum estranho poder de controle da mente. Quando ela finalmente parou, ela percebeu que havia escalado dois mil degraus. Isso é mais do que 1.872 necessários para escalar o Império Edifício estatal. Enquanto ela subia e descia as escadas no meio do noite, ela se sentiu incapaz de parar. Sob a influência do Striiv Smart Pedômetro, Chance havia se transformado em um zumbi fitness.

Superficialmente, a história de Chance é um estudo de caso didático de como algo tão aparentemente saudável quanto um pedômetro pode se transformar em uma distração prejudicial. Depois de aprender sobre a estranha obsessão de Chance com seu monitor de fitness, eu queria saber mais. Mas primeiro, eu precisava entender melhor o que realmente dirigiu seu comportamento.

Por centenas de anos, acreditamos que a motivação é impulsionada pela recompensa e punição. Como Jeremy Bentham, o filósofo inglês e fundador da utilitarismo, coloque, "A [natureza colocou a humanidade sob o governo](#) de dois mestres soberanos, dor e prazer." A realidade, porém, é que motivação tem muito menos a ver com prazer do que se pensava.

Mesmo quando pensamos que estamos buscando prazer, estamos realmente impulsionado pelo desejo de nos libertar de a dor de querer.

[Epicuro, o antigo filósofo grego, disse melhor: " Por prazer, nós significa a ausência de dor no corpo e de problemas na alma. "](#)

Página 34

Simplificando, o impulso para aliviar o desconforto é a raiz causa de todo o nosso comportamento, enquanto todo o resto é um causa próxima.

Considere o jogo de sinuca. O que faz as bolas coloridas entrarem no bolsos? É a bola branca, o taco ou as ações do jogador? Nós entender que, embora a bola branca e o taco sejam necessários, a raiz causa é o jogador. [A bola branca e o taco não são as causas básicas](#); eles são as causas imediatas do evento resultante.

No jogo da vida, muitas vezes é difícil ver a causa raiz das coisas. Quando somos preteridos por uma promoção, podemos culpar aquele colega de trabalho astuto por aceitar nosso emprego em vez de refletir sobre nossa falta de qualificações e iniciativa. Quando brigamos com nosso cônjuge, podemos culpar o conflito em um pequeno incidente, como um assento de vaso sanitário deixado para cima, em vez de reconhecendo anos de questões não resolvidas. E quando nós usamos o bode expiatório nosso oponentes políticos e ideológicos para os problemas do mundo, nós escolhemos não buscar entender as razões sistêmicas mais profundas por trás dos problemas.

Essas causas imediatas têm algo em comum - elas nos ajudam a desviar responsabilidade em algo ou outra pessoa. Não é que a bola branca e stick não fator na equação, assim como o colega de trabalho ou o assento do vaso sanitário, mas eles certamente não são inteiramente responsáveis pelo resultado. Sem compreender e atacar as causas raízes, estamos presos sendo vítimas indefesas em uma tragédia de nossa própria criação.

As distrações em nossas vidas são o resultado das mesmas forças - elas são causas próximas que pensamos serem as culpadas, enquanto as causas básicas permanecem escondido. Temos a tendência de culpar coisas como televisão, junk food, mídia social, cigarros e videogames, mas essas são todas as causas imediatas de nossa Distração.

Culpar exclusivamente um smartphone por causar distração é tão falha quanto culpar um pedômetro por fazer alguém sobe escadas demais.

A menos que lidemos com as causas básicas de nossa distração, continuaremos a encontrar maneiras de nos distrair. Distração, ao que parece, não é sobre o distração em si; em vez disso, trata-se de como respondemos a ele.

Por meio de várias trocas de e-mail, Zoë Chance me contou sobre as sombrias verdades que levou a seus comportamentos extremos, que ela não tinha revelado em sua palestra TEDx. “[Meu vício em Striiv coincidiu com](#) um dos períodos mais estressantes em minha vida”, ela me diz. “Eu estava entrando no mercado para procurar um emprego como professor de marketing novato: um processo exaustivo de meses envolvendo tremenda incerteza.” Ela continua: “Não é incomum para acadêmicos em o mercado de trabalho para experimentar sintomas físicos de estresse. Eu estava perdendo cabelo, perder o sono e ter palpitações cardíacas. Eu senti que estava ficando louco, e

que eu tive que esconder isso de todos. ”

Chance também estava escondendo um segredo sobre seu casamento: seu marido era um professor de marketing também, o que significava que o casal precisava encontrar um baseado consulta, seja para ela na escola dele ou para os dois em outra escola.

“Os departamentos de marketing são pequenos”, ela explica, “e compromissos conjuntos tão raros quanto os dentes das galinhas. ”

Para complicar ainda mais as coisas, seu casamento estava desmoronando. “Eu não saber se meu marido e eu ficaríamos juntos ou não, mas porque o na melhor das hipóteses, resolvemos as coisas, continuamos casados e eu conseguiu um emprego na universidade dele, não queríamos que ninguém na universidade soubesse podemos nos divorciar, desde então eles seriam menos propensos a me oferecer um emprego. ”

Chance se sentiu preso. “Eu sabia que mesmo meus melhores esforços não poderiam garantir um bom resultado para meu casamento ou para o mercado de trabalho e, em retrospectiva, eu posso ver que Striiv me deu algo que eu poderia controlar e ter sucesso. ” Durante neste momento particularmente difícil de sua vida, ela diz que usou seu Striiv como um dispositivo de enfrentamento. “Foi uma fuga da realidade”, ela admite agora.

A maioria das pessoas não quer reconhecer a verdade incômoda de que distração é sempre uma fuga doentia da realidade. Como lidamos com gatilhos internos desconfortáveis determinam se buscamos ações saudáveis de tração ou distrações autodestrutivas.

Para Chance, acumular pontos Striiv forneceu a fuga que ela foi procurando por. Para outras pessoas, a fuga vem de verificar as redes sociais, passando mais tempo no escritório, assistindo televisão ou, em alguns casos, beber ou usar drogas pesadas.

Se você está tentando escapar da dor de algo tão sério quanto iminente divórcio, o verdadeiro problema não é o seu pedômetro; sem lidar com o desconforto que leva ao desejo de fuga, continuaremos a recorrer a um distração ou outra.

Só entendendo nossa dor podemos começar a controlá-lo e encontrar melhores maneiras de lidar com o negativo impulsos.

Felizmente, Chance foi capaz de chegar a essa conclusão sozinha. Primeiro, ela se concentrou na verdadeira fonte de desconforto em sua vida, estreitando-se na gatilhos internos que ela estava tentando escapar. Embora ela tenha acabado se separando de seu marido, ela diz que está em um lugar muito melhor em sua vida agora. Profissionalmente, ela conseguiu um posto de tempo integral em Yale, onde ainda dá aulas hoje. Ela também encontrou maneiras melhores de se manter saudável e no controle de seu tempo, agendar atividades físicas regulares em vez de permitir que seu pedômetro governe dela.

Embora superar sua obsessão tenha sido um passo positivo para Chance, o O pedômetro Striiv não será a última distração em sua vida. Mas ao apontar a causa raiz, em vez de culpar o próximo, ela será mais capaz de

abordar o problema real da próxima vez. Quando usados juntos, as estratégias e

Página 37

técnicas que você está prestes a aprender nesta seção funcionam imediatamente e para o longo prazo.

LEMBRE-SE DISSO

- **Compreenda a causa raiz da distração.** Distração é sobre mais do que seus dispositivos. Separe as causas imediatas da raiz causa.
- **Toda motivação é um desejo de escapar do desconforto.** Se um comportamento era anteriormente eficaz em fornecer alívio, é provável que continue usando-o como uma ferramenta para escapar do desconforto.
- **Qualquer coisa que pare o desconforto é potencialmente viciante, mas isso não o torna irresistível.** Se você conhece os drivers de seu comportamento, você pode tomar medidas para gerenciá-los.

Página 38

Capítulo 4

Gerenciamento de tempo é doloroso Gestão

UMA primeira vez não queria acreditar na verdade inconveniente por trás do que realmente dirige distração. Mas depois de digerir a literatura científica, tive que enfrentar o fato de que a motivação para o desvio se origina dentro de nós. Conforme o caso com todo o comportamento humano, a distração é apenas outra maneira de nosso cérebro tentar lidar com a dor. Se aceitarmos esse fato, faz sentido que a única maneira de lidar com a distração é aprender a lidar com o desconforto.

***Se a distração nos custar tempo, a gestão do tempo é
manejo da dor.***

Mas de onde vem nosso desconforto? Por que estamos perpetuamente inquieto e insatisfeito? Vivemos na forma mais segura, saudável e bem-época educada e mais democrática da história humana, e ainda alguma parte do a psique humana nos faz procurar constantemente uma fuga das coisas agitadas

Dentro de nós. Como disse o poeta do século XVIII Samuel Johnson: “Minha vida é uma longa fuga de mim mesmo. “O meu também, irmão. Meu também.

Felizmente, podemos nos consolar em saber que estamos programados para este tipo de insatisfação. Desculpe dizer, mas as chances são de você e eu nunca seremos totalmente feliz com nossas vidas. Surto esporádicos de alegria, com certeza. Um sentimento ocasional de euforia? Sim. Cantando "Happy" por Pharrell Williams em sua cueca de vez em quando? OK, quem não tem? Mas o tipo "felizes para sempre" sustentado de satisfação que você vê nos filmes? Esqueça. É um mito. Esse tipo de a felicidade foi projetada para nunca durar muito. Eons de evolução deram a você e me um cérebro em um estado quase constante de descontentamento.

Estamos conectados desta forma por um motivo simples. Como um estudo publicado no Revisão das notas da Psicologia Geral, "Se a satisfação e o prazer fossem permanente, pode haver pouco incentivo para continuar buscando mais benefícios ou avanços." Em outras palavras, sentir-se satisfeito não era bom para a espécie. Nossos ancestrais trabalharam mais e se esforçaram mais porque evoluíram para ser perpetuamente perturbados, e assim permanecemos até hoje.

Infelizmente, os mesmos traços evolutivos que ajudaram nossos parentes a sobreviver por

levá-los a fazer mais constantemente pode conspirar contra nós hoje.

Quatro fatores psicológicos tornam a satisfação temporário.

Vamos começar com o primeiro fator: o tédio. Até onde as pessoas irão [evitar o tédio é chocante, às vezes literalmente. Um estudo de 2014 publicado em A ciência pediu aos participantes que se sentassem em uma sala e pensassem por quinze minutos. o](#) sala estava vazia, exceto por um dispositivo que permitia aos participantes levemente mas se electrocutam dolorosamente. "Por que alguém iria querer fazer isso?" você pode perguntar.

Quando questionados com antecedência, todos os participantes do estudo disseram que iriam pagar para evitar ficar chocados. No entanto, quando deixado sozinho na sala com o máquina e nada mais para fazer, 67 por cento dos homens e 25 por cento das mulheres

Página 40

ficaram chocados, e muitos o fizeram várias vezes. Os autores do estudo concluem o artigo dizendo: "As pessoas preferem fazer a pensar, mesmo que o que estão fazendo é tão desagradável que normalmente pagariam para evitá-lo. [A mente não treinada não gosta de ficar sozinha com ela mesma. Não é nenhuma surpresa, portanto, a maioria dos 25 principais sites da América vende escape](#) de nossa labuta diária, seja através de compras, fofocas de celebridades ou mordidas doses dimensionadas de interação social.

O segundo fator psicológico que nos leva à distração é a negatividade viés, “ [um fenômeno em que eventos negativos são mais salientes](#) e demandam atenção com mais força do que eventos neutros ou positivos. ” Como o autor de [um estudo concluiu: “ Parece ser um fato básico e difundido da psicologia que o mal é mais forte do que o bem. “Esse pessimismo começa muito cedo na vida. Os bebês começam a mostrar sinais de viés de negatividade a](#) partir de apenas sete meses de idade, sugerindo que essa tendência é inata. Como evidência adicional, os pesquisadores acreditamos que tendemos a ter mais facilidade para lembrar lembranças ruins do que boas uns. [Estudos descobriram que as pessoas são mais propensas a lembrar de](#) momentos infelizes na infância, mesmo que eles descrevessem sua educação como geralmente feliz.

O viés de negatividade quase certamente nos deu uma vantagem evolutiva. Boa coisas são boas, mas coisas ruins podem te matar, é por isso que prestamos atenção e lembre-se primeiro das coisas ruins. Útil, mas que chatice!

O terceiro fator é a ruminação, nossa tendência de continuar pensando no mal experiências. Se você já ruminou algo em sua mente que você fez, ou que alguém fez a você, ou sobre algo que você não tem, mas queria, uma e outra vez, aparentemente incapaz de parar de pensar nisso, [você experimentou o que os psicólogos chamam de ruminação. Este “passivo comparação da situação atual de alguém com algum padrão não alcançado ”pode](#) manifestam-se em pensamentos autocríticos, como "Por que não consigo lidar melhor com as coisas?" Como um estudo observa: “ [Ao refletir sobre o que deu errado e como retificar,](#) as pessoas podem descobrir fontes de erro ou estratégias alternativas, em última análise, levando a não repetir erros e possivelmente fazer melhor no

futuro." Outro traço potencialmente útil - mas, para isso pode nos deixar infelizes. Pêdio, vies de negatividade e ruminação podem nos levar a

Distração. Mas um quarto fator pode ser o mais cruel de todos. Adaptação hedônica, a tendência de retornar rapidamente a um nível básico de satisfação, não importa o que acontece conosco na vida é a isca e o interruptor da Mãe Natureza. Todos os tipos de

eventos de vida que pensamos que nos fariam mais felizes, na verdade não fazem, ou pelo menos eles não por muito tempo. Por exemplo, pessoas que tiveram experiências extremamente boas fortuna, como ganhar na loteria, relataram que as coisas que tinham antes gostava de perder o brilho, efetivamente devolvendo-os ao níveis anteriores de satisfação. Como David Myers escreve em *The Pursuit of Felicidade*, “ Cada experiência desejável- amor apaixonado, uma elevação espiritual, o prazer de uma nova posse, a alegria do sucesso - é transitório. ” Claro, como com os outros três fatores, existem benefícios evolutivos para adaptação hedônica. O autor de um estudo explica que como “novos objetivos continuamente capturar a atenção de alguém, sempre se esforça para ser feliz sem percebendo que, a longo prazo, tais esforços são inúteis. ”

Podemos ouvir a triste música de trombone agora? A futilidade é nosso destino? absolutamente não. Como aprendemos, a insatisfação é um poder inato que pode ser canalizado para nos ajudar a tornar as coisas melhores da mesma forma que serviu ao nosso parentes pré-históricos.

Insatisfação e desconforto dominam o nosso cérebro estado padrão, mas podemos usá-los para nos motivar em vez de nos derrotar.

Sem a inquietação perpétua de nossa espécie, estaríamos muito pior - e possivelmente extinto. É a nossa insatisfação que nos impulsiona a fazer tudo o que fazemos, incluindo caçar, buscar, criar e adaptar. Mesmo altruísta atos, como ajudar alguém, são motivados por nossa necessidade de escapar dos sentimentos de culpa e injustiça. Nosso desejo insaciável de buscar mais é o que nos motiva para derrubar déspotas; é o que impulsiona a invenção da mudança mundial e tecnologias que salvam vidas; e é o combustível invisível que impulsiona nossas ambições viajar para além do nosso planeta e explorar o cosmos.

A insatisfação é responsável pelos avanços de nossa espécie e seu falhas, panes. Para aproveitar seu poder, devemos repudiar a ideia equivocada de que se

não somos felizes, não somos normais - exatamente o oposto é verdade. Enquanto isso

a mudança de mentalidade pode ser chocante, mas também pode ser incrivelmente libertadora.

***É bom saber que se sentir mal não é realmente ruim;
é exatamente o que a sobrevivência do mais apto pretendia.***

A partir desse lugar de aceitação, temos a chance de evitar as armadilhas de nossas psiques. Podemos reconhecer a dor e nos elevar acima dela, que é a primeira passo no caminho para se tornar indistratível.

LEMBRE-SE DISSO

- **Gerenciamento de tempo é gerenciamento de dor.** Distrações nos custam tempo, e como todas as ações, eles são estimulados pelo desejo de escapar desconforto.
- **A evolução favoreceu a insatisfação ao invés do contentamento.** Nosso tendências para o tédio, viés de negatividade, ruminação e adaptação hedônica conspira para garantir que nunca estaremos satisfeitos com longo.
- **A insatisfação é responsável pelos avanços de nossa espécie como tanto quanto suas falhas.** É um poder inato que pode ser canalizado para nos ajude a tornar as coisas melhores.
- **Se quisermos dominar a distração, devemos aprender a lidar com desconforto.**

[capítulo 5](#)

[Lidar com distração de dentro](#)

Jonathan Bricker, psicólogo da Fred Hutchinson Cancer Research

Center em Seattle, passou sua carreira ajudando pessoas a gerenciar o tipo de desconforto que não só leva a distração, mas também a doença. O trabalho dele tem sido comprovado que reduz efetivamente o risco de câncer ao mudar o paciente comportamento. Bricker escreve: “ A maioria das pessoas não pensa no câncer como um fator comportamental problema, mas se é parar de fumar, perder peso ou praticar exercícios mais, existem algumas coisas definitivas que você pode fazer para reduzir seu risco e assim, viver uma vida mais longa e com maior qualidade. ”

A abordagem de Bricker envolve aproveitar o poder da imaginação para ajudar seus pacientes veem as coisas de maneira diferente. Seu trabalho mostra como aprender certas técnicas como parte da terapia de aceitação e compromisso (ACT) podem desarmar o desconforto que tantas vezes leva a distrações prejudiciais.

Bricker decidiu concentrar seus esforços na cessação do tabagismo e desenvolveu um aplicativo para fornecer ACT pela Internet. Embora ele use ACT especificamente para ajudar as pessoas a parar de fumar, os princípios do programa foram mostrados para efetivamente reduzir muitos tipos de impulsos. No centro da terapia está o aprendizado perceber e aceitar os desejos e lidar com eles de maneira saudável. Ao invés de suprimindo impulsos, o ACT prescreve um método para recuar, perceber, observando e, finalmente, deixando o desejo desaparecer naturalmente. Mas porque não simplesmente lutar contra nossos impulsos? Por que não “apenas dizer não”?

Acontece que a abstinência mental pode sair pela culatra.

Fyodor Dostoiévski escreveu em 1863: “ Tente representar para si mesmo esta tarefa: não pensar em um urso polar, e você verá que a coisa amaldiçoada virá prestar atenção a cada minuto. ” Cento e vinte e quatro anos depois, o social o psicólogo Daniel Wegner colocou a afirmação de Dostoiévski à prova.

Em um estudo, participantes que foram orientados a evitar pensar em um urso branco por cinco minutos, em média, uma vez por minuto, assim como Dostoiévski previsto. Mas havia mais no estudo de Wegner. Quando o mesmo grupo era disseram para tentar conjurar o urso branco, eles o fizeram com muito mais frequência do que um grupo que não foi solicitado a suprimir o pensamento. “ Os resultados sugeridos que suprimir o pensamento nos primeiros cinco minutos fez com que ele "se recuperasse" ainda mais proeminentemente nas mentes dos participantes mais tarde ”, de acordo com um artigo no *Monitor on Psychology* . Wegner mais tarde chamou essa tendência de “irônica teoria do processo ”para explicar por que é tão difícil domar pensamentos intrusos. A ironia é que aliviar a tensão do desejo faz algo ainda mais gratificante.

Um ciclo interminável de resistência, ruminação e, finalmente ceder ao desejo perpetua o ciclo e bastante possivelmente impulsiona muitos de nossos comportamentos indesejados.

Por exemplo, muitos fumantes acreditam que é a nicotina química que causa seus desejos. Certamente não estão errados, mas não estão completamente certos ou. A nicotina produz sensações físicas distintas. No entanto, um fascinante estudo envolvendo comissários de bordo demonstrou como até fumar os desejos podem ter muito menos a ver com a nicotina do que pensávamos.

Dois grupos de comissários de bordo que fumaram foram enviados em dois grupos separados voos de Israel. Um grupo foi enviado em um voo de três horas para a Europa, [enquanto o outro grupo viajou para Nova York, um voo de dez horas. Todos os fumantes foram solicitados pelos pesquisadores a avaliar seu nível de desejo em conjunto](#) intervalos de tempo antes, durante e depois do voo. Se os desejos fossem dirigidos apenas pelo efeito da nicotina no cérebro, seria de esperar que ambos os grupos relatariam fortes impulsos após o mesmo número de minutos decorrido desde o último cigarro; quanto mais tempo passava, mais seus cérebros desejaria quimicamente a nicotina. Mas não foi isso que aconteceu.

Quando os comissários de bordo voando para Nova York estavam acima do Atlântico Oceano, eles relataram desejos fracos. Enquanto isso, exatamente no mesmo momento, os desejos de seus colegas que tinham acabado de desembarcar na Europa estavam em seu mais forte. O que estava acontecendo?

Os comissários de bordo com destino a Nova York sabiam que não podiam fumar no meio de um voo sem ser demitido. Só mais tarde, quando eles se aproximaram de seu destino, relataram maior desejo de fumar. Parecia o duração da viagem e o tempo desde o último cigarro não afetou o nível de desejo dos comissários de bordo.

[O que afetou seu desejo não foi quanto tempo passou depois de um fumaça, mas quanto tempo faltava para que pudessem fumar novamente. Se, como este](#) estudo sugere, um desejo por algo tão viciante quanto a nicotina pode ser manipulado desta forma, por que não podemos enganar nossos cérebros para dominar outras desejos doentios? Felizmente, podemos!

Você notará que ao longo do livro eu cito a cessação do tabagismo e uso de drogas pesquisa sobre vícios. [Eu faço isso por dois motivos: primeiro, embora os estudos mostrem](#) muito poucas pessoas são patologicamente “viciadas” em distrações como a internet, o uso excessivo da tecnologia pode parecer para muitos um vício; segundo, eu queria fazer o ponto de que, se essas técnicas bem estabelecidas são eficazes em parar dependências físicas de nicotina e outras substâncias, então eles podem certamente nos ajuda a controlar os desejos de distração. Afinal, não somos injetando Instagram ou usando o Facebook gratuitamente.

Certos desejos podem ser modulados, se não completamente mitigados, por como pensamos sobre nossos impulsos. Nos próximos capítulos, aprenderemos como pensar diferentemente sobre três coisas: o gatilho interno, a tarefa e nosso temperamento.

LEMBRE-SE DISSO

- **Sem técnicas para desarmar a tentação, mental a abstinência pode sair pela culatra.** Resistir a um impulso pode desencadear a ruminação e fazer o desejo crescer mais forte.
- **Podemos gerenciar distrações que se originam de dentro por mudando a forma como pensamos sobre eles.** Podemos reimaginar o gatilho, a tarefa e nosso temperamento.

Capítulo 6

Reimagine o gatilho interno

Wembora não possamos controlar os sentimentos e pensamentos que surgem em nosso cabeças, podemos controlar o que fazemos com eles. Trabalho de Bricker usando terapia de aceitação e compromisso em programas de cessação do tabagismo sugere não devemos ficar dizendo a nós mesmos para parar de pensar sobre um impulso; em vez de, devemos aprender maneiras melhores de lidar com isso. O mesmo se aplica a outras distrações como verificar muito nossos telefones, comer junk food ou compras excessivas. Em vez de tentar lutar contra o desejo, precisamos de novos métodos para lidar com pensamentos. As quatro etapas a seguir nos ajudam a fazer exatamente isso:

PASSO 1: PROCURE O DESCONFORTO QUE PRECEDE A DISTRAÇÃO, FOCANDO NO DISPARADOR INTERNO

Um problema comum que tenho enquanto escrevo é a vontade de pesquisar algo no Google. Está fácil de justificar esse mau hábito como "fazer pesquisa", mas no fundo eu sei que é [muitas vezes, apenas uma distração do trabalho difícil. Bricker aconselha focar no](#)

[gatilho interno que antecede o comportamento indesejado, como "sentir-se ansioso, ter um desejo, sentir-se inquieto ou pensar que é incompetente. "](#)

PASSO 2: ESCREVER O ACIONADOR

Bricker aconselha anotar o gatilho, quer você posteriormente ceda à distração. Ele recomenda observar a hora do dia, o que você estavam fazendo e como você se sentiu quando percebeu o gatilho interno que levou a o comportamento de distração "assim que você estiver ciente do comportamento", porque é mais fácil nesse ponto lembrar como você se sentiu. Eu incluí uma distração Rastreador no final deste livro, no qual você pode observar os gatilhos que você experiência ao longo do dia. Você pode baixar e imprimir cópias adicionais em [NirAndFar.com/Indistractable](#); mantenha-o acessível para fácil acesso.

De acordo com Bricker, embora as pessoas possam identificar facilmente o externo gatilho, "leva algum tempo e tentativas para começar a perceber aquelas tão importantes gatilhos internos. " Ele recomenda discutir o desejo como se você fosse um observador, dizendo a si mesmo algo como: "Estou sentindo aquela tensão no meu peito agora mesmo. E lá vou eu, tentando pegar meu iPhone. " Quanto melhor somos ao perceber o comportamento, melhor seremos para administrá-lo ao longo do tempo. "O a ansiedade vai embora, o pensamento fica mais fraco ou [é] substituído por outro pensamento."

PASSO 3: EXPLORE SUAS SENSações

Bricker então recomenda ficar curioso sobre essa sensação. Por exemplo, seus dedos se contraem quando você está prestes a se distrair? Você consegue um onda de frio na barriga quando você pensa sobre o trabalho quando você está com seus filhos? Qual é a sensação quando os sentimentos aumentam e então

Página 49

diminuir? Bricker encoraja ficar com o sentimento antes de agir no impulso.

[Quando técnicas semelhantes foram aplicadas em um estudo para parar de fumar](#), a participantes que aprenderam a reconhecer e explorar seus desejos conseguiram parar de fumar com o dobro da taxa do American Lung Programa de cessação de melhor desempenho da Associação.

Uma das técnicas favoritas de Bricker é o método das “folhas em um riacho”. Ao sentir o desconfortável gatilho interno para fazer algo que você prefere não, “imagine que você está sentado ao lado de um riacho que flui suavemente”, diz ele. “Então imagine que há folhas flutuando naquele riacho. Coloque cada pensamento em sua mente em cada folha. Pode ser uma memória, uma palavra, uma preocupação, uma imagem. E deixe cada uma dessas folhas flutuar naquele riacho, girando para longe, enquanto você se senta e apenas observe.”

PASSO 4: CUIDADO COM OS MOMENTOS LIMINAIS

Os momentos liminais são transições de uma coisa para outra ao longo de nossa dias. Você já pegou seu telefone enquanto esperava por um semáforo para mudar e ainda olhar para o telefone enquanto dirige? Ou abriu uma guia em seu navegador da web, ficou irritado com o tempo que leva para carregar e abrir outra página enquanto você esperava? Ou olhou para um social aplicativo de mídia enquanto caminha de uma reunião para a próxima, apenas para continuar rolando quando você voltou para sua mesa? Não há nada de errado com nenhum desses ações per se. Em vez disso, o que é perigoso é que, fazendo-os “apenas por um segundo, “provavelmente faremos coisas das quais nos arrependemos mais tarde, como sair do caminho meia hora ou em um acidente de carro.

[Uma técnica que achei particularmente útil](#) para lidar com isso armadilha de distração é a “regra dos dez minutos”. Se eu quiser verificar o meu telefone como um dispositivo de pacificação quando não consigo pensar em nada melhor para fazer, eu digo a mim mesmo que está tudo bem ceder, mas não agora. Eu tenho que esperar apenas dez minutos. Esta técnica é eficaz para me ajudar a lidar com todos os tipos de distrações potenciais, como pesquisar algo no Google em vez de escrever, comer

Página 50

algo prejudicial à saúde quando estou entediado ou assistindo outro episódio na Netflix quando estou "cansado demais para ir para a cama".

[Esta regra dá tempo para fazer o que alguns psicólogos comportamentais chamam](#)

“Surfando o desejo.” Quando um impulso toma conta, percebendo as sensações e cavalgando-os como uma onda - sem afastá-los nem agir sobre eles - nos ajuda a enfrentar até que os sentimentos diminuam.

[Surfe com o desejo, junto com outras técnicas](#) para chamar a atenção para o desejo, demonstrou reduzir o número de fumantes de cigarros consumido quando comparado com aqueles em um grupo de controle que não usou o técnica. Se ainda quisermos realizar a ação após dez minutos de urgência surfar, somos livres para fazê-lo, mas raramente ainda é o caso. O liminal momento passou e somos capazes de fazer o que realmente queríamos fazer.

Técnicas como surfar o desejo e pensar em nossos desejos como folhas em um fluxo são exercícios de desenvolvimento de habilidades mentais que podem nos ajudar a parar impulsivamente cedendo às distrações. Eles recondicionam nossas mentes para buscar alívio de gatilhos internos de forma reflexiva em vez de reativa. Como Oliver [Burkeman escreveu no Guardian : “ É uma verdade curiosa que quando você gentilmente preste atenção às emoções negativas, elas tendem a se dissipar - mas as positivas expandir.”](#)

Consideramos como podemos reimaginar nossos gatilhos internos; Próximo aprenderemos como reimaginar a tarefa na qual estamos tentando nos concentrar.

LEMBRE-SE DISSO

- **Ao reimaginar um gatilho interno desconfortável, podemos desarmar-o.**
- **Etapa 1.** Procure a emoção que precede a distração.
- **Etapa 2.** Anote o acionador interno.
- **Etapa 3.** Explore a sensação negativa com curiosidade em vez de desprezo.
- **Etapa 4.** Seja extremamente cauteloso durante os momentos liminais.

[Capítulo 7](#)

[Reimagine a tarefa](#)

Eu Bogost estuda diversão para viver. Um professor de computação interativa em o Instituto de Tecnologia da Geórgia, Bogost escreveu dez livros, incluindo títulos peculiares como *How to Talk About Videogames*, *The Geek's Chihuahua*, e, mais recentemente, *Play Anything*. Em seu último livro, Bogost faz vários [afirmações ousadas que desafiam a maneira como pensamos sobre diversão e diversão. "Divertido," ele escreve, "acaba sendo divertido, mesmo que não envolva muito \(ou nenhum\) prazer. " Hã?](#)

A diversão não tem que ser boa? Não necessariamente, diz Bogost. Por renunciando às nossas noções sobre como deve ser divertido, nos abrimos até ver as tarefas de uma nova maneira. Ele informa que a brincadeira pode fazer parte de qualquer tarefa difícil e, embora o jogo não precise necessariamente ser prazeroso, pode nos libertar do desconforto, que, não vamos esquecer, é o ingrediente central distração de condução.

Dado o que sabemos sobre nossa propensão à distração quando estamos desconfortável, reimaginar o trabalho difícil como divertido pode ser incrivelmente empoderamento. Imagine como você se sentiria poderoso se fosse capaz de transformar o trabalho árduo e focado que você precisa fazer em algo que pareça uma brincadeira. É isso é possível? Bogost acha que é, mas provavelmente não da maneira que você pensa.

***Diversão e diversão não precisam nos fazer sentir bem;
em vez disso, eles podem ser usados como ferramentas para nos manter focados***

Todos nós já ouvimos o conselho de Mary Poppins para adicionar "uma colher de açúcar" para transformar o trabalho em jogo, certo? Bem, Bogost acredita que Poppins estava errado. Ele afirma que sua abordagem "recomenda encobrir o trabalho enfadonho". Enquanto ele escreve, "Deixamos de nos divertir porque não levamos as coisas a sério o *suficiente*, não porque os levamos tão a sério que teríamos que cortar seu sabor amargo com açúcar. A diversão não é tanto uma sensação quanto um escapamento produzido quando um operador pode tratar algo com dignidade. "

Bogost nos diz que "diversão é o resultado de manipular deliberadamente um situação familiar de uma nova maneira. " A resposta, portanto, é se concentrar no tarefa em si. Em vez de fugir da nossa dor ou usar recompensas como prêmios e guloseimas para ajudar a nos motivar, a ideia é prestar muita atenção que você encontre novos desafios que você não viu antes. Esses novos desafios fornecer a novidade para atrair nossa atenção e manter o foco quando tentado por distração.

Incontáveis distrações produzidas comercialmente, como televisão ou redes sociais mídia, use recompensas variáveis como caça-níqueis para nos manter engajados com um fluxo constante de novidades. Mas Bogost aponta que podemos usar o mesmo técnicas para tornar qualquer tarefa mais agradável e atraente.

Podemos usar a mesma fiação neural que nos mantém viciado na mídia para nos manter engajados em uma outra tarefa desagradável.

Bogost dá o exemplo de cortar a grama. “Pode parecer ridículo chame uma atividade como essa de 'diversão'”, escreve ele, mas aprendeu a amá-la. Aqui está

Página 53

como: “Primeiro, preste atenção às coisas de perto, tola, até mesmo absurda.” Para Bogost, ele absorveu o máximo de informações que pôde sobre a forma como a grama cresce e como tratá-la. Então, ele criou um “playground imaginário” no qual o limitações realmente ajudaram a produzir experiências significativas. Ele aprendeu sobre as restrições sob as quais ele teve que operar, incluindo o clima local condições e o que diferentes tipos de equipamentos podem e não podem fazer. Operativo sob restrições, diz Bogost, é a chave para a criatividade e a diversão. Encontrando o caminho ideal para o cortador ou batendo um tempo recorde são outras maneiras de criar um playground imaginário.

Enquanto aprende a se divertir cortando grama pode parecer difícil, as pessoas se divertem em uma ampla gama de atividades que você pode não encontrar particularmente interessante. Considere o meu barista obcecado por café local que passa uma quantidade absurda de tempo refinando a cerveja perfeita, o amante de carros que labuta por incontáveis horas ajustando seu passeio, ou o artesão que meticulosamente produz suéteres e colchas complexas para todos que ela conhece. Se as pessoas podem se divertir fazendo essas atividades por opção, o que há de tão louco trazendo o mesmo tipo de mentalidade para outras tarefas?

Para mim, aprendi a manter o foco no trabalho tedioso de escrever livros encontrando o mistério em meu trabalho. Eu escrevo para responder a perguntas interessantes e descobrir novas soluções para velhos problemas. [Para usar um aforismo popular](#), “O a cura para o tédio é a curiosidade. Não há cura para a curiosidade.” Hoje eu escrevo para se divertir. Claro, também é minha profissão, mas encontrando a diversão, estou capaz de fazer meu trabalho sem ficar tão distraído como antes.

Diversão é procurar a variabilidade em outra coisa as pessoas não percebem. Está rompendo o tédio e monotonia para descobrir sua beleza oculta.

Os grandes pensadores e consertadores da história fizeram suas descobertas porque eles estavam obcecados com a atração intoxicante da descoberta - o

mistério que nos atrai porque queremos saber mais.

Mas lembre-se: encontrar novidades só é possível quando nos damos o tempo para se concentrar intensamente em uma tarefa e procurar muito pela variabilidade. Se é a incerteza sobre nossa capacidade de fazer uma tarefa melhor ou mais rápido do que da última vez ou voltando para desafiar o desconhecido dia após dia, a busca para resolver estes mistérios é o que transforma o desconforto que procuramos escapar com distração em uma atividade que abraçamos.

A última etapa no gerenciamento dos gatilhos internos que podem levar à distração é reimaginar nossas capacidades. Começaremos destruindo um eu comum derrotando a crença, muitos de nós dizemos a nós mesmos diariamente.

LEMBRE-SE DISSO

- **Podemos dominar os gatilhos internos reimaginando um outro tarefa enfadonha.** Diversão e diversão podem ser usados como ferramentas para nos manter focados.
- **Brincar não precisa ser prazeroso.** Só tem que segurar nosso atenção.
- **Deliberação e novidade podem ser adicionadas a qualquer tarefa para torná-la Diversão.**

Capítulo 8

Reimagine seu temperamento

T para controlar o desconforto que nos puxa para a distração, precisamos [pensar em nós de forma diferente. A maneira como percebemos nosso temperamento, que é definido como "a natureza de uma pessoa ou animal, especialmente porque é permanente afeta seu comportamento"](#), tem um impacto profundo em como nos comportamos.

Uma das partes mais difundidas da psicologia popular é a crença de que o controle é limitado - que, pela natureza de nosso temperamento, só temos muita força de vontade disponível para nós. Além disso, o pensamento vai, nós somos passível de ficar sem força de vontade quando nos esforçamos. Os psicólogos têm um nome para esse fenômeno: esgotamento do ego.

Não muito tempo atrás, minha rotina pós-trabalho era assim: eu sentava no sofá e vegetais por horas, fazendo companhia ao Netflix e tomando um litro de sorvete (Ben & Jerry's Chocolate Fudge Brownie, para ser mais exato). Eu conhecia o sorvete e sentar não eram bons para mim, mas justifiquei minhas ações dizendo a mim mesmo que estava "exausto", agindo como se meu ego estivesse esgotado (mesmo se eu nunca ouvi o termo). Esta teoria parece explicar perfeitamente o meu pós-trabalho indulgências. Mas o esgotamento do ego é real?

[Em 2011, o psicólogo Roy Baumeister escreveu o best-seller *Força de vontade: redescobrimos a maior força humana* com Nova York Jornalista do Times, John Tierney. O livro citou vários de Baumeister estudos que demonstram a teoria do esgotamento do ego, incluindo um notável experimento que mostrou uma maneira aparentemente milagrosa de restaurar a força de vontade -](#)

consumir açúcar. O estudo afirmou que os participantes que tomaram um gole de açúcar limonada adocicada demonstrou maior autocontrole e resistência em tarefas difíceis.

Recentemente, no entanto, os cientistas examinaram a teoria de forma mais crítica, e vários não gostaram da ideia. Evan Carter da Universidade de Miami foi um dos primeiros a desafiar as descobertas de Baumeister. Em uma meta de 2010 análise (um estudo de estudos), Carter olhou para quase duzentos [experimentos que concluíram o esgotamento do ego eram reais. Após uma inspeção mais detalhada, no entanto, ele identificou um "viés de publicação", em que estudos que produziram evidências contraditórias não foram incluídas. Ao levar em consideração seus resultados, ele concluiu que não havia evidências sólidas que sustentassem a teoria do esgotamento do ego. Além disso, alguns dos aspectos mais mágicos da teoria](#), como a idéia que o açúcar pode aumentar a força de vontade, foram completamente desmascarados.

O que pode explicar o fenômeno de esgotamento do ego? Os resultados do início estudos podem ter sido autênticos, mas parece que os pesquisadores pularam para o conclusões erradas. Novos estudos mostram que beber limonada *pode* melhorar desempenho, mas não pela razão que Baumeister acreditava. A colisão em o desempenho não teve nada a ver com o açúcar na bebida e tudo a [fazer com os pensamentos em nossas cabeças. Em um estudo conduzido pela Stanford psicóloga Carol Dweck e seus colegas, publicado no *Proceedings da Academia Nacional de Ciências*, Dweck concluiu que os sinais de ego depleção foram observados apenas nos assuntos de teste que acreditaram na força de vontade era um recurso limitado. Não era o açúcar da limonada, mas a crença na seu impacto que deu aos participantes um impulso extra.](#)

Pessoas que não viam a força de vontade como um recurso finito não mostrou sinais de esgotamento do ego.

Muitas pessoas ainda promovem a ideia de esgotamento do ego, talvez porque eles não estão cientes das evidências que existem em contrário. Mas se Dweck's as conclusões estão corretas, então perpetuar a ideia está causando um dano real. Se ego

Página 57

esgotamento é essencialmente causado por pensamentos autodestrutivos e não por qualquer limitação biológica, então a ideia nos torna menos propensos a realizar nosso objetivos, fornecendo uma justificativa para parar quando, de outra forma, poderíamos persistir.

Michael Inzlicht, professor de psicologia da Universidade de Toronto e o investigador principal do Toronto Laboratory for Social

[A neurociência oferece uma visão alternativa. Ele acredita que a força de vontade não é um recurso finito, mas age como uma emoção. Assim como nós não "esgotamos" alegria ou raiva, a força de vontade diminui e diminui em resposta ao que está acontecendo nós e como nos sentimos.](#)

Vendo a ligação entre temperamento e força de vontade por meio de uma lente tem implicações profundas na maneira como focamos nossa atenção. Por um, se energia mental é mais como uma emoção do que como combustível em um tanque, pode ser gerenciada e utilizado como tal. Uma criança pode ter um acesso de raiva quando recusada a brinquedo, mas irá, com a idade, ganhar autocontrole e aprender a superar os sentimentos ruins. Da mesma forma, quando precisamos realizar uma tarefa difícil, é mais produtivo e É saudável acreditar que a falta de motivação é temporária do que dizer estamos exaustos e precisamos de uma pausa (e talvez um pouco de sorvete).

Embora possamos parar de acreditar que nossa força de vontade é limitada, nossa percepção de a força de vontade é apenas uma faceta do temperamento. Vários estudos recentes têm encontramos uma forte conexão entre a maneira como pensamos sobre outros aspectos da natureza humana e nossa habilidade de seguir adiante.

[Por exemplo, para determinar como as pessoas se sentem no controle em relação a seus desejos por cigarros, drogas ou álcool, os pesquisadores administram um padrão](#) pesquisa denominada Craving Crenças Questionnaire. A avaliação é modificada para a droga de escolha do participante e apresenta afirmações como “Uma vez que o começa o desejo de opioides prescritos, não tenho controle sobre o meu comportamento”; “Os desejos por opioides prescritos são mais fortes do que minha força de vontade”; e “Sempre terei desejo por opioides prescritos.”

A forma como as pessoas avaliam essas declarações diz aos pesquisadores muito sobre não apenas o seu estado atual, mas também a probabilidade de permanecerem viciados. [Participantes que indicam que se sentem mais poderosos](#) com o passar do tempo aumenta [suas chances de desistir. Em contraste, estudos de usuários de metanfetamina e fumantes de cigarros descobriram que aqueles que acreditavam ser impotentes para](#) resistir tinha maior probabilidade de cair do vagão após desistir.

[A lógica não é surpreendente, mas a extensão do efeito é notável. UMA estudo publicado no Journal of Studies on Alcohol and Drugs descobriu que](#)

indivíduos que acreditavam ser impotentes para lutar contra seus desejos eram muito mais probabilidade de beber novamente.

As crenças dos viciados em relação à sua impotência eram tão importante para determinar se eles iriam recaída após o tratamento como seu nível de dependência.

Deixe que isso caia na mente - a mentalidade é tão importante quanto a dependência física! [O que dizemos a nós mesmos é de vital importância. Rotulando-se como tendo um autocontrole deficiente, na verdade, leva a menos autocontrole. Ao invés de dizer nós mesmos falhamos porque somos de alguma forma deficientes, devemos nos oferecer compaixão, falando para nós mesmos com gentileza quando experimentamos contratempos.](#)

Vários estudos encontraram pessoas que são mais compassivas [experimente uma maior sensação de bem-estar. Uma revisão de 2015 de setenta e nove estudos que analisaram as respostas de mais de dezesseis mil voluntários encontraram](#) aquelas pessoas que têm “uma atitude positiva e solidária. . . em direção a ela ou diante de falhas e deficiências individuais ”tendem a ser mais feliz. [Outro estudo descobriu que a tendência das pessoas de se culparem,](#) junto com o quanto eles ruminaram sobre um problema, poderiam mediar quase completamente o fatores mais comuns associados à depressão e ansiedade. A o nível de autocompaixão do indivíduo teve um maior efeito sobre se eles desenvolveria ansiedade e depressão do que todas as coisas usuais que tendem a estragar a vida das pessoas, como eventos de vida traumáticos, uma história familiar de mental doença, baixo status social ou falta de apoio social.

A boa notícia é que podemos mudar a maneira como falamos com nós mesmos em a fim de aproveitar o poder da autocompaixão. Isso não significa que não vamos bagunçar; todos nós fazemos. Todo mundo luta com a distração de uma coisa ou outro. O importante é assumir a responsabilidade por nossas ações sem

acumulando-se na culpa tóxica que nos faz sentir ainda pior e pode, ironicamente, nos levam a buscar ainda mais distrações para escapar da dor da vergonha.

A autocompaixão torna as pessoas mais resistentes a decepções, quebrando o ciclo vicioso de estresse que

frequentemente acompanha o fracasso.

Se você se pega ouvindo a vozinha em sua cabeça que às vezes intimida você, é importante saber como responder. Em vez de de aceitar o que a voz diz ou discutir com ela, lembre-se de que os obstáculos fazem parte do processo de crescimento. Não melhoramos sem prática, o que às vezes pode ser difícil.

Uma boa regra é falar consigo mesmo da maneira como você falaria com um amigo. Já que sabemos muito sobre nós mesmos, tendemos a ser nossos piores críticos, mas se falarmos para nós mesmos da maneira que ajudaríamos um amigo, podemos veja a situação como ela realmente é. Dizendo a si mesmo coisas como "Este é como é ficar melhor em algo" e "Você está no caminho certo" são maneiras mais saudáveis de lidar com a dúvida.

Reimaginar o gatilho interno, a tarefa e nosso temperamento são poderosos e formas estabelecidas de lidar com distrações que começam dentro de nós. Podemos lidar com gatilhos internos desconfortáveis refletindo sobre, ao invés de reagindo ao nosso desconforto. Podemos reimaginar a tarefa que estamos tentando realizar procurando a diversão nela e concentrando-se nela mais intensamente. Finalmente, e mais importante, podemos mudar a maneira como nos vemos para obter livrar-se de crenças auto-limitantes. Se acreditarmos que estamos com pouca força de vontade e auto-controle, então seremos. Se decidirmos que somos impotentes para resistir à tentação, torna-se verdade. Se dissermos que somos deficientes por natureza, acreditaremos toda palavra.

Felizmente, você não precisa acreditar em tudo o que pensa; você é único impotente se você pensa que é.

LEMBRE-SE DISSO

- **Reimaginar nosso temperamento pode nos ajudar a gerenciar nossa gatilhos.**
- **Não ficamos sem força de vontade.** Acreditar que fazemos nos torna menos propensos a cumprir nossos objetivos, fornecendo uma justificativa para parar quando de outra forma poderíamos persistir.
- **O que dizemos a nós mesmos é importante.** Rotulando-se como tendo autocontrole deficiente é autodestrutivo.
- **Pratique a autocompaixão.** Fale consigo mesmo da maneira como falaria com um amigo. Pessoas que têm mais autocompaixão são mais resilientes.

Parte 2

Arranje tempo para tração

Capítulo 9

Transforme seus valores em tempo

Tração atrai você para o que você quer da vida, enquanto a distração atrai você fora. Na [parte um](#), aprendemos maneiras de lidar com os gatilhos internos que pode nos levar à distração e como reduzir as fontes de desconforto; Se nós não controle o nosso impulso de escapar de sentimentos desconfortáveis, nós sempre iremos procure soluções rápidas para aliviar nossa dor.

A próxima etapa é encontrar maneiras de tornar a tração mais provável, começando com como gastamos nosso tempo. O escritor e filósofo alemão Johann Wolfgang von Goethe acreditava que poderia prever o futuro de alguém com base em um simples fato. “ [Se eu sei como você gasta seu tempo](#), ”Ele escreveu,“ então eu sei o que pode ser de você. ”

Pense em todas as maneiras como as pessoas roubam seu tempo. O estoico romano [o filósofo Sêneca escreveu: “ As pessoas são frugais na proteção de seus propriedade ; mas assim que se trata de desperdiçar tempo, eles são um grande desperdício](#) da única coisa em que é certo ser mesquinho ”. Embora Sêneca estivesse escrevendo mais de dois mil anos atrás, suas palavras são igualmente aplicáveis hoje. Pense em todas as fechaduras, sistemas de segurança e unidades de armazenamento que usamos para proteger nossa propriedade e quão pouco fazemos para proteger nosso tempo.

[Um estudo da Promotional Products Association International encontrou](#) apenas um um terço dos americanos mantém uma programação diária, o que significa que a grande maioria [acordar todas as manhãs sem planos formais. Nosso bem mais precioso - nosso](#)

[tempo - está desprotegido, apenas esperando para ser roubado. Se não planejamos nossos dias,](#) outra pessoa o fará.

Portanto, precisamos fazer um cronograma, mas por onde começar? O comum abordagem é fazer uma lista de tarefas. Nós anotamos todas as coisas que queremos fazer e esperamos encontrar tempo ao longo do dia para fazê-los. Infelizmente, este método tem algumas falhas graves. Qualquer pessoa que tenha tentado manter essa lista sabe que muitas tarefas tendem a ser empurradas de um dia para o outro e no outro.

Em vez de começar com o que vamos fazer, devemos começar com o *porquê* nós vamos fazer isso. E para fazer isso, devemos começar com nossos valores.

[De acordo com Russ Harris, autor de *The Happiness Trap*, os valores são “Como queremos ser, o que queremos representar e como queremos nos relacionar para o mundo ao nosso redor.”](#) Eles são atributos da pessoa que queremos ser. Para por exemplo, eles podem incluir ser uma pessoa honesta, ser um pai amoroso ou ser uma parte valorizada de uma equipe. Nunca *alcançamos* nossos valores mais do que terminar uma pintura nos *permitiria* ser criativos. Um valor é como um estrela Guia; é o ponto fixo que usamos para nos ajudar a navegar em nossas escolhas de vida.

Embora alguns valores sejam transferidos para todas as facetas da vida, a maioria é específica para uma área. Por exemplo, ser um membro contribuinte de uma equipe é algo as pessoas geralmente fazem no trabalho. Ser um cônjuge ou pai amoroso ocorre dentro de o contexto de uma família. Ser o tipo de pessoa que busca sabedoria ou aptidão física é algo que fazemos por nós mesmos.

O problema é que não reservamos tempo para nossos valores. Nós sem querer gastamos muito tempo em uma área de nossas vidas às custas de outras. Nós temos ocupados no trabalho às custas de viver nossos valores com nossa família ou amigos. Se nos preocupamos em cuidar de nossos filhos, negligenciamos nosso corpos, mentes e amizades e nos impedimos de ser o povo nós desejamos ser. Se negligenciarmos cronicamente nossos valores, nos tornamos algo não temos orgulho - nossas vidas parecem desequilibradas e diminuídas. Ironicamente, esse sentimento feio nos torna mais propensos a buscar distrações para escapar de nossa insatisfação sem realmente resolver o problema.

Quaisquer que sejam nossos valores, é útil categorizá-los em vários [domínios da vida, um conceito que tem milhares de anos. O filósofo estóico Hierocles demonstrou a natureza interconectada de nossas vidas com](#) círculos concêntricos que ilustram um equilíbrio hierárquico de funções. Ele colocou o mente e corpo humanos no centro, seguido por uma família próxima no próximo anel, em seguida, família extensa, depois outros membros de sua tribo, então habitantes de

uma cidade ou cidade, concidadãos e conterrâneos em seguida, terminando com todos humanidade no anel externo.

Inspirado por seu exemplo, criei uma maneira de simplificar e visualizar o três domínios da vida onde gastamos nosso tempo:

Esses três domínios definem onde gastamos nosso tempo. Eles nos dão um maneira de pensar sobre como planejamos nossos dias para que possamos nos tornar um autêntico reflexo das pessoas que queremos ser.

A fim de viver nossos valores em cada um desses domínios, devemos reservar tempo em nossas agendas para fazê-lo. Apenas reservando um tempo específico em nosso horários para tração (as ações que nos atraem para o que queremos na vida) podemos virar as costas à distração. Sem planejar com antecedência, é impossível para saber a diferença entre tração e distração.

Você não pode chamar algo de distração a menos que você saiba do que está distraindo você.

[Sei que muitos de nós nos irritamos com a ideia de manter uma programação](#) porque não queremos nos sentir prejudicados, mas por incrível que pareça, nós realmente temos um desempenho melhor sob restrições. Isso ocorre porque as limitações nos dão uma estrutura, enquanto um agenda em branco e uma lista de afazeres com quilômetros de extensão nos atormentam com muitas opções.

A maneira mais eficaz de arranjar tempo para tração é por meio do "cronograma". [Timeboxing usa uma técnica bem pesquisada que os psicólogos chamam de](#) "definir um intenção de implementação", que é uma maneira elegante de dizer, "decidir o que você vai fazer, e *quando* você vai fazer." É uma técnica que pode ser usado para arranjar tempo para tração em cada um dos domínios da sua vida.

O objetivo é eliminar todos os espaços em branco em seu calendário para que fique com um modelo de como você pretende gastar seu tempo todos os dias.

Não importa muito o *que* você faça com seu tempo; em vez disso, o sucesso é medido se você fez o que planejou fazer. É bom assistir a vídeo, navegar nas redes sociais, sonhar acordado ou tirar uma soneca, desde que você planejou fazer. Como alternativa, verificar o e-mail de trabalho, um aparentemente tarefa produtiva, é uma distração se for feita quando você pretendia gastar tempo com sua família ou trabalhar em uma apresentação. Manter um cronograma definido é a única maneira de saber se você está distraído. Se você não está gastando seu tempo fazendo o que você planejou, você está fora do caminho.

Para criar uma programação semanal com limite de tempo, você precisa decidir quanto tempo que você deseja gastar em cada domínio de sua vida. Quanto tempo você

quer gastar consigo mesmo, em relacionamentos importantes e no trabalho?

Página 66

Observe que “trabalho” não significa exclusivamente trabalho remunerado. O domínio de trabalho pode incluir serviço comunitário, ativismo e projetos paralelos.

Quanto tempo em cada domínio permitiria que você fosse consistente com seus valores? Comece criando um modelo de calendário semanal para o seu semana. Você encontrará um modelo em branco no apêndice e uma ferramenta online gratuita em NirAndFar.com/Indistractable.

Em seguida, reserve quinze minutos em sua programação todas as semanas para refletir e Refine seu calendário fazendo duas perguntas:

Questão 1 (refletir): “Quando em minha programação fiz o que disse que faria e quando me distraí? ” Responder a esta pergunta requer você para olhar para a semana passada. Eu recomendo usar o Distraction Tracker encontrado no final deste livro para observar quando e por que você se distrai, de acordo com as sugestões do Dr. Bricker de observar seu gatilho interno do [capítulo seis](#).

Se um gatilho interno distrai você, quais estratégias você usará para lidar com na próxima vez que surgir? Fez um gatilho externo, como uma ligação ou um discurso colega, pedir-lhe para parar de fazer o que queria fazer? (Vamos abordar táticas para controlar gatilhos externos na [parte três](#).) Ou foi um problema de planejamento a razão pela qual você cedeu à distração? Nesse caso, você pode olhar para trás através do seu Distraction Tracker para ajudar a responder a próxima pergunta.

Pergunta 2 (refinar): “Posso fazer alterações na minha agenda que vai me dar o tempo de que preciso para viver melhor meus valores? ” Talvez algo inesperado surgiu, ou talvez tenha havido um problema com a forma como você planejou seu dia. O Timeboxing nos permite pensar em cada semana como um mini-experimento. O objetivo é descobrir onde sua programação não funcionou no período anterior semana para que você possa acompanhar mais facilmente na próxima vez. A ideia é comprometa-se com uma prática que melhora sua programação ao longo do tempo, ajudando você saber a diferença entre tração e distração para cada momento do dia.

Quando nossas vidas mudam, nossos horários também podem. Mas uma vez que nossa programação é definido, a ideia é mantê-lo até decidirmos melhorá-lo na próxima vez volta. Abordando o exercício de fazer um cronograma como um cientista curioso, em vez de um sargento instrutor, nos dá a liberdade de melhorar a cada iteração.

Nesta seção, veremos como encontrar tempo para tração nas três domínios de sua vida. Também discutiremos como sincronizar as expectativas de como você

Página 67

gaste seu tempo com as partes interessadas em sua vida, como colegas de trabalho e gerentes.

Antes de prosseguir, considere como está sua programação atualmente. Eu estou não perguntando sobre as coisas que você *fez* , mas sim as coisas com as quais se comprometeu fazendo por escrito. Sua programação está repleta de planos cuidadosamente cronometrados, ou

está quase vazio? Isso reflete quem você é? Você está deixando os outros roubarem seu tempo ou você o guarda como um recurso limitado e precioso que é?

Ao transformar nossos valores em tempo, garantimos que temos tempo para tração. Se não planejamos com antecedência, não devemos apontar o dedo, nem devemos ser surpreso quando tudo se torna uma distração. Ser indestrutível é principalmente sobre como garantir que você tenha tempo para tração todos os dias e eliminando a distração que o impede de viver a vida que deseja - um isso envolve cuidar de si mesmo, de seus relacionamentos e de seu trabalho.

LEMBRE-SE DISSO

- **Você não pode chamar algo de distração, a menos que saiba o que é está distraindo você.** Planejar com antecedência é a única maneira de saber a diferença entre tração e distração.
- **Seu calendário reflete seus valores?** Ser a pessoa que você quer ser, você tem que arranjar tempo para viver seus valores.
- **Timebox seu dia.** Os três domínios de sua vida, relacionamentos, e o trabalho fornecem uma estrutura para planejar como gastar seu Tempo.
- **Refletir e refinar.** Revise sua programação regularmente, mas você deve comprometa-se com ele assim que estiver definido.

Capítulo 10

Controle as entradas, não os resultados

Eu nesta representação visual de sua vida, você está no centro das três domínios. Como tudo de valor, você precisa de manutenção e cuidados, que leva tempo. Assim como você não iria perder uma reunião com seu chefe, você

Página 69

nunca deve desistir de compromissos que você fizer consigo mesmo. Afinal quem é mais crítico para ajudá-lo a viver o tipo de vida que deseja do que você?

Exercício, sono, refeições saudáveis e tempo gasto lendo ou ouvindo um audiolivros são formas de investir em nós mesmos. Algumas pessoas valorizam atenção plena, conexão espiritual ou reflexão, e pode querer tempo para orar ou meditar. Outros valorizam a habilidade e querem um tempo a sós para praticar um hobby.

Cuidar de si mesmo está no centro dos três domínios porque o outros dois dependem da sua saúde e bem-estar. Se você não está cuidando de você mesmo, seus relacionamentos sofrem. Da mesma forma, seu trabalho não é o melhor quando você não se deu o tempo necessário para ficar fisicamente e psicologicamente saudável.

Podemos começar priorizando e cronometrando o tempo "você". Em um nível básico, precisamos de tempo em nossos horários para dormir, higiene e alimentação adequada. Embora possa parecer simples atender a essas necessidades, devo admitir que antes de aprendi a cronometrar meu dia, era culpado de passar muitas noites no trabalho, depois, eu rapidamente comia um cheeseburger duplo, batatas fritas e um batido de chocolate decadente para o jantar - muito longe do estilo de vida saudável que eu imaginado.

Ao reservar um tempo para viver seus valores no domínio "você", você terá tempo para refletir sobre o seu calendário e visualizar as qualidades de a pessoa que você quer ser. Com seu corpo e mente fortes, você também será muito mais probabilidade de cumprir suas promessas.

Você pode estar pensando: "É muito bom agendar um horário para nós mesmos, mas o que acontece quando não realizamos o que queremos, apesar de fazer o tempo?"

Há alguns anos, comecei a acordar às três horas todas as manhãs. [Ao longo dos anos, li muitos artigos sobre a importância do descanso](#) e soube que a pesquisa foi inequívoca - precisamos de um sono de qualidade. Eu jogaria e viraria, desapontado por não estar seguindo meu plano de obter sete a oito horas de sono. Estava na minha programação, então por que não estava dormindo? Acontece que dormir não estava completamente sob meu controle. Eu não pude evitar o fato de meu corpo escolheu me acordar, mas eu poderia controlar o que fiz em resposta.

No início, eu fiz o que muitos de nós fazemos quando as coisas não saem como planejado - eu

surtou. Eu ficava deitado na cama, pensando em como era ruim eu não estar dormindo e como me sentiria tonto pela manhã, e então começaria pensando em todas as coisas que eu tinha que fazer no dia seguinte. Eu meditaria sobre esses pensamentos

[até que eu não conseguisse pensar em mais nada. Ironicamente, eu não estava voltando a dormir porque estava preocupado em não voltar a dormir - uma causa comum de insônia.](#)

Assim que percebi que minha ruminação era uma distração, comecei a lidar com ele de uma maneira mais saudável. Especificamente, se eu acordasse, repetiria um simples mantra, "O corpo obtém o que o corpo precisa." Essa mudança sutil de mentalidade levou a pressão por não tornar o sono uma exigência. Meu trabalho era fornecer ao meu corpo o tempo e lugar adequados para descansar - o que aconteceu a seguir estava fora do meu controle. Comecei a pensar em acordar no meio da noite como uma chance de ler no meu Kindle e parei de me preocupar sobre quando voltar a dormir. ² Assegurei-me que se não estivesse cansado o suficiente para adormecer naquele momento, foi porque meu corpo já havia descansado o suficiente. Eu deixei minha mente relaxar sem me preocupar.

Você vê aonde isso está levando, não é? Assim que minha ruminação parou, assim como minhas noites sem dormir. Logo comecei a adormecer regularmente em minutos.

Há uma lição importante aqui que vai muito além de como obter sono suficiente. A lição é que, quando chega a hora, devemos pare de se preocupar com os resultados que não podemos controlar e, em vez disso, concentre-se no entradas que podemos. Os resultados positivos do tempo que passamos fazendo algo é um esperança, não uma certeza.

A única coisa que controlamos é o tempo que colocamos em um tarefa.

Se sou capaz de adormecer a qualquer momento ou se um uma ideia inovadora para o meu próximo livro me ocorre quando me sento à minha mesa não depende inteiramente de mim, mas uma coisa é certa: não farei o que quero fazer se eu não estiver no lugar certo na hora certa, seja na cama quando eu quero dormir ou na minha mesa quando quero fazer um bom trabalho. Não aparecendo garante o fracasso.

Temos a tendência de pensar que podemos resolver nossos problemas de distração, tentando obter mais feito a cada minuto, mas mais frequentemente o problema real não é dar tempo para fazer o que dizemos que faremos. Ao cronometrar "você" tempo e

Seguindo fielmente, cumprimos as promessas que fazemos a nós mesmos.

LEMBRE-SE DISSO

- **Reserve um tempo para você primeiro.** Você está no centro dos três domínios da vida. Sem reservar tempo para você, os outros dois domínios sofrem.
- **Apareça quando quiser.** Você nem sempre pode controlar o que você perde o tempo que gasta, mas pode controlar quanto tempo você coloca em uma tarefa.
- **A entrada é muito mais certa do que o resultado.** Quando se trata de vivendo a vida que você deseja, certificando-se de alocar tempo para viver seus valores é a única coisa em que você deve se concentrar.

² O Kindle e-reader é menos prejudicial para o sono do que outros dispositivos. Anne-Marie Chang, Daniel Aeschbach, Jeanne F. Duffy e Charles A. Czeisler, "Evening Use of Light-Emitting EReaders Afeta negativamente o sono, o tempo circadiano e o alerta na manhã seguinte", *Proceedings of the National Academy of Sciences* 112, não. 4 (Janeiro 27, 2015): 1232, <https://doi.org/10.1073/pnas.1418490112>.

Capítulo 11

Agende relacionamentos importantes

Família e amigos nos ajudam a viver nossos valores de conexão, lealdade e responsabilidade. Eles precisam de você e você precisa deles, então eles são claramente muito mais importante do que um mero "beneficiário residual", um termo que ouvi pela primeira vez em um

Página 73

Aula 101 de economia. Nos negócios, um beneficiário residual é o idiota que obtém o que sobra quando uma empresa é liquidada - normalmente, não muito de. Na vida, nossos entes queridos merecem melhor, e ainda, se não tivermos cuidado com como planejamos nosso tempo, os beneficiários residuais são exatamente o que se tornam.

Um dos meus valores mais importantes é ser um pai carinhoso, envolvido e divertido. Embora eu deseje viver esse valor, ser um pai totalmente presente nem sempre é "conveniente." Um e-mail de um cliente me informa que meu site está fora do ar; o encanador manda mensagens para me dizer que seu trem está parado e ele precisa reagendar; meu banco notifica-me de uma cobrança inesperada em meu cartão. Enquanto isso, minha filha está sentada lá, esperando que eu jogue minha próxima carta em nosso jogo de gin rummy.

Para combater esse problema, programei intencionalmente um horário com meu filho toda semana. Assim como eu agendo um horário para uma reunião de negócios ou tempo para mim, eu bloqueio um tempo na minha agenda para estar com ela. Para ter a certeza sempre temos algo divertido para fazer, passamos uma tarde escrevendo mais de cem coisas para fazer juntos na cidade, cada uma em uma pequena tira de papel. Então, enrolamos todas as pequenas tiras e as colocamos dentro do nosso "jarro de diversão". Agora, toda sexta à tarde, simplesmente puxamos uma atividade de diversão e faça-o. Às vezes, vamos visitar um museu, enquanto outras vezes vamos brincar no parque ou visitar uma sorveteria altamente conceituada do outro lado da cidade. Esse tempo está reservado apenas para nós.

Verdade seja dita, a ideia do jarro divertido nem sempre funciona tão bem quanto eu gostar. É difícil para mim reunir energia para ir para o playground quando as temperaturas de Nova York caem abaixo de zero. Naqueles dias, uma xícara de quente chocolate e alguns capítulos de *Harry Potter* soam muito mais convidativos para nós dois. O que é importante, porém, é que fiz disso uma prioridade na minha agenda para viver de acordo com meus valores. Ter esse tempo na minha agenda me permite ser o pai que imagino ser.

Da mesma forma, minha esposa Julie e eu nos certificamos de que temos um horário programado para entre si. Duas vezes por mês, planejamos uma data especial. Às vezes vemos um show mostrar ou deliciar-se com uma refeição exótica. Mas principalmente, nós apenas andamos e falamos por

horas. Independentemente do que façamos, sabemos que este tempo está cimentado em nossos horários e não serão comprometidos. Na ausência deste programado tempo juntos, é muito fácil preencher nossos dias com outras tarefas, como correr para o supermercado ou limpar a casa. Meu tempo agendado com Julie permite

Página 74

para viver meu valor de intimidade. Não há mais ninguém que eu possa abrir para o maneira que eu posso com ela, mas isso só pode acontecer se tivermos tempo.

Igualdade é outro valor em meu casamento. Sempre pensei que me comportava de uma forma que manteve esse valor. Eu estava errado. Antes que minha esposa e eu tivéssemos um claro programado, nos encontramos discutindo sobre por que certas tarefas não estava sendo feito em casa. Vários estudos mostram que entre casais heterossexuais, os maridos não fazem sua parte justa nas tarefas domésticas, e eu era, estou triste em admitir, um deles. Darcy Lockman, psicóloga em New York City, escreveu no Washington Post, “Mulheres empregadas parceiras com homens empregados carregam 65% dos cuidados infantis da família responsabilidades, uma figura que se manteve estável desde a virada do século.”

Mas, como muitos homens que Lockman entrevistou em sua pesquisa, eu estava de alguma forma alheio às tarefas que minha esposa realizava. Como uma mãe disse a Lockman,

Ele está em seu telefone ou computador enquanto estou correndo como um louco pessoa pegando as coisas das crianças, lavando a roupa. Ele toma seu café em pela manhã lendo seu telefone enquanto estou preparando o almoço, pegando nosso a roupa da filha, ajudando nosso filho com o dever de casa. Ele apenas senta há. Ele não faz isso de propósito. Ele não tem consciência do que é acontecendo ao seu redor. Eu pergunto a ele sobre isso e ele fica na defensiva.

Foi como se Lockman tivesse entrevistado minha esposa. Mas se minha esposa quisesse ajuda, por que ela simplesmente não perguntou? Mais tarde, percebi que descobrir como eu poderia ser útil em si mesmo. Julie não poderia me dizer como eu poderia ajudar porque ela já tinha uma dúzia de coisas em sua mente. Ela queria que eu tomasse iniciativa, entrar e começar a ajudar. Mas eu não sabia como. eu não tive idéia, então eu ficaria lá confuso ou fugiria para fazer outra coisa. Também muitas noites seguiram este roteiro, terminando em jantares tardios, sentimentos feridos e às vezes lágrimas.

Durante um de nossos dias de encontro, nos sentamos e listamos todas as famílias tarefas que cada um de nós realizou; certificando-se de que nada foi deixado de fora. Comparando A lista (aparentemente interminável) de Julie para a minha foi um alerta de que meu valor igualdade em nosso casamento precisava de ajuda. Nós concordamos em dividir a família trabalhos e, o mais importante, limitou o tempo das tarefas em nossas agendas, não deixando dúvida sobre quando eles seriam feitos.

Página 75

Trabalhando nosso caminho para uma divisão mais equitativa do trabalho doméstico

restaurou a integridade ao meu valor de igualdade em meu casamento, que também melhorou as chances de ter um relacionamento longo e feliz. Lockman's pesquisa apóia este benefício: "Um crescente corpo de pesquisas em família e estudos clínicos demonstram que a igualdade conjugal promove o sucesso conjugal e essa desigualdade o enfraquece. "

Não há dúvida de agendar um horário para a família e garantir que eles não fossem por mais tempo, o beneficiário residual do meu tempo melhorou muito meu relacionamento com minha esposa e filha.

As pessoas que mais amamos não deveriam estar contentes obtendo o tempo que sobra. Todos se beneficiam quando reservamos um tempo em nossa programação para cumprir nossos valores e fazer a nossa parte.

Este domínio se estende além da família. Não programando tempo para o relacionamentos importantes em nossas vidas são mais prejudiciais do que a maioria das pessoas imagina. Estudos recentes têm mostrado que a falta de interação social não só leva à solidão, mas também está ligada a uma série de efeitos físicos prejudiciais. De fato, a falta de amizades íntimas pode ser prejudicial à saúde.

[Talvez a evidência mais convincente de que amizades afetam a longevidade](#) vem do Estudo de Desenvolvimento de Adultos em Harvard. Desde 1938, pesquisadores têm seguido a saúde física e hábitos sociais de 724 homens. Robert Waldinger, o atual diretor do estudo, disse em uma palestra TEDx, "A mensagem mais clara que recebemos deste estudo de setenta e cinco anos é esta: [bons relacionamentos nos mantêm mais felizes e saudáveis. Período.](#)" [Socialmente pessoas desconectadas são, de acordo com Waldinger, "menos felizes ; saúde deles](#) diminui no início da meia-idade; o funcionamento do cérebro diminui mais cedo; [e eles vivem vidas mais curtas do que as pessoas que não são solitárias. " Waldinger advertiu: "É

não apenas o número de amigos que você tem. . . É a qualidade do seu fechamento relacionamentos que importam. "

[O que faz uma amizade de qualidade? William Rawlins, professor de comunicações interpessoais na Universidade de Ohio, que estuda a maneira como as pessoas](#) interagir ao longo de suas vidas, disse ao *Atlântico* que satisfatória amizades precisam de três coisas: "alguém com quem conversar, alguém de quem depender, e alguém para desfrutar. " Encontrar alguém para conversar, depender e desfrutar muitas vezes vem naturalmente quando somos jovens, mas à medida que crescemos na idade adulta, o modelo de como manter amizades é menos claro. Nós nos formamos e seguimos nossos caminhos separados, buscando carreiras e começando novas vidas a quilômetros de distância de nossos melhores amigos.

De repente, as obrigações e ambições de trabalho passam a ter prioridade sobre as cervejas com amigos. Se as crianças entrarem em cena, noites emocionantes na cidade tornam-se noites exaustas no sofá. Infelizmente, quanto menos tempo investimos nas pessoas, mais fácil é viver sem elas, até que um dia é muito

difícil de reconectar.

É assim que as amizades morrem - elas morrem de fome.

Mas, como a pesquisa revela, ao permitir que nossas amizades morram de fome, estamos também desnutrindo nossos próprios corpos e mentes. Se o alimento da amizade é tempo juntos, como vamos arranjar tempo para garantir que estamos todos alimentados?

Apesar de nossas agendas lotadas e farto de filhos, meus amigos e eu temos desenvolvido uma rotina social que garante encontros regulares. Nós o chamamos de “Kibutz”, que em hebraico significa “ajuntamento”. Para o nosso encontro, quatro casais, incluindo minha esposa e eu, nos encontramos a cada duas semanas para falar sobre um pergunta durante um piquenique. A pergunta pode variar de uma investigação profunda tipo, "O que você é grato por seus pais lhe terem ensinado?" para mais questão prática como: "Devemos pressionar nossos filhos a aprender coisas que eles não quer, gosta de tocar piano? "

Página 77

Ter um tópico ajuda de duas maneiras: primeiro, nos leva além da conversa fiada de esportes e clima, dando-nos a oportunidade de nos abrir sobre coisas que realmente assuntos; segundo, evita a divisão de gênero que costuma acontecer quando os casais reúnem-se em grupos - homens em um canto, mulheres em outro. Tendo uma pergunta do dia, todos nós conversamos.

O elemento mais importante do encontro é sua consistência; chuva ou brilho, o kibutz aparece em nossos calendários a cada duas semanas, ao mesmo tempo, mesmo lugar. Não há e-mails para frente e para trás para definir a logística. Para para simplificar ainda mais, cada casal traz sua própria comida, então não há preparação ou Limpar. Se um casal não consegue sobreviver, não é grande coisa; o kibutz segue em frente enquanto planejado.

O encontro dura cerca de duas horas, e sempre saio com novas ideias e percepções. Mais importante, me sinto mais próximo de meus amigos. Considerando a importância de relacionamentos próximos, é essencial planejarmos com antecedência. Saber há tempo reservado para o kibutz garantir que isso aconteça.

Não importa que tipo de atividade satisfaça sua necessidade de amizade, é essencial reservar tempo na sua agenda para isso. O tempo que passamos com nosso amigos não é apenas prazeroso - é um investimento em nossa saúde futura e bem-estar.

LEMBRE-SE DISSO

- **As pessoas que você ama merecem mais do que obter qualquer tempo sobra.** Se alguém é importante para você, reserve um tempo regular para eles em seu calendário.
- **Vá além do agendamento de dias de datas com seu outro significativo.** Colocar tarefas domésticas em sua agenda para garantir uma divisão justa.
- **A falta de amizades próximas pode ser prejudicial à sua saúde.**

Certifique-se de manter relacionamentos importantes, agendando tempo para encontros regulares.

Capítulo 12

Sincronizar com as partes interessadas no trabalho

Você ao contrário dos outros domínios da vida, não preciso lembrá-lo de arranjar tempo para trabalho. Você provavelmente não tem muita escolha quando se trata disso área. Dado que o trabalho provavelmente ocupa mais horas de vigília do que qualquer um

os outros domínios, é ainda mais importante garantir o tempo gasto lá consistente com seus valores.

O trabalho pode ajudar as pessoas a viver seus valores de colaboração, industrioso e persistente. Também nos permite gastar tempo em algo significativo quando trabalhamos para o benefício de outra pessoa, como nossos clientes ou uma causa importante. Infelizmente, muitos de nós descobrimos que nosso dia de trabalho é um confusão agitada, atormentada por interrupções constantes, reuniões inúteis e um fluxo interminável de e-mails.

Felizmente, não tem que ser assim. Podemos fazer mais e viver melhor esclarecendo nossos valores e expectativas uns com os outros no trabalho. Esclarecimento sobre como gastamos nosso tempo no trabalho estimula e reforça a qualidade central de uma relação de trabalho positiva: confiança.

Cada empresa tem suas políticas. No entanto, quando se trata de como funcionários gerenciam suas cargas de trabalho, muitos gerentes têm pouca ideia de como seus colegas gastam seu tempo. Da mesma forma, talvez o maior desconhecido para o funcionário é como ele deve gastar seu tempo, tanto dentro quanto fora da trabalhos. Quão responsivos os funcionários devem ser depois do expediente? Eles são obrigatórios para participar de happy hours ou outros eventos cheios de “diversão obrigatória”? Gerentes de vontade e os clientes esperam que os funcionários cumpram os prazos de última hora? Eles deveriam deixar seus cônjuges sabem que devem esperar saídas noturnas quando os executivos da empresa vão embora na cidade?

Essas questões são importantes porque afetam diretamente nossas programações [e, subsequentemente, o tempo que temos para os outros domínios da vida. Um recente A pesquisa revelou que 83% dos profissionais que trabalham verificam o e-mail após o expediente.](#) O mesmo estudo observa que dois terços dos entrevistados fazem estudos relacionados ao trabalho dispositivos, como laptops ou smartphones, com eles nas férias. E sobre metade dos entrevistados disse ter enviado e-mails relacionados ao trabalho durante as refeições com família ou amigos.

Ficar até tarde no trabalho ou se sentir pressionado a responder a questões relacionadas ao trabalho mensagens depois do expediente significa passar menos tempo com nossa família e amigos ou fazendo algo por nós mesmos. Se essas demandas se tornarem mais do que o funcionário negociado, confiança e lealdade podem corroer, junto com a saúde e relacionamentos. O problema é que normalmente não sabemos as respostas para essas questões até que já estejamos em um papel.

Também existem muitas incógnitas do ponto de vista do empregador. Quando tarefas e projetos demoram mais do que o planejado originalmente e as expectativas não são

atendidas, os gerentes ficam tentando adivinhar o porquê. O funcionário não é capaz? Ele não é motivado? Ela está procurando outro emprego? Como eles estão gastando seu tempo? Em resposta ao baixo desempenho, os gerentes costumam pedir aos funcionários que façam mais e trabalhar mais horas. Mas esta reação automática comum pede aos funcionários dar mais do que esperavam, enfatizando a relação de trabalho e levando-os a recuar de maneiras sutis.

Como é esse pushback? Embora muitas vezes feito sem saber, nós nos vemos fazendo um trabalho de baixa prioridade, relaxando em nossas mesas, bater papo demais com os colegas e, geralmente, reduzir a produtividade resultado.

Outras vezes, nós (talvez inconscientemente) sabotamos nossas empresas ao fazendo pseudo-trabalho, tarefas que *parecem* funcionar, mas não estão de acordo com o principais prioridades da empresa. (Pense: gastar tempo em projetos de estimação, corporativos politicagem, envio de mais e-mails ou realização de mais reuniões do que o necessário.)

Esse tipo de resistência parece aumentar quando as pessoas trabalham mais horas. No Na verdade, estudos descobriram que os trabalhadores que gastam mais de 55 horas por semana no trabalho reduziram a produtividade; este problema é mais longe agravado por cometer mais erros e infligir mais trabalho inútil em seus colegas, resultando em mais tempo gasto para fazer ainda menos.

Qual é a solução para essa loucura?

Usar uma programação detalhada e cronometrada ajuda a esclarecer o pacto de confiança central entre empregadores e funcionários.

Por meio de revisão regular, as duas partes podem tomar decisões informadas sobre se o tempo do funcionário é gasto de forma adequada e ajudá-los alocar tempo para tarefas mais importantes.

Um executivo de vendas de publicidade em uma grande empresa de tecnologia em Manhattan, abril lutou com sua agenda. A pressão crescente para vender mais e fazer mais a busca por um cargo de gerência havia amargurado sua disposição amigável. Essas pressões afetaram a programação de abril na forma de mais reuniões, mais conversas não planejadas e mais e-mails. Essas tarefas adicionais esgotou o tempo que ela tinha para se concentrar em suas prioridades: cuidar dela clientes, fechando mais vendas e demonstrando melhores resultados.

Quando me encontrei com April em seu escritório, ela parecia exausta. Ela tinha dois meses restantes para fechar mais de um terço de sua cota anual de vendas de US \$ 15 milhões, e Eu poderia dizer que sua mente estava em outro lugar. April temeu não cumprir sua meta e concluiu que *ela* era o problema - ela simplesmente não estava trabalhando duro o suficiente e, portanto, tinha que fazer melhor. Em sua mente, *melhor* significava trabalhar ainda mais horas.

Esforçar-se para ser mais produtivo estava deixando abril miserável e estava fazendo com que ela negligencie os outros domínios de sua vida. Mas a própria produtividade não era problema dela; ela era uma pessoa produtiva que conseguia espremer muito em um pequeno período de tempo. Em vez disso, o problema era sua falta de cronograma limitado, agravado pela crença autolimitada de que ela, e não sua administração do tempo era o problema. “Eu sou muito lenta,” ela me disse sobre almoço um dia. Mas não havia nada de errado com abril. Ela não era lenta, mas ela *estava* sem as ferramentas de produtividade para seu novo papel.

Embora agendar seu tempo no trabalho não fosse natural para ela, April subdividiu sua jornada de trabalho para contabilizar as tarefas mais importantes que ela queria realizar. Ela arranhou tempo para um trabalho focado primeiro, ciente de que criar novas propostas de clientes poderia ser feito mais rápido e melhor se ela o fizesse sem interrupção. Cada diversão a deixava mais lenta e mais difícil voltar a personalizar o campo. Então ela reservou um bloco de tempo para ligações e reuniões com clientes, seguido por tempo à tarde para

processamento de e-mails e mensagens. Eu incentivei April a compartilhar seu trabalho cronograma relacionado com o tempo com seu empresário, David.

Para sua surpresa, quando se sentaram para discutir sua programação, April descobriu que David apoiou extremamente sua intenção de seguir mais dia planejado. “Ele sabia que eu estava queimando a vela nas duas pontas”, disse ela mim. “Quando propus uma programação semanal, ele realmente pareceu aliviado. Ele me disse que foi útil saber quando ele poderia me ligar ou enviar uma mensagem em vez de adivinhando se eu estava com minha família. ”

Quando ela se sentou com David, ela percebeu muitos dos compromissos entupir o calendário dela não era tão importante para ele quanto o tempo que ela gastou fechando negócios. Graças ao alinhamento recém-descoberto, David concordou que ela não precisava comparecer a tantas reuniões ou ser mentor de tantas pessoas e garantiu a ela que isso não afetaria adversamente suas ambições de carreira, como contanto que ela dedicasse tempo à sua tarefa mais importante: aumentar a receita.

Para ajudá-los a manter a sincronia, April e David decidiram se reunir por quinze minutos todas as segundas-feiras de manhã às onze horas. Revendo a agenda dela para a semana que se seguiria asseguraria a ambos que abril estava gastando tempo bem e permitir que eles se ajustem de acordo, se necessário. No fim de a reunião, ela percebeu que poderia obter maior controle sobre seu dia de trabalho e também reduziu o tempo que ela passava presa ao telefone à noite - o tempo isso veio às custas de sua vida pessoal. April adorou o resultado: a visão detalhada de toda a semana que respeitou seus valores, reduzido distrações e, em última análise, concedeu-lhe mais tempo para fazer o que ela realmente procurado.

A história de abril não é a história de todos. A maneira como April alocou seu tempo não será a maneira como você gasta seu tempo, mas a sincronização da programação é essencial, seja com um membro da família ou um empregador. Alinhando regularmente expectativas sobre como você gastará seu tempo são fundamentais e devem ser feito em incrementos regulares e previsíveis. Se sua programação pode ser sincronizada semanalmente, analise-o e obtenha um acordo para esse período, mas se sua programação muda diariamente, entrando na rotina de um breve check-in diário com seu gerente irá atendê-los bem. Se você se reportar a vários chefes, um calendário com prazo pode servir como uma forma de se alinhar em torno de como você gaste seu tempo. Não há mistério sobre o que está sendo feito quando há transparência na sua agenda.

Lembre-se de que o Modelo Indistrátil tem quatro partes. Mastering interno gatilhos é o primeiro passo e arranjar tempo para tração é o segundo, mas há muito mais podemos fazer, como você aprenderá em breve. Na [parte cinco](#), também vamos mergulhar em o papel da cultura do local de trabalho e por que distração persistente muitas vezes é um sinal de disfunção organizacional. Por enquanto, é importante não enganar o técnica simples, mas altamente eficaz de sincronização de agendamento.

Seja no trabalho, em casa ou por conta própria, planejando com antecedência e cronometrando nossos horários são um passo essencial para nos tornarmos indestrutíveis. Definindo como gastamos nosso tempo e nos sincronizamos com as partes interessadas em nossas vidas, nós

certifique-se de fazer as coisas que importam e ignorar as que não importam. isto nos liberta das trivialidades do nosso dia e nos devolve o tempo que não podemos dar ao luxo de desperdiçar.

Mas, uma vez que recuperamos esse tempo, como podemos tirar o máximo proveito dele? Exploraremos essa questão na próxima seção.

LEMBRE-SE DISSO

- **Sincronizar sua programação com as partes interessadas no trabalho é fundamental para dando tempo para tração em seu dia.** Sem visibilidade de como você gasta seu tempo, colegas e gerentes são mais propensos a distraí-lo com tarefas supérfluas.
- **Sincronize com a frequência com que sua programação muda.** Se sua agenda o template muda de um dia para o outro, faça um check-in diário. Contudo, a maioria das pessoas acha que um alinhamento semanal é suficiente.

Parte 3

Hackback de gatilhos externos

Capítulo 13

Faça a pergunta crítica

Wendy, uma consultora de marketing autônomo, sabia exatamente o que precisava fazer durante a próxima hora no trabalho. Seu calendário dizia que ela precisava estar sua cadeira de escritório às 9h para escrever novas propostas de clientes, as mais importantes tarefa de seu dia. Ela ligou seu laptop e abriu o arquivo do cliente sobre ela tela, ansioso para conquistar novos negócios. Enquanto ela segurava sua caneca de café com ambos mãos e tomou um gole, uma adição fantástica à proposta entrou em sua cabeça. “Isso vai ser ótimo!” Ela pensou consigo mesma.

Mas antes que ela tivesse a chance de escrever a ideia - *ping!* -O telefone dela zumbido com uma notificação. Wendy ignorou a intrusão no início. Ela anotou algumas palavras, mas então o telefone tocou novamente com um diferente notificação. Desta vez, seu foco vacilou e ela ficou curiosa. E se um o cliente precisava dela?

Ela pegou o telefone, apenas para descobrir que um tweet trivial de um O rapper celebridade reverberou nas redes sociais. Depois de bater fora de o aplicativo, outra notificação chamou sua atenção. A mãe dela tinha enviado uma mensagem para ela diga bom dia. Wendy disparou um coração emoji rápido para que mamãe soubesse que estava bem. Oh, e o que foi isso? Um balão de notificação vermelho brilhante sobre o aplicativo de rede social profissional, LinkedIn. Talvez houvesse um novo oportunidade de negócio esperando por ela? Não. Apenas um recrutador que a viu perfil e gostou do que viu.

Wendy ficou tentada a responder, mas ela se lembrava da hora. Foi agora 9h20, e ela não havia feito nenhum progresso em sua proposta. Pior de todos, ela tinha esquecido a grande ideia que ela estava tão animada para adicionar a ela. “Como foi isso aconteceu?” ela gemeu para si mesma. Apesar de ter um trabalho importante a fazer, Wendy não estava conseguindo. Ela estava, mais uma vez, distraída.

Isso soa familiar? Muitos de nós experimentamos exatamente esse tipo de manhã. A fonte da distração durante esses momentos, no entanto, não é um gatilho interno. A onipresença de gatilhos externos, como notificações, pings, dings, alarmes e até outras pessoas tornam-nos difíceis de ignorar.

[É hora de voltarmos. Em linguagem técnica, “hackear” significa “ganhar acesso não autorizado a dados em um sistema ou computador.” Da mesma forma, nossa tecnologia](#) dispositivos podem obter acesso não autorizado ao nosso cérebro, solicitando-nos que Distração. [O primeiro presidente do Facebook, Sean Parker, admitiu isso](#) quando ele descreveu como a rede social foi projetada para manipular nosso comportamento. “É um ciclo de feedback de validação social”, disse ele. “Exatamente o tipo algo que um hacker como eu faria, porque você explorando uma vulnerabilidade na psicologia humana.”

Para começar a hackear, primeiro precisamos entender como as empresas de tecnologia use gatilhos externos para um grande efeito. Qual é exatamente a “vulnerabilidade em psicologia humana” Parker descreveu que nos torna suscetíveis ao gatilhos externos que tantas vezes levam à distração?

Em 2007, BJ Fogg, fundador do Persuasive da Universidade de Stanford Laboratório de tecnologia, ministrou uma aula sobre “persuasão interpessoal em massa”. De várias dos alunos presentes posteriormente seguiriam carreiras aplicando seus métodos em empresas como Facebook e Uber. Mike Krieger, cofundador da Instagram, criou um protótipo do aplicativo na aula de Fogg que ele acabou vendido por US \$ 1 bilhão.

Na época, como estudante da escola de negócios de Stanford, participei de um retiro na casa de Fogg, onde ensinou seus métodos de persuasão com mais profundidade. Aprender com ele em primeira mão foi um ponto de viragem na minha compreensão do comportamento humano. Ele me ensinou uma nova fórmula que mudou minha maneira de ver o mundo.

O Modelo de Comportamento de Fogg afirma que para um comportamento (B) ocorrer, três as coisas devem estar presentes ao mesmo tempo: motivação (M), habilidade (A) e um gatilho (T). Mais sucintamente, B = MAT.

[A motivação é "a energia para a ação", de](#) acordo com Edward Deci, professor de psicologia da Universidade de Rochester. Quando estamos altamente motivados, temos um forte desejo e a energia necessária para realizar uma ação, e quando não estamos motivados, não temos energia para realizar uma tarefa. Enquanto isso, na fórmula de Fogg, a habilidade está relacionada à facilidade de ação. Bastante simplesmente, quanto mais difícil for fazer algo, menos provável será que as pessoas o façam. Por outro lado, quanto mais fácil for fazer algo, maior será a probabilidade de o fazermos.

Quando as pessoas têm motivação e capacidade suficientes, elas estão preparadas para determinado comportamento. No entanto, sem o terceiro componente crítico, o comportamento não irá ocorrer. Um gatilho para nos dizer o que fazer a seguir é sempre necessário. Nós discutimos gatilhos internos em uma seção anterior, mas quando se trata de produtos que usamos todos os dias e as interrupções que levam à distração, gatilhos externos - estímulos em nosso ambiente que nos levam a agir - jogam um grande papel.

Hoje, grande parte de nossa luta com a distração é um luta com gatilhos externos.

“ [Quando o BlackBerry lançou o push e-mail em 2003, os usuários se alegraram](#): Eles não precisava verificar constantemente sua caixa de entrada por medo de perder algo importante mensagens. Quando o e-mail chegar, o BlackBerry prometeu, seu telefone dirá você ”, escreveu David Pierce na revista *Wired*. Apple e Google em breve seguiram e tornaram as notificações parte de seus sistemas operacionais de telefone. “De repente, havia uma maneira de qualquer pessoa pular para o seu telefone quando queria sua atenção,” Pierce continuou. “As notificações push provaram ser um sonho do profissional de marketing: são funcionalmente impossíveis de distinguir de um texto ou e-mail sem olhar, então você tem que olhar antes de dispensar. ”

Verificar essas notificações tem um preço alto. Gatilhos externos podem [tire-nos de nossas tarefas planejadas. Os pesquisadores descobriram que quando as pessoas são interrompidas durante uma tarefa, tendem a compensar posteriormente](#)

perdeu tempo trabalhando mais rápido, mas o custo é de níveis mais altos de estresse e frustração.

Quanto mais respondemos a gatilhos externos, mais treinamos nosso cérebro em um ciclo de estímulo-resposta sem fim. Nós nos condicionamos a responder imediatamente. Logo, parece impossível fazer o que planejamos porque estamos reagindo constantemente a gatilhos externos em vez de prestar atenção ao que está à sua frente de nós.

Talvez a resposta seja simplesmente ignorar os gatilhos externos. Talvez se nós não atue nas notificações, ligações e interrupções, podemos continuar nosso negócio e rapidamente silencie as interrupções quando elas acontecerem.

[Não tão rápido. Um estudo publicado no *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance* descobriu que receber um](#) notificação de telefone celular, mas não respondê-la era tão perturbador quanto responder a uma mensagem ou chamada. Da mesma forma, os autores de um estudo realizado da Universidade do Texas em Austin propôs que “a mera presença de O smartphone de alguém pode impor uma 'fuga de cérebros' como atenção de capacidade limitada recursos são recrutados para inibir a atenção automática ao telefone de alguém, e são portanto, indisponível para se envolver com a tarefa em mãos.” Por ter seu telefone dentro seu campo de visão, seu cérebro deve trabalhar muito para ignorá-lo, mas se seu telefone não é facilmente acessível ou visualmente presente, seu cérebro é capaz de se concentrar no tarefa em mãos.

Felizmente, nem todos os gatilhos externos são prejudiciais à nossa atenção. Em muitos [formas, podemos aproveitá-los para nossa vantagem. Por exemplo, texto curto mensagens que fornecem palavras de incentivo são eficazes para ajudar os fumantes](#) Sair. [Um metastudo de intervenções de dez países descobriu](#) que “as evidências fornece suporte inequívoco para a eficácia das intervenções de mensagens de texto para reduzir o comportamento de fumar.”

O problema é que, apesar dos benefícios potenciais que os gatilhos externos podem fornecer, receber muitos pode causar estragos em nossa produtividade e felicidade. Como, então, podemos separar os bons gatilhos externos do mau? O segredo está na resposta a uma pergunta crítica:

Este gatilho está me servindo ou eu estou servindo?

Lembre-se de que, como o Modelo de Comportamento de Fogg descreve, qualquer comportamento requer três coisas: motivação, habilidade e um gatilho. A boa notícia é que remover gatilhos externos inúteis é um passo simples para controlar distrações indesejadas.

Quando eu desafiei Wendy, a consultora de marketing lutando para permanecer focada, para fazer a si mesma a pergunta crítica, isso a capacitou a começar a colocar gatilhos externos inúteis em seu lugar. Ela poderia começar a decidir por ela mesma, o que desencadeia leva à tração em vez de permitir que sua atenção seja controlado por outras pessoas.

Visto através da lente desta questão crítica, os gatilhos agora podem ser identificados pelo que são: ferramentas. Se os usarmos corretamente, eles podem ajude-nos a permanecer no caminho certo. Se o gatilho nos ajudar a fazer o que planejamos fazer em nossa programação, está nos ajudando a ganhar tração. Se levar à distração, então não está nos servindo.

Nos próximos capítulos, veremos algumas maneiras muito práticas de manipular nossa tecnologia e nosso ambiente físico para eliminar gatilhos externos inúteis. Vamos hackear nossos dispositivos de maneiras seus criadores nunca pretendiam, mas é exatamente isso - nossa tecnologia deve nos servir, e não o contrário.

LEMBRE-SE DISSO

- **Gatilhos externos geralmente levam à distração.** Pistas em nosso

ambiente como os pings, dings e anéis de dispositivos, também como interrupções de outras pessoas, frequentemente nos desviam do caminho.

- **Gatilhos externos nem sempre são prejudiciais.** Se um gatilho externo nos leva à tração, nos serve.
- **Devemos nos perguntar: este gatilho está me servindo, ou eu estou servindo isso?** Então podemos hackear os gatilhos externos que não nos sirva.

Capítulo 14

Hack Back Work Interruptions

Hos hospitais devem ajudar a curar os doentes. Como, então, explicamos os quatrocentos mil americanos prejudicados em hospitais todos os anos quando os pacientes recebem a medicação errada?

[Além do devastador tributo humano, esses erros evitáveis](#) custam um estimado \$ 3,5 bilhões em despesas médicas extras. De acordo com o cirurgião Martin Makary e o pesquisador Michael Daniel da Johns Hopkins University, “[Se o erro médico fosse uma doença, seria classificada](#) como a terceira principal causa de morte nos EUA ”

Becky Richards fazia parte de uma equipe especial encarregada de desenvolver formas para salvar vidas corrigindo o problema de erro de medicação no Kaiser Centro Médico Permanente South San Francisco. Como enfermeira registrada, Richards sabia que muitos dos erros ocorriam quando era altamente treinado, bem pessoas intencionadas cometeram erros muito humanos que muitas vezes eram resultado de um trabalho [ambiente cheio de gatilhos externos que distraem. Na verdade, estudos descobriram enfermeiras experimentaram cinco a dez interrupções cada vez que dispensavam medicamento.](#)

Uma das soluções de Richards não caiu muito bem com ela colegas de enfermagem, pelo menos no início. Ela propôs enfermeiras vestir brilhantemente coletes coloridos para que os outros soubessem que eles estavam distribuindo medicamentos e deveriam não ser interrompido. “[Eles sentiram que era humilhante](#), ”Disse Richards em um artigo no site de enfermagem [RN.com](#). Após a resistência inicial, ela encontrou um grupo

de enfermeiras em uma unidade de oncologia cuja taxa de erro foi particularmente alta e que estavam desesperados por uma solução.

No entanto, apesar da vontade inicial dessas enfermeiras, o teste foi cumprido com mais objeções do que Richards antecipou. Por um lado, os coletes laranja pareciam “Extravagante”, e alguns reclamaram que eles estavam desconfortavelmente quentes. Eles também atraíram interrupções de médicos que queriam saber o que eram os coletes sobre. “Estávamos realmente pensando em abandonar toda a ideia, porque as enfermeiras não gostaram”, disse Richards.

Não foi até que a administração do hospital forneceu a Richards o resultados de seu experimento quatro meses depois que o impacto do julgamento se tornou Claro. A unidade recrutada para o experimento de Richards viu um 47 por cento redução de erros, tudo graças a nada mais do que usar coletes e aprender sobre a importância de um ambiente sem interrupções.

“Naquele ponto, sabíamos que não poderíamos virar as costas aos nossos pacientes”, adicionou Richards. Uma a uma, as enfermeiras começaram a compartilhar a prática, até que [espalhados pelo hospital e para outros centros de atendimento. Alguns hospitais até conceberam suas próprias soluções exclusivas, como a criação de um “sagrado zona”](#) no chão onde as enfermeiras preparavam medicamentos. Outros criaram quartos especiais sem distração ou janelas escurecidas para que as enfermeiras não pudessem interrompido enquanto trabalhavam.

Mais dados surgiram sobre a eficácia dessas práticas na redução erros ao desligar gatilhos externos indesejados.

Um estudo multi-hospitalar coordenado pela Universidade da Califórnia, San Francisco, encontrou 88 por cento queda no número de erros em um período de três anos período.

Julie Kliger, diretora da Integrated Nurse Leadership da universidade Programa, disse [SFGate.com](#) em 2009 que sua inspiração para expandir o programa

veio de um lugar improvável - a indústria aérea. É chamado de “estéril regra do cockpit”, uma série de regulamentos aprovados na década de 1980 após vários acidentes ocorrerem como resultado de pilotos distraídos. Os regulamentos banidos pilotos comerciais de realizar quaisquer atividades não críticas ao voar [abaixo de dez mil pés. O regulamento chama especificamente "engajar-se em conversas não essenciais" e impede os comissários de entrar em contato com os pilotos](#) durante as partes mais perigosas do voo, decolagens e pousos.

“Nós comparamos isso a voar um 747”, disse Kliger. “[A zona de perigo

distração] para eles é qualquer coisa abaixo de dez mil pés. . Nas enfermeiras ' mundo, e quando se dá medicamentos. " Richards relata que as enfermeiras não apenas cometer menos erros ao usar os coletes, mas também sentir esse trabalho focado [o tempo passa mais rápido. Suzi Kim, enfermeira da Kaiser Permanente West Los Angeles Medical Center, disse que, enquanto usamos os coletes, "podemos pensar claramente."](#)

Embora o impacto da distração raramente seja tão letal quanto para aqueles no profissão médica, as interrupções têm claramente um impacto no nosso trabalho desempenho para qualquer trabalho que requeira foco. Infelizmente, as interrupções são difundido no local de trabalho de hoje.

[O uso indevido de espaço costuma ser um fator contribuinte significativo. Setenta por cento dos escritórios americanos são organizados como plantas abertas. Ao invés de espaços de trabalho individuais separados por paredes, os trabalhadores de hoje provavelmente têm linha de visão para seus colegas, sala de descanso, recepção e, bem, praticamente tudo o mais.](#)

As plantas de escritório aberto deveriam promover o compartilhamento de ideias e [colaboração. Infelizmente, de acordo com um metastudo de 2016 de mais de três centenas de jornais, a tendência levou a mais distração. Não surpreendentemente, estas interrupções também diminuíram](#) satisfação.

Dado o pedágio que as distrações podem afetar nossas capacidades cognitivas, é hora nós agimos, assim como Becky Richards fez. Embora eu não esteja defendendo o uso de coletes laranja brilhante Do Not Interrupt no escritório - nem eu insistindo em uma revisão da planta baixa - *estou* sugerindo uma solução que seja explícita e eficaz em dissuadir interrupções de colegas de trabalho.

No meio deste livro, você encontrará um pedaço de papel cartão. (Se vocês são lendo uma edição de e-book, você pode baixar e imprimir sua própria edição visitando [NirAndFar.com/Indistractable](#).) O cartão contém, em fonte grande, um simples pedido aos transeuntes: EU PRECISO FOCAR AGORA, MAS POR FAVOR VOLTE LOGO. Coloque o cartão no monitor do seu computador para permitir que o seu colegas sabem que você não quer ser interrompido. Envia um mensagem inequívoca de uma forma que usar fones de ouvido não consegue.

Assim como os coletes brilhantes reduzem os erros de prescrição, um sinal na tela envia um sinal para os colegas de trabalho que você é indestrutível.

Embora o sinal da tela possa ser entendido por quase qualquer pessoa, eu recomende discutir o propósito com seus colegas de trabalho. Esta conversa pode inspirá-los a fazer o mesmo e pode servir como um ponto de entrada para um discussão sobre a importância de trabalhar sem distração.

Às vezes, porém, precisamos de uma maneira ainda mais explícita de sinalizar nosso pedido de tempo livre de interrupção, especialmente quando estamos trabalhando de casa. Usando os mesmos princípios para bloquear gatilhos externos indesejados, meu minha esposa comprou um capacete difícil de perder na Amazon por apenas alguns dólares. Ela

Página 94

chama de "coroa de concentração", e os LEDs embutidos iluminam sua cabeça para enviar uma mensagem impossível de ignorar. Quando ela o usa, ela está claramente deixar nossa filha (e eu) sabermos para não interrompê-la a menos que seja um emergência. Ele funciona como um encanto.

*Ao trabalhar em casa, os membros da família podem ser uma fonte de distração. Da minha esposa
A "coroa de concentração" nos permite saber que ela é indestrutível.*

Seja um colete, um sinal de tela ou uma coroa iluminada, a maneira de reduzir gatilhos externos indesejados de outras pessoas são para exibir um sinal claro de que você não quer ser interrompido. Isso ajudará colegas ou familiares membros pausam e avaliam seus próprios comportamentos *antes de* quebrar seu concentração.

LEMBRE-SE DISSO

- **As interrupções levam a erros.** Você não pode fazer seu melhor trabalho se você está frequentemente distraído.
- **Plantas de escritórios abertos aumentam a distração.**
- **Defenda seu foco.** Sinalize quando você não quiser ser interrompido.
Use um sinal na tela ou alguma outra dica clara para que as pessoas conheçam você

Página 95

são indistratáveis.

Página 96

Capítulo 15

Hack Back Email

Eo correio é a maldição do trabalhador moderno. Alguma matemática básica revela apenas [quão grande é o problema. O profissional residente em escritório médio recebe um cem mensagens por dia. Com apenas dois minutos por e-mail, isso resulta em](#) três horas e vinte minutos por dia. Se um dia de trabalho médio é das nove às cinco menos uma hora para o almoço, então o e-mail consome quase metade do dia.

Realisticamente, porém, é uma estimativa muito conservadora, uma vez que aqueles três horas e vinte minutos não incluem o tempo perdido necessário para obter [de volta à tarefa entre verificar e-mails. Na verdade, um estudo publicado no International Journal of Information Management encontrou funcionários de escritório](#) levou em média 64 segundos após verificar o e-mail para reorientar se e voltar ao trabalho. Dadas as centenas de vezes por dia, nós verifique nossos dispositivos, esses minutos podem somar.

Para que você não ache que o tempo do e-mail é bem gasto, os pesquisadores escrevendo no *Harvard Business Review* concluiu que um número surpreendente de e-mails no local de trabalho são um desperdício total. Quando se trata de gerentes de horas [gastam com e-mail, eles estimam que “ 25% desse tempo é consumido ler e-mails que não deveriam ter sido enviados para aquele gerente específico e](#) 25 por cento são gastos respondendo a e-mails que o gerente nunca deveria ter respondidas." Em outras palavras, cerca de metade do tempo que gastamos com e-mail é tão produtivo como contagem de rachaduras no teto.

Por que o e-mail é um problema tão persistente? A resposta pode ser encontrada em compreender nossa psicologia. E-mail é talvez a mãe de todos os hábitos formando produtos. Por um lado, oferece uma recompensa variável. Enquanto o psicólogo BF Skinner descobriu a famosa descoberta, pombos bicavam alavancas com mais frequência quando recebe uma recompensa em um esquema variável de reforço. [Da mesma forma, a incerteza do e-mail nos mantém verificando e criticando.](#) Fornece boas notícias e más, informações empolgantes, bem como frivolidade, mensagens de nossos entes queridos mais próximos e de estranhos anônimos. Toda aquela incerteza fornece um desenho poderoso para ver o que podemos encontrar na próxima vez que verificarmos nosso caixas de entrada. Como resultado, continuamos clicando ou puxando para atualizar em um interminável esforço para suprimir o desconforto da antecipação.

Em segundo lugar, temos uma forte tendência para a reciprocidade - respondendo na mesma moeda às ações de outro. Quando alguém diz “Olá” ou estende a mão para sacudir o nosso próprio, sentimos o desejo de retribuir - não fazer isso quebra um norma social forte e sente frio. Embora a graça da reciprocidade funcione bem pessoalmente, pode causar uma série de problemas online.

Finalmente, e talvez o mais materialmente, o e-mail é uma ferramenta que temos pouca escolha mas para usar. Para a maioria de nós, nossos empregos dependem disso, e isso está tão entrelaçado em nosso trabalho diário e vida pessoal que desistir seria uma ameaça para o nosso meios de subsistência.

No entanto, como muitas coisas na vida que levam mais tempo e atenção do que

gostaríamos, podemos ter o e-mail sob controle. Existem técnicas que podemos implantar como parte de nossas rotinas de trabalho para neutralizar o magnetismo doentio de o email. Vamos nos concentrar em algumas técnicas que fornecem os melhores resultados com o mínimo esforço.

A quantidade de tempo que gastamos no e-mail pode ser reduzida a um equação. O tempo total gasto com e-mail por dia (T) é uma função do número de mensagens recebidas (n) multiplicado pelo tempo médio (t) gasto em cada mensagem, então $T = n \times t$. Eu gosto de lembrar “TNT” para me lembrar como e-mail pode explodir um dia bem planejado.

Para reduzir o tempo total que gastamos com e-mail por dia, precisamos abordar as variáveis n e t . Vamos primeiro explorar maneiras de reduzir n , o número total de mensagens recebidas.

Dada a nossa tendência de reciprocidade, quando enviamos uma mensagem é provável que o receptor responderá de volta, perpetuando o ciclo sem fim.

Para receber menos emails, devemos enviar menos emails.

Parece óbvio, mas a maioria de nós não age de acordo com esta facto. Nossa necessidade de retribuir é tão forte que respondemos às mensagens em momentos depois que são recebidos - noites, fins de semana, feriados, não parece importar.

A maioria dos e-mails que enviamos e recebemos não é urgente. No entanto, nosso cérebro fraqueza por recompensas variáveis nos faz tratar cada mensagem, independentemente de formulário, como se fosse sensível ao tempo. Essa tendência nos condiciona a verificar constantemente, retorne respostas e grite quaisquer solicitações que vierem à mente instantaneamente. Tudo isso são erros.

ABRIR HORAS DE ESCRITÓRIO

No meu caso, recebo dezenas de e-mails todos os dias pedindo para discutir algo relacionados aos meus livros ou artigos. Adoro conversar com meus leitores, mas se eu respondia a cada email, não teria tempo para mais nada. Em vez disso, para reduzo o número de e-mails que envio e recebo, agendo “horário comercial”. Os leitores podem reservar um intervalo de tempo de quinze minutos comigo no meu site em [NirAndFar.com/schedule-time-with-me](https://nirandfar.com/schedule-time-with-me).

Na próxima vez que você receber uma pergunta não urgente por e-mail, tente responder com algo como, “Eu segurei algum tempo na terça e quinta das 4:00 às 17:00. Se isso ainda for uma preocupação, por favor, pare e vamos discutir isso mais longe.” Você pode até configurar uma ferramenta de agendamento online como a minha para permitir que as pessoas reserve um slot.

Você ficaria surpreso com quantas coisas se tornam irrelevantes quando você dá a eles um pouco de tempo para respirar.

Ao pedir à outra parte para esperar, você deu a ela a chance de vir com uma resposta para si mesmos - ou, como costuma ser o caso, tempo para o problema simplesmente desaparecer sob o peso de alguma outra prioridade.

Mas e se o remetente ainda precisa discutir a questão e não consegue descobrir resolver o problema por si próprios? Tudo do melhor! Perguntas difíceis são melhores tratado pessoalmente do que por e-mail, onde há mais risco de mal-entendidos. O ponto principal é pedir às pessoas para discutirem assuntos durante o horário normal de expediente levarão a uma melhor comunicação e menos e-mails.

RETARDAR E ATRASAR A ENTREGA

Seguindo a máxima de que a chave para receber menos e-mails é enviar menos e-mails, vale a pena considerar como podemos desacelerar o ping-pong de e-mail jogando enviando e-mails bem depois de escrevê-los. Afinal, quem fez o regra que todo e-mail deve ser enviado assim que você terminar de escrevê-lo?

Felizmente, a tecnologia pode ajudar. [Em vez de bater uma resposta](#) e bater envie imediatamente programas de e-mail como o Microsoft Office [e ferramentas como o Mixmax](#) para o Gmail nos permite atrasar a entrega de uma mensagem. Sempre que eu respondo a um e-mail, eu me pergunto: “Quando é a última vez que esta pessoa precisa ver esta resposta?”

Ao clicar em apenas um botão extra antes de enviar, o e-mail sai do meu caixa de entrada e fora do meu prato, mas não consigo ser entregue ao destinatário até o tempo pré-determinado que selecionei. Assim, menos e-mails enviados por dia resulta em menos e-mails enviados por dia.

Atrasar a entrega não só permite que o assunto seja resolvido por outros meios, também diminui a probabilidade de eu receber e-mails quando não os quer. Por exemplo, enquanto você pode limpar sua caixa de entrada

em uma tarde de sexta-feira, atrasar a entrega até segunda-feira impede que você estressando seus colegas de trabalho e ajuda a proteger seu fim de semana de respostas para matar o relaxamento.

ELIMINE MENSAGENS NÃO DESEJADAS

Por fim, há mais um método altamente eficaz para reduzir a entrada e-mails. Todos os dias, somos alvo de uma torrente interminável de spam, marketing e-mails e boletins informativos. Alguns são úteis, mas a maioria não.

Como paramos as mensagens de e-mail das quais nunca mais queremos ouvir? E se o e-mail é um boletim informativo no qual você se inscreveu no passado, mas não encontra mais útil, a melhor coisa que você pode fazer é clicar no botão Cancelar inscrição na parte inferior do e-mail. Como alguém que escreve um boletim informativo, posso dizer que nós redatores de boletins informativos querem que você cancele a assinatura se não estiver mais interessado. Pagamos provedores de serviço de e-mail por endereço de e-mail em nossa lista, então preferimos para enviar apenas para aqueles que os consideram úteis.

No entanto, alguns profissionais de marketing de spam dificultam encontrar o método Cancelar inscrição botão, ou pode até mesmo continuar te mandando e-mails mesmo depois de você cancelado. Para esses casos, eu recomendo enviá-los para o "black orifício." [Eu uso o SaneBox, um programa simples que é executado em segundo plano](#) enquanto uso o email. Sempre que encontro um e-mail, absolutamente nunca quero ouvir dele novamente, eu clico em um botão para enviar o e-mail do remetente para o meu Sane-BlackHole pasta. Uma vez lá, o software da SaneBox garante que nunca vou ouvir falar disso remetente novamente.

Claro, gerenciar mensagens de e-mail indesejadas leva tempo, mas reduzindo a probabilidade de mensagens indesejadas invadirem sua caixa de entrada, você verá o número diminuir para um gotejamento em vez de um torrent.

Agora que abordamos maneiras de reduzir o número de e-mails que recebemos (*an* em nossa equação), vamos fazer a transição para a segunda variável - *t* , a quantidade de tempo que gastamos escrevendo e-mails.

[Há cada vez mais evidências de que processar seu e-mail em lotes](#) é muito mais eficiente e menos indutor de estresse do que verificá-lo ao longo do dia. Isso ocorre porque nosso cérebro leva tempo para alternar entre as tarefas, então é melhor concentre-se em responder e-mails de uma vez. Eu sei o que você está pensando - você não posso esperar o dia todo para verificar o e-mail. Compreendo. Eu também preciso verificar minha caixa de entrada para ter certeza de que não há nada realmente urgente.

***Verificar o e-mail não é tanto o problema; é o
reverificação habitual que nos coloca em apuros.***

Veja se isso soa familiar: um ícone indica que você tem um e-mail, então

you click and browse your inbox. While you were there, you read the message after the message to see if anything required an immediate response, leaving everything that didn't for another hour. At the end of the day, you open your inbox and, forgetting exactly what was in the messages that you read before, you re-open them. But you don't have time to respond to all of them. Later that night, you pass over e-mails again. If you were like I used to be, you could re-open some messages a number of embarrassing times. What a waste!

BRINCAR DE PEGA-PEGA

We have a tendency to credit that the most important thing about an e-mail is its content, but this is not exactly correct. The most important aspect of an e-mail, from a time management perspective, is how urgently it needs a response. Because we forget when the sender needs a response, we waste time rereading the message.

Página 102

The solution for this habit is simple: touch an e-mail only twice. The first time we open an e-mail, before we close it, answer the question: When does this email require a response? Mark each e-mail as "Today" or "This week" with the most important information at each new message, preparing it for the second (and last) time that we open it. Clearly, for super-urgent messages of the type e-mail right now, go ahead and answer. Messages that don't need a response should be excluded or archived immediately.

Observe that I am not saying to mark e-mails by topic or category, only when the message requires a response. Marking e-mails this way frees your mind from distraction, because you know you will respond during the time that you allocate specifically for this purpose in your time program.

In my case, I give a quick look at my inbox before the morning coffee. Marking each new e-mail when it requires a response takes no more than ten minutes. It gives me peace of mind knowing that nothing will slip through the cracks. I can leave these messages aside and do a focused job until it is time to respond.

My daily program includes time dedicated to responding to e-mails that I mark as "Today". It is much faster to respond to urgent messages than to have to examine all of my e-mails to discover which ones need a response at the end of the day. In addition, I reserve a timebox of three hours per week to sort through the less urgent messages that I marked as "This week". Finally, at the end of my week, I review my agenda to evaluate if the time in my calendar for e-mail was sufficient and adjust my time program accordingly for the next week.

Why not quickly type a response when you open a message the first time? Spending two minutes to respond to an e-mail on the phone doesn't seem like a big deal, until you realize that, with the hundreds of messages that we receive each day, those two minutes can quickly add up. In fact, two minutes can turn into ten, fifteen or even sixty, and you have wasted your day by frenetically responding instead of concentrating on what you really want to achieve.

Slaying the monster of messages requires a series of weapons to counter-attack this persistent source of distraction, but by experimenting with these proven techniques, we can control the triggers that lead us off course.

LEMBRE-SE DISSO

- **Analise o problema.** O tempo gasto com e-mail (T) é uma função de o número de mensagens recebidas (n) multiplicado pelo tempo médio (t) gasto por mensagem: $T = n \times t$.
- **Reduza o número de mensagens recebidas.** Agende o horário de expediente, atrasar quando as mensagens são enviadas e reduzir as mensagens que perdem tempo de chegar à sua caixa de entrada.
- **Gaste menos tempo em cada mensagem.** Marque os e-mails quando cada a mensagem precisa de uma resposta. Responder a e-mails durante um horário programado no seu calendário.

Capítulo 16

Hack Back Group Chat

Jason Fried diz que o chat em grupo é “como estar em uma reunião o dia todo com participantes aleatórios e sem agenda.” Isso é especialmente notável porque o a empresa fundada por Fried, Basecamp, faz um aplicativo popular de bate-papo em grupo. Mas Fried entende que é do interesse de sua empresa garantir que seus clientes não queime. Ele oferece vários conselhos para equipes que usam um grupo aplicativo de bate-papo, se eles usam Basecamp, Slack, WhatsApp ou outros serviços.

“O que aprendemos é que o bate-papo em grupo é usado com moderação em alguns poucos situações específicas fazem muito sentido”, escreveu Fried em um post online.

“O que faz muito menos sentido é o chat como o método principal e padrão de comunicação dentro de uma organização. Uma fatia, sim. A torta inteira, não. . .

Todos os tipos de eventual mal acontecem quando uma empresa começa a pensar em uma linha de cada vez na maioria das vezes.”

Fried acredita que as ferramentas que usamos também podem mudar a maneira como nos sentimos no trabalho, e, conseqüentemente, aconselha o uso moderado do chat em grupo. “Esgotado, exausto, e ansioso? Ou calmo, tranquilo e controlado? Estes não são apenas estados de espírito, são condições causadas pelos tipos de ferramentas que usamos e os tipos de comportamentos que essas ferramentas encorajam.” Mesmo que a natureza em tempo real do grupo o bate-papo é exatamente o que o torna único, acredita Fried, “agora deveria ser a exceção, não a regra.”

Aqui estão quatro regras básicas para gerenciar efetivamente o bate-papo em grupo:

REGRA 1: USE COMO UMA SAUNA

Devemos usar o bate-papo em grupo da mesma forma que usamos outros canais de comunicação. Não escolheríamos participar de uma conferência ligação que durou um dia inteiro, então o mesmo vale para o bate-papo em grupo. Frito recomenda que “tratemos o bate-papo como uma sauna - fique um pouco, mas depois saia. . . Está prejudicial à saúde ficar muito tempo.”

Alternativamente, podemos agendar uma reunião de equipe no chat em grupo para que todos estão ligados ao mesmo tempo. Quando usado dessa forma, pode ser uma ótima maneira de reduzir as reuniões presenciais.

É revelador que o CEO de uma empresa de chat em grupo aconselha limitar o uso de seu produto. E ainda assim, muitas organizações que usam esses serviços incentivam funcionários a espreitar na sauna de bate-papo em grupo o dia todo. Este é um corrosivo prática que os indivíduos nem sempre podem mudar por conta própria. Vamos enfrentar cultura disfuncional da empresa posteriormente neste livro.

REGRA 2: PROGRAMAR

Os comentários de linha única, GIFs e emoji comumente usados em grupo os bate-papos criam um fluxo contínuo de gatilhos externos, frequentemente nos levando mais longe longe da tração. Para voltar, agende um tempo do seu dia para se atualizar bate-papos em grupo, assim como você faria para qualquer outra tarefa em seu calendário com limite de tempo.

É importante definir as expectativas dos colegas, avisando-os quando você planeja ficar indisponível. Você pode colocá-los à vontade garantindo-lhes que você contribuirá para a conversa durante um tempo alocado mais tarde no dia, mas até então você não deve se sentir culpado por ativar o modo Não perturbe recurso enquanto faz um trabalho focado.

REGRA 3: SEJA PICKY

Página 106

Quando se trata de chat em grupo, seja seletivo sobre quem é convidado para o conversação. Fried aconselha: “Não coloque todos na linha. Quanto menor o chat, melhor será o chat. ” Continuando a metáfora da teleconferência, ele afirma, “Uma teleconferência com três pessoas é perfeita. Uma chamada com seis ou sete é caótico e terrivelmente ineficiente. Os bate-papos em grupo não são diferentes. Seja cuidadoso convidando toda a turma quando você só precisa de alguns. ” A chave é ter certeza que todos os presentes são capazes de agregar e extrair valor de fazer parte do conversação.

REGRA 4: USE SELETIVAMENTE

É melhor evitar o bate-papo em grupo ao discutir tópicos delicados. Lembre-se de que a capacidade de observar diretamente o humor, o tom de outra pessoa, e sinais não-verbais adicionam contexto crítico às conversas. Como frito sugere, “o bate-papo deve ser sobre coisas rápidas e efêmeras”, enquanto “importante os tópicos precisam de tempo, tração e separação do resto da conversa. ”

O problema é que algumas pessoas gostam de "pensar alto" no chat em grupo, explicando seus argumentos e ideias em sinopses de uma linha. Isso raramente funciona porque é difícil acompanhar os pensamentos de alguém em tempo real enquanto outros comentam com emoji e outras distrações potenciais. Ao invés de usar bate-papo em grupo para longas discussões e decisões apressadas, é melhor perguntar participantes da conversa para articular seu ponto em um documento e compartilhe-o *depois de* compilarem seus pensamentos.

Em última análise, o chat em grupo é simplesmente outro canal de comunicação, não é assim diferente de e-mail ou mensagens de texto. Quando usado de forma adequada, pode ter uma miríade de benefícios, mas quando abusada ou usada incorretamente, pode levar a uma enxurrada de gatilhos externos indesejados. O segredo está na resposta à nossa crítica Pergunta: Esses gatilhos estão me servindo ou estou servindo a eles? Devemos usar

chat em grupo onde nos ajuda a ganhar força e eliminar os gatilhos externos que levam à distração.

LEMBRE-SE DISSO

- **Os canais de comunicação em tempo real devem ser usados com moderação.**
O tempo gasto na comunicação não deve acontecer com o sacrifício do tempo gasto concentrando-se.
- **A cultura da empresa é importante.** Mudar as práticas de chat em grupo pode envolver questionar as normas da empresa. Discutiremos este tópico em [parte cinco](#).
- **Diferentes canais de comunicação têm diferentes usos.** Em vez do que usar cada tecnologia como um canal sempre ativo, use o melhor ferramentas para o trabalho.
- **Entre e saia.** O bate-papo em grupo é ótimo para substituir pessoalmente reuniões, mas terríveis se se tornar um caso para o dia todo.

Capítulo 17

Hack Back Meetings

M saudações hoje estão cheias de pessoas que mal prestam atenção enquanto enviam e-mails uns para os outros sobre como estão entediados. Parte do problema é que também muitas vezes as pessoas marcam uma reunião para evitar ter que se esforçar para resolver um problema para eles próprios. Para alguns, conversar sobre isso com colegas é melhor do que trabalhar sozinho. Certamente, a colaboração tem seu lugar, mas as reuniões não deve ser usado como uma distração para o árduo trabalho de pensar. Como podemos fazer com que as reuniões valham mais a pena?

O objetivo principal da maioria das reuniões deve ser obter consenso em torno de uma decisão, não para criar uma câmara de eco para o organizador da reunião Pensamentos próprios. Uma das maneiras mais fáceis de evitar reuniões supérfluas é exigir duas coisas de quem chama de um. Primeiro, os organizadores da reunião devem circular uma agenda de qual problema será discutido. Sem agenda, não encontro. Em segundo lugar, eles devem dar o seu melhor para uma solução na forma de um breve resumo escrito. O resumo não precisa ser mais do que uma ou duas páginas discutir o problema, seu raciocínio e sua recomendação.

Essas duas etapas exigem um pouco mais de esforço inicial, mas isso é exatamente o ponto. Exigir uma agenda e um briefing não só economiza o tempo de todos, chegar à resposta mais rápido, mas também reduz o número de reuniões desnecessárias adicionando um pouco de esforço por parte do organizador antes de ligar para um.

Mas e quanto a compartilhar sabedoria coletiva e brainstorming? Esses são coisas boas, mas não em reuniões de mais de duas pessoas. A menos que a reunião

é chamado devido a uma emergência ou como um fórum aberto para ouvir o funcionário preocupações (que discutiremos na parte cinco), compartilhando perspectivas únicas sobre um desafio de negócios pode ser compartilhado por e-mail com as partes interessadas responsável. O brainstorming também pode ser feito antes da reunião e é melhor feito individualmente ou em grupos muito pequenos. Quando eu ensinei em Stanford escola de design, eu sempre vi como as equipes que fizeram brainstorm individualmente antes de se reunir, não só gerou melhores ideias, mas também foram mais propensos a ter uma diversidade maior de soluções, pois eram menos propensos a ser invadido pelos membros mais barulhentos e dominadores do grupo.

Em seguida, se a reunião vai acontecer, precisamos seguir as mesmas regras de comunicação síncrona discutida no último capítulo sobre chat em grupo. Seja online ou offline, as mesmas regras de ser seletivo sobre quem participa e certificando-se de entrar e sair rapidamente se inscrever.

Uma vez que estamos na reunião, há um novo problema: pessoas em seus dispositivos em vez de estarem totalmente presentes. Os participantes verificam o e-mail ou violam

[ao redor em seus telefones durante as reuniões, apesar dos muitos estudos que mostram que](#) nossos cérebros são terríveis em absorver informações quando não estamos pagando perto atenção. Assistir outras pessoas usando seus dispositivos em reuniões é uma escalada. corrida de produtividade percebida e paranóia - a impressão de que alguém o resto está trabalhando enquanto não aumenta nossos níveis de estresse. Pensando sobre nossas próprias caixas de entrada inundadas deterioram a eficácia da reunião, e nosso a falta de participação só serve para tornar a reunião menos produtiva, menos significativo e menos interessante.

Para permanecer indestrutível nas reuniões, devemos livrá-los de quase todas as telas. Eu conduzi inúmeros workshops e observei uma grande diferença entre reuniões em que o uso de tecnologia era permitido versus aquelas que eram sem dispositivo e reuniões sem telas geradas muito mais engajadas discussão e melhores resultados. Para garantir que o horário da reunião não seja desperdiçados, precisamos introduzir novos costumes e regras.

Se vamos gastar nosso tempo em uma reunião, nós devemos nos certificar de que estamos presentes, tanto em corpo quanto

mente.

Primeiro, cada sala de conferência deve ter uma estação de carregamento para dispositivos, mas certifique-se de que esteja fora do alcance de todos. Quando os participantes se reúnem antes da reunião, eles devem ser encorajados a silenciar o telefone e ligar em seus dispositivos para que a reunião transcorra sem distrações. Enquanto lá são exceções específicas a esses costumes com base no negócio, o único coisas que os participantes realmente precisam em uma reunião são papel, uma caneta e talvez alguns lembretes.

Se os slides precisarem ser apresentados na tela, designe um membro do equipe para apresentar em seu computador ou ter um laptop dedicado que permanece em a sala de reuniões. Em vez de despertar o desejo de outros de usar seus dispositivos, qualquer pessoa que tente usar um telefone ou laptop durante a reunião deve receber olhares de desaprovação de você e de seus colegas.

Apesar do potencial para um maior envolvimento em reuniões sem tecnologia, alguns de nós podem ficar enjoados com a ideia e podem protestar que precisamos nossos dispositivos para fazer anotações ou acessar arquivos. Mas se formos honestos com nós mesmos, sabemos que essas desculpas nem sempre são legítimas. Por que nós *realmente* usa nossos dispositivos em reuniões? Nossa tecnologia nos dá uma maneira de ser fisicamente presente, mas mentalmente ausente; a verdade incômoda é que gostamos ter nossos telefones, tablets e laptops em reuniões, não por causa de produtividade, mas para fuga psicológica. As reuniões podem ser insuportavelmente tensas, socialmente desajeitados e extremamente enfadonhos - os dispositivos fornecem uma maneira de gerenciar nossos gatilhos internos desconfortáveis.

Reduzindo reuniões desnecessárias, aumentando o esforço de convocar uma, seguir boas regras de comunicação síncrona e garantir que as pessoas envolvidos na reunião em vez de em seus dispositivos os tornará muito menos

horrível.

Embora o local de trabalho moderno esteja cheio de distrações em potencial, cabe a nós para gerenciá-los, tentando continuamente novas maneiras de manter o foco. Escolha algumas táticas que você aprendeu nesta seção para tentar e peça a alguns colegas se eles estão dispostos a dar uma chance a eles também. Hackeando gatilhos externos,

seja no escritório ou em nossos dispositivos, é um remédio eficaz para distração que pode nos ajudar a trabalhar e viver melhor.

LEMBRE-SE DISSO

- **Torne mais difícil convocar uma reunião.** Para convocar uma reunião, o organizador deve circular uma agenda e um documento informativo.
- **As reuniões são para construção de consenso.** Com poucas exceções, a resolução criativa de problemas deve ocorrer antes da reunião, individualmente ou em grupos muito pequenos.
- **Esteja totalmente presente.** As pessoas usam dispositivos durante as reuniões para escapar monotonia e tédio, o que torna as reuniões ainda mais pior.
- **Tenha um laptop por reunião.** Dispositivos nas mãos de todos fazem é mais difícil alcançar o objetivo da reunião. Com o exceção de um laptop na sala para apresentação de informações e tomando notas, deixe os dispositivos do lado de fora.

Capítulo 18

Hack de volta seu smartphone

Eu sei que muitas pessoas, inclusive eu, dependem de seus smartphones. Seja para manter contato com a família, navegue cidade, ou ouvir audiolivros, este dispositivo milagroso em nossos bolsos tornou-se indispensável. Esse mesmo utilitário, no entanto, também torna o smartphone um principal fonte de distração potencial.

A boa notícia é que ser dependente não é a mesma coisa que ser viciado. Podemos tirar o melhor proveito de nossos dispositivos, sem deixá-los obter o melhor de nós. Ao hackear nossos telefones, podemos causar um curto-circuito no gatilhos que desencadeiam comportamentos prejudiciais.

Aqui estão minhas quatro etapas para hackear seu smartphone e salvar horas incontáveis de telefonemas sem sentido. A melhor parte é que a implementação deste plano leva menos de uma hora do início ao fim, não deixando desculpa para ligar para o seu telefone distraindo nunca mais.

PASSO 1: REMOVER

A primeira etapa para gerenciar a distração em nossos telefones é remover os aplicativos que Não precisa mais. Para fazer isso, eu tive que me perguntar a questão crítica de qual

gatilhos externos no meu telefone estavam me servindo e quais não estavam. Sediada nas minhas respostas, desinstalei aplicativos que não se alinhavam aos meus valores. eu mantive aplicativos para aprender e se manter saudável e aplicativos de notícias removidos com estridentes alertas e manchetes que induzem ao estresse.

Também apaguei todos os jogos do meu telefone. Não estou dizendo que você precisa fazer o mesmo, é claro. Muitos jogos hoje, especialmente aqueles feitos por estúdios independentes, são obras de habilidade magistral e não são menos divertidas ou moralmente virtuoso do que livros ou filmes de qualidade. Mas decidi que, para mim, os jogos não alinhar com a forma como eu gostaria de passar meu tempo no meu telefone.

Como um tecnófilo, adoro experimentar os aplicativos mais recentes. No entanto, depois de alguns anos, coletei tela após tela de aplicativos intocados que agora entupindo meu telefone. Se você for como eu, provavelmente tem um número de aplicativos que você nunca usa. Esses aplicativos ocupam espaço de armazenamento em nosso telefone

memória e largura de banda quando elas se atualizam. Mas o pior de tudo, estes aplicativos zumbis preenchem nossos dispositivos com confusão visual.

PASSO 2: SUBSTITUIR

Limpar meus aplicativos não usados foi fácil porque dizer adeus aos aplicativos que eu nunca usado não evocou uma resposta emocional. No entanto, a próxima etapa envolveu removendo aplicativos que eu amava.

O problema era que muitas vezes eu me pegava verificando o YouTube, Facebook ou Twitter no meu telefone quando planejava passar um tempo com minha filha. Quando Sentia um pouco de tédio, assistia a um pequeno vídeo ou daria a uma rede social um rápido puxar para atualizar. Infelizmente, isso também me tirou do momento com a minha filha. Mas abandonar totalmente esses serviços não era uma opção para mim; Eu ainda queria usá-los para manter contato com amigos e assistir vídeos interessantes.

Eu encontrei minha solução substituindo quando e onde usei o problema Serviços. Já que reservei um tempo para a mídia social em minha programação limitada, não havia mais necessidade de tê-los no meu telefone. Depois de alguns minutos de hesitação, removê-los do meu telefone foi como uma lufada de ar fresco. Eu

Página 114

poderia respirar fácil sabendo que ainda poderia acessar esses serviços no meu computador e em um momento que eu reservei, não sempre que o fabricante do aplicativo decidiu me ping.

Talvez o ajuste do telefone móvel mais surpreendentemente benéfico foi mudando a forma como verifiquei a hora. Como alguém que odeia chegar atrasado, eu costumava olhar para o meu telefone ao longo do dia, o que muitas vezes me fazia para ser sugado para uma notificação na tela de bloqueio do meu telefone. Quando eu comecei usando um relógio novamente, percebi que verificava meu telefone com muito menos frequência.

Uma rápida olhada no meu pulso me disse o que eu precisava saber e nada mais.³

A ideia aqui é encontrar a melhor hora e lugar para fazer as coisas que você *quer* façam. Só porque seu telefone pode aparentemente fazer tudo, não significa que *deveria*.

PASSO 3: REARRANGE

Agora que ficamos apenas com nossos aplicativos móveis essenciais, é hora de fazer nosso telefones menos confusos e, conseqüentemente, menos distrativos. O objetivo é que nada em nossos telefones é capaz de nos afastar da tração quando desbloqueamos nossos dispositivos.

Tony Stubblebine, editor-chefe da popular publicação Medium *Better Humans*, chama a configuração do telefone de "Tela inicial essencial". Stubblebine foi o sexto funcionário do Twitter e está totalmente ciente do caminho sua plataforma foi projetada com a psicologia humana em mente.

[Stubblebine recomenda classificar seus aplicativos em três categorias:](#)

“Ferramentas primárias”, “Aspirações” e “Caça-níqueis”. Ele diz primário Ferramentas “ajudam a realizar tarefas definidas nas quais você confia com frequência: obter uma carona, encontrando um local, adicionando um compromisso. Não deveria haver mais do que cinco ou seis.” Ele chama de Aspirações “as coisas que você quer passar o tempo fazer: meditação, ioga, exercícios, ler livros ou ouvir podcasts.” Stubblebine descreve Slot Machines como “os aplicativos que você abre e se perde em: email, Twitter, Facebook, Instagram, Snapchat, etc.” Ele recomenda reorganizando a tela inicial do seu telefone para que exiba apenas as suas ferramentas primárias

Página 115

e suas aspirações. Ele o instrui a “pensar em sua página inicial como um grupo de aplicativos que você sente que está no comando. Se o aplicativo acionar qualquer verificando de você, mova-o para uma tela diferente.”

Alguns minutos gastos reorganizando os aplicativos do meu telefone removendo gatilhos externos que eu não precisava minha tela inicial.

Além disso, em vez de deslizar de uma tela para outra para localizar um aplicativo, precisar, recomendo usar a função de pesquisa integrada do telefone. Isso vai reduzir o risco de esbarrar em um aplicativo que distrai se você começar a vasculhar todas as telas do seu telefone e pastas de aplicativos.

PASSO 4: RECUPERAR

[Em 2013, a Apple anunciou que seus servidores enviaram 7,4 trilhões de push notificações. Infelizmente, poucas pessoas fazem qualquer coisa para evitar aqueles gatilhos. De acordo com Adam Marchick, CEO da empresa de marketing móvel Kahuna, menos de 15 por cento dos usuários de smartphones ajustam suas notificações configurações, ou seja, os 85 por cento restantes permitem que os fabricantes de aplicativos interrompam eles sempre que quiserem.](#)

Cabe a nós fazer os ajustes para atender às nossas necessidades; os fabricantes de aplicativos não faça isso por nós. Mas quais notificações de aplicativo devemos desativar e como? Agora que reduzimos o número de aplicativos em nossos telefones, podemos ajustar nossas configurações de notificação. Essa etapa me levou cerca de trinta minutos, mas foi o mais mudança de vida.

Se você usa um iPhone da Apple, vá em Ajustes e selecione as Notificações opção, ou se você estiver em um dispositivo Android, encontre a seção Aplicativos em Configurações. A partir daí, ajuste as permissões de notificação individual de cada aplicativo para o seu preferências.

Na minha experiência, vale a pena ajustar dois tipos de notificação permissões:

1. **Som** - uma notificação audível é a mais intrusiva. Pergunte a si mesmo quais aplicativos devem ser capazes de interrompê-lo quando você estiver com seu família ou no meio de uma reunião. Eu só concedo mensagens de texto e chama esse privilégio, embora eu também use um aplicativo que toca um carrilhão a cada hora para me ajudar a manter minha programação do dia. ⁴
2. **Visão** - depois do som, os gatilhos visuais são os segundos mais intrusivos forma de interrupção. No meu caso, só permito notificações visuais em a forma daqueles círculos vermelhos no canto do ícone de um aplicativo e eu concordo essa permissão apenas para serviços de mensagens como meu aplicativo de e-mail, WhatsApp, Slack e Messenger. Estes não são aplicativos que eu uso para emergências, então eu sempre sei que posso esperar para abri-los quando estiver pronto.

O único problema com essas duas classificações é que alguns os gatilhos podem ser acionados durante meu tempo de concentração ou à noite, quando estou dormindo. Eu só quero que esses gatilhos externos cheguem até mim em caso de emergência. Felizmente, meu iPhone vem com dois dispositivos não perturbe incrivelmente úteis recursos (o Android está lançando uma funcionalidade semelhante).

O primeiro é o padrão Não perturbe, que pode ser programado para impedir que todas as notificações cheguem até você, incluindo chamadas e mensagens de texto. [No entanto, quando alguém liga duas vezes em três minutos](#), ou envia uma mensagem de texto com a palavra “Urgente”, o iOS da Apple sabe deixar a ligação ou mensagem passar.

O segundo recurso é o modo Não perturbe enquanto dirige, que bloqueia chamadas e textos, mas também envia uma mensagem de volta ao remetente que informa que você não pode atender o telefone no momento. Você também pode personalize a mensagem para que as pessoas saibam que você é indestrutível.

Personalize uma resposta automática indesejável usando o recurso Não perturbe ao dirigir da Apple.

É importante notar que recuperar os gatilhos externos do seu telefone requer um pouco de manutenção. Por exemplo, toda vez que instalamos um novo aplicativo, precisamos ajustar suas configurações de permissão de notificações. A boa notícia é que Apple iOS e Android estão planejando fazer o processo de modificação de notificações mais fácil nas próximas atualizações de suas respectivas operações de sistemas.

Há muitas coisas que você pode fazer para remover os gatilhos externos indesejados de seus telefones. Por mais poderosos que sejam os truques dos fabricantes de aplicativos, eles não são correspondência para remover, substituir, reorganizar e recuperar os aplicativos que não te servem. Tirando uma fração do tempo que você gastaria se distrair com o telefone, você pode personalizá-lo para eliminar

Página 118

gatilhos externos. Uma experiência móvel sem distrações está bem dentro do seu aperto. Não há razão para você não voltar atrás.

LEMBRE-SE DISSO

- **Você pode hackear os gatilhos externos em seu telefone em quatro passos e em menos de uma hora.**
- **Remover:** desinstale os aplicativos de que não precisa mais.
- **Substituir:** mude onde e quando usar o que pode causar distração aplicativos, como mídia social e YouTube, em sua área de trabalho, em vez de seu telefone. Compre um relógio de pulso para não ter que olhar para o seu telefone por enquanto.
- **Reorganizar:** mova qualquer aplicativo que possa acionar uma verificação estúpida na tela inicial do seu telefone.
- **Recuperar:** altere as configurações de notificação para cada aplicativo. Seja muito seletivo em relação a quais aplicativos podem enviar sinais sonoros e visuais. Aprenda a usar as configurações de Não perturbe do seu telefone.

³ Embora eu tenha comprado originalmente um Apple Watch para esse propósito, não o uso mais. Eu prefiro o Nokia Steel HR, que, além de ser um smartwatch muito mais barato, tem a maravilhosa característica de sempre exibindo a hora, não é necessário puxar o pulso.

⁴ Campanha, <https://itunes.apple.com/us/app/chime/id414830146?mt=8>.

Capítulo 19

Hack Back Your Desktop

Bpela aparência de seu laptop, Robbert van Els poderia ser confundido com um agente secreto. Sua tela é uma explosão de arquivos urgentes - um controle mestre centro de gestão de agentes clandestinos. A persona do homem de mistério é tipificado pelo carro esporte rasgando atrás de um ataque de documentos do Word e Arquivos JPEG. Apenas olhar para a mesa dele pode aumentar sua pressão arterial.

Mas Robbert van Els não é um agente secreto. Ele é uma bagunça.

Aparentemente, não há correlação entre o caos de alguém computador e a aventura na vida de alguém. Qualquer um pode se encontrar inundado com a desordem da mesa. Infelizmente, esse entulho digital nos custa tempo, degrada o desempenho e mata a concentração.

Conheci van Els em uma conferência onde apresentei uma palestra sobre digital Distração. Naquela época, ele estava no limite. Ele percebeu se ele estava para expandir seus negócios, ele precisava recuperar o controle de sua atenção. "Menos Distração; mais tempo para se concentrar", ele me disse. Mais tarde, descobri que van Els tinha levado a sério a minha apresentação e foi ainda mais longe. Pelo Facebook, ele compartilhou uma captura de tela de seu novo desktop e relatou: "Testei o novo layout há um mês e o resultado funciona muito bem! "

Tela da área de trabalho de Robbert van Els.

Van Els descobriu que uma área de trabalho desordenada não apenas parece feia; Está [também caro. Por um lado, existem custos cognitivos. Um estudo de pesquisadores em A Universidade de Princeton descobriu que as pessoas tiveram um mau desempenho em tarefas cognitivas quando objetos em seu campo de visão estavam em desordem, em oposição a ordenadamente arranjado. O mesmo efeito se aplica a ambientes digitais, de acordo com um estudo publicado na revista acadêmica Behavior & Information](#) Tecnologia .

Sem surpresa, nossos cérebros têm mais dificuldade em encontrar coisas quando eles estão posicionados de forma desorganizada, o que significa que cada ícone errante, aba aberta ou favorito desnecessário serve como um lembrete incômodo de coisas deixado por fazer ou inexplorado. Com tantos gatilhos externos, é fácil [clique sem pensar na tarefa em questão. De acordo com Sophie Leroy em a Universidade de Minnesota, mudar de uma coisa para outra dói nosso](#) concentração, deixando o que ela chama de "resíduo de atenção" que o torna mais difícil voltar aos trilhos uma vez que nos distraímos.

Hoje, a área de trabalho de van Els não poderia ser mais imaculada. Ele substituiu o carro esporte barulhento e centenas de ícones com fundo preto e letras brancas simples que dizem: "O que mais temos é geralmente o que mais necessário fazer."

Removendo gatilhos externos desnecessários de nosso linha de visão organiza nosso espaço de trabalho e libera o mente para se concentrar no que é realmente importante.

O desktop de Robbert van Els hoje - inspirador e sem gatilhos.

Inspirado, decidi seguir van Els e implementar uma varredura limpa no meu próprio. Com exceção de um ou dois arquivos nos quais irei trabalhar durante a semana, eu colocar tudo em minha área de trabalho antes desordenada em uma pasta rotulada “Tudo” (muito original, eu sei). Não há necessidade de classificar arquivos em pastas. Se eu precisar de um arquivo, uso a função de pesquisa para encontrá-lo. Eu agora começo todos dia de trabalho com uma tela em branco na tela do computador. (Você pode baixar o seu próprio papel de parede [indistrátil](https://nirandfar.com/Indistractable/) em [NirAndFar.com/Indistractable](https://nirandfar.com/Indistractable/).)

Mas minha cruzada de organização não parou por aí. Eu decidi desabilitar todas notificações na área de trabalho para garantir que vários gatilhos externos inúteis possam não me interrompa mais. Para erradicar notificações, abri o Sistema Painel de controle de preferências no meu Mac, cliquei na opção Notificações e desativou todas as preferências de notificação para cada um dos aplicativos listados.

Eu também hackeei o recurso Não perturbe para que ele permanecesse ativado vezes configurando-o para ligar às 7h00 e desligar um minuto antes. Com Com esses hacks implementados, as incontáveis notificações da área de trabalho finalmente pararam. Etapas semelhantes podem ser tomadas em um computador Windows usando o Focus Assist recurso, que também inclui a capacidade de permitir interrupções de pessoas, como seu chefe.

Desativei todas as notificações da área de trabalho e configurei meu laptop para o modo perpétuo de Não perturbe.

Como van Els e eu, você descobrirá que uma área de trabalho descomplicada pode ajudá-lo entre no caminho da tração sempre que ligar o computador. Você vai se beneficiar de trabalhar em um espaço digital livre dos gatilhos que puxam seu atenção longe do que você realmente deseja fazer.

LEMBRE-SE DISSO

Página 123

- **A desordem da área de trabalho tem um grande impacto psicológico em seu atenção.** Limpando gatilhos externos em seu digital espaço de trabalho pode ajudá-lo a manter o foco.
- **Desative as notificações da área de trabalho.** Desativando notificações em seu computador garante que você não se distrairá com gatilhos externos ao fazer um trabalho focado.

Capítulo 20

Hack Back Online Articles

Eu Se a internet tivesse voz, tenho quase certeza de que soaria como HAL 9000 de *2001: A Space Odyssey*.

“Olá, Nir”, poderia me dizer em sua voz baixa e monótona. “Fico feliz em ver você novamente.”

“Internet, preciso de algumas coisas rápidas para um artigo que estou escrevendo”, respondia. “Então está de volta ao trabalho. Sem distrações desta vez.”

“Claro, Nir, mas enquanto você estiver aqui, você não vai ver as notícias manchetes?”

“Não, internet”, eu dizia. “Estou aqui apenas para encontrar algumas informações específicas. Eu não pode ser distraído.”

“Claro, Nir”, a internet responderia. “Mas este artigo intitulado 'Os 10 principais truques de produtividade que você precisa saber podem ser úteis. Dê um clique, não é?’”

“Interessante”, eu dizia hesitante. “Basta uma leitura rápida e, em seguida, ele volta para trabalhos.”

Três horas depois, percebi quanto tempo perdi clicando de um artigo para artigo e amaldiçoaria a internet por me sugar em seu vórtice de conteúdo ainda novamente.

Não só estava perdendo tempo lendo muitos artigos, como muitas vezes acabava com dezenas, senão centenas, de guias abertas espalhadas pelo meu navegador. Estes gatilhos externos não só me tornaram mais propenso a me distrair no futuro

mas também levou a terríveis travamentos, em que todas as minhas guias e tudo o mais que eu trabalhado, seria eliminado.

Felizmente, uma regra simples corrigiu todos os problemas da minha guia e me ajudou evite navegar na web sem sentido:

Nunca leio artigos no meu navegador.

Como você pode imaginar, como escritor, uso a web para pesquisas todos os dias. No entanto, sempre que descubro um novo artigo, não o leio mais na minha web navegador imediatamente. Em vez disso, mudei no tempo *quando* e *como* leio online, removendo assim a tentação de ler por mais tempo do que pretendo. Veja como:

[Comecei instalando um aplicativo chamado Pocket no meu telefone](#), junto com sua extensão do navegador no meu laptop. A fim de obedecer ao meu “nunca ler artigos regra do meu navegador”, simplesmente cliço no botão Pocket no meu navegador a cada vez que vejo um artigo que gostaria de ler. O Pocket extrai o texto da web página e salva (sem anúncios e qualquer outro conteúdo supérfluo) para o aplicativo no meu celular.

Substituí meu antigo hábito de ler conteúdo online imediatamente ou deixando entupir meu navegador da web com o novo hábito de salvar os artigos para consumo posterior. Com este novo comportamento, minha tentação de digerir o conteúdo não foi impedido; Eu estava tão satisfeito sabendo que o conteúdo estava são e salvo, esperando por mim até mais tarde.

Mas quando chegaria às centenas de artigos que salvei? Eu estava meramente está mudando o problema do meu navegador para o meu telefone? É aqui que o benefícios de combinar timeboxing com hacking de gatilhos externos podem render grandes dividendos.

Todo mundo sabe que a multitarefa destrói a produtividade, certo? Não temos todos viram estudos e leram artigos nos dizendo que é impossível fazer duas coisas ao mesmo tempo? De certa forma, isso é verdade. A prova é bonita claro que os humanos são péssimos em realizar duas tarefas complexas ao mesmo tempo.

[De modo geral, cometemos mais erros ao fazer malabarismos com muitas tarefas](#) no mesmo tempo, e também demoramos mais - às vezes o dobro do tempo - para completar as tarefas. Os cientistas acreditam que este tempo foi perdido e diminuiu a proficiência ocorre porque o cérebro tem que trabalhar muito para redirecionar a atenção.

No entanto, quando usada corretamente, a multitarefa pode nos permitir tirar mais proveito de nosso horários com pouco esforço extra. Eu chamo isso de "multitarefa multicanal" e é um ótimo truque para aproveitar melhor o dia. Para realizar multitarefas da maneira certa, nós precisamos entender as limitações do nosso cérebro que nos impedem de fazer mais de uma coisa ao mesmo tempo. Primeiro, o cérebro tem um limite no seu processamento cavalos de força - quanto mais concentração uma tarefa requer, menos espaço ela tem para algo mais. É por isso que não podemos resolver dois problemas matemáticos ao mesmo Tempo.

Em segundo lugar, o cérebro tem um número limitado de canais de atenção e pode apenas dê sentido a um sinal sensorial de cada vez. Tente ouvir dois diferentes podcasts, um em cada ouvido. Não surpreendentemente, você não será capaz de entender o que está acontecendo em um sem desligar mentalmente o outro.

No entanto, embora possamos receber informações apenas de um visual ou fonte auditiva de cada vez, somos perfeitamente capazes de processar [entradas multicanais. Os cientistas chamam isso de "atenção cross-modal", e isso permite que nossos cérebros coloquem certos processos mentais no piloto automático enquanto nós pense em outras coisas.](#)

Contanto que não sejamos obrigados a nos concentrar também muito em qualquer canal, podemos fazer mais de uma coisa de cada vez.

Estudos descobriram que as pessoas podem fazer algumas coisas melhor quando envolver múltiplas entradas sensoriais. Por exemplo, alguns tipos de aprendizagem são aprimorados quando as pessoas também envolvem seus sentidos auditivos, visuais e táteis ao mesmo tempo. [Um estudo recente descobriu que caminhar, mesmo que feito lentamente](#) e em um

Página 127

esteira, melhor desempenho em um teste de criatividade quando comparado com sentado.

Algumas formas de multitarefa multicanal combinam particularmente bem juntas. Cozinhar e comer uma refeição saudável com os amigos permite que você faça algo bom para o seu corpo, ao mesmo tempo que investe nos seus relacionamentos. Pisando fora do escritório para uma longa caminhada enquanto atende uma ligação ou convida um colega pois uma reunião ambulante verifica duas coisas positivas de uma vez. Ouvindo um audiolivro de não ficção a caminho do trabalho é um bom exemplo de como fazer a maior parte do trajeto ao longo do tempo, investindo tempo em autoaperfeiçoamento. Fazendo o mesmo enquanto cozinhar ou limpar faz com que as tarefas pareçam passar mais rapidamente.

Outra forma de multitarefa multicanal demonstrou ser um maneira eficaz de ajudar as pessoas a entrar em forma. Katherine Milkman na Universidade de A Wharton School da Pensilvânia mostrou como alavancar um comportamento [queremos fazer pode nos ajudar a fazer coisas que sabemos que devemos fazer. Em seu estudo, Milkman deu aos participantes um iPod carregado com um audiolivro que eles só podiam ouvir na academia.](#) Milkman escolheu livros como *The Hunger Games* e *Crepúsculo* que ela conhecia tinha histórias que provavelmente manteriam as pessoas querendo mais. [Os resultados foram incríveis: “ Participantes que tiveram acesso aos audiolivros apenas na academia fez 51 por cento mais visitas à academia do que aqueles no controle grupo.”](#)

A técnica do Milkman é chamada de "empacotamento da tentação" e pode ser usada sempre que quisermos usar as recompensas de um comportamento para incentivar outro. No meu caso, os artigos que salvo no Pocket são minhas recompensas por exercício.

Cada vez que vou para a academia ou dou uma longa caminhada, posso ouvir artigos leia para mim através dos recursos de texto para fala do aplicativo Pocket. O embutido recurso de leitura é impressionante, e a voz HAL 9000 da internet foi substituído por um sujeito britânico com uma disposição alegre que lê o artigos que selecionei, comercial grátis.

Ler meus artigos parece uma pequena recompensa, muitas vezes encorajadora me exercitar ou dar um passeio enquanto satisfaz minha necessidade de intelecto estimulação e salvando-me da tentação de ler na minha mesa. Isso, pessoal, é o que chamamos de vitória tripla na batalha contra a distração!

A multitarefa multicanal é uma tática subutilizada para obter mais de cada dia. Podemos incluir essa técnica em nossas programações para nos ajudar a fazer

mais tempo para tração e usar o agrupamento da tentação para fazer atividades, como exercício, mais agradável.

Meu hack é um método para vencer a atração sedutora da leitura “Só mais uma coisa” ou ter mais uma guia aberta “para depois”. Substituindo meus maus hábitos com novas regras e ferramentas, aumentei minha produtividade e mantive a ligação sedutora de HAL sob controle. Hoje, quando os artigos online me tentam a continuo clicando, eu respondo roboticamente: “Sinto muito, internet, infelizmente não posso fazer aquele.”

LEMBRE-SE DISSO

- **Os artigos online estão cheios de fontes externas potencialmente perturbadoras gatilhos.** Abas abertas podem nos tirar do curso e tendem a nos puxar para baixo um vórtice de conteúdo que desperdiça tempo.
- **Faça uma regra.** Prometa a si mesmo que salvará conteúdo interessante para mais tarde, usando um aplicativo como o Pocket.
- **Surpresa! Você pode realizar várias tarefas ao mesmo tempo.** Use multitarefa multicanal como ouvir artigos enquanto se exercita ou participa de reuniões ambulantes.

Capítulo 21

Hack Back Feeds

O no metrô de Nova York, muitas vezes me encontro cercado por um mar de roladouros de mídia social, de cabeça baixa enquanto tentam chegar a notícias míticas alimmente a linha de chegada antes de chegarem às suas paradas. A mídia social é particularmente fonte diabólica de distração; sites como Twitter, Instagram e Reddit são projetado para gerar gatilhos externos - notícias, atualizações e notificações abundância.

A rolagem infinita do Feed de notícias do Facebook é um pedaço engenhoso de design comportamental e é a resposta da empresa à tendência humana para sempre em busca de novidades. Mas só porque o Facebook usa algoritmos sofisticados para nos manter em contato não significa que não possamos voltar atrás; Descobri que a maneira mais eficaz de recuperar o controle é eliminar as notícias Alimmente-se completamente. Não achou que isso fosse possível? É, e aqui está como.

[Uma extensão gratuita do navegador da web chamada News Feed Eradicator para O Facebook faz exatamente o que diz; elimina a fonte de incontáveis](#) atraentes gatilhos externos e os substitui por uma citação inspiradora. E se essa ferramenta não é do seu agrado, outra tecnologia gratuita chamada Todobook [substitui o feed de notícias do Facebook pela lista de tarefas do usuário. Ao invés de rolando o feed, vemos as tarefas que planejamos fazer durante o dia, e apenas](#) quando completamos nossa lista de tarefas, o Feed de notícias é desbloqueado. Ian McCrystal, o fundador da Todobook, disse ao Mashable: “Eu amo o Feed de notícias, deseja um relacionamento mais saudável com ele. . . Então, eu queria uma maneira de manter meu

produtividade enquanto ainda tem acesso às partes menos distrativas do Facebook." (Para obter links para todas as minhas ferramentas favoritas para cortar distrações, visite [NirAndFar.com/Indistractable](https://nirandfar.com/Indistractable).)

Você pode hackear o Facebook removendo o Feed de notícias.

Pessoalmente, ainda uso o Facebook, mas agora uso do jeito que quero da maneira que o Facebook pretendia. Quando eu quero ver as atualizações de um certo amigo ou participar de uma discussão que está acontecendo em um determinado Facebook grupo, vou direto para a página que quero, em vez de ter que lutar sozinho longe do Feed de notícias. Eu aloco um tempo na minha agenda para verificar o Facebook quase todos os dias, mas sem os gatilhos externos indesejados nas notícias. Alimente-me para me tentar entrar na toca do coelho da frivolidade; Estou dentro e fora em menos de quinze minutos.

Página 131

Embora tecnologias como Todobook funcionem em várias outras redes sociais sites de mídia, incluindo Reddit e Twitter, há outra maneira de evitar distrações nesses e em outros sites de redes sociais baseados em feed: ignorar o feed usando um protocolo de marcação inteligente.

Por exemplo, digitando “ [LinkedIn.com](https://www.linkedin.com) ”Leva você ao feed do site, onde um fluxo de histórias pode mantê-lo navegando e clicando por horas. [Embora eu pudesse instalar uma extensão do navegador chamada Newsfeed Burner](#), qual elimina o feed do LinkedIn, eu me benefico das informações do setor no Feed do LinkedIn e não quer que ele desapareça completamente. Neste caso, em vez de erradicando o feed, simplesmente tomo conta do URL exato quando visito o site, certificando-me de escolher um destino com menos gatilhos externos que provavelmente distraia-me.

[É assim que funciona: durante meu horário agendado de mídia social](#), Eu cliço em um botão no meu navegador para ativar uma extensão chamada Open Multiple Sites. Como o nome sugere, o botão abre todos os endereços do site. Eu pré-carreguei. Como não quero acessar o feed do [LinkedIn.com](https://www.linkedin.com) , [LinkedIn.com/messaging](https://www.linkedin.com/messaging) pré-carregado, onde posso ler e responder a mensagens em vez de ser vítima do feed infinito e perturbador. Com o mesmo clique, a extensão do navegador abre [Twitter.com/NirEyal](https://twitter.com/NirEyal), Onde eu posso responder a comentários e perguntas sem ver o infame e feed do Twitter inflamatório.

Ao evitar o feed, estou muito mais propenso a usar mídia social atentamente, enquanto ainda dá tempo para conectar-se com outras pessoas de forma proativa.

Assim como empresas como Facebook e LinkedIn implementam comportamentos projetado para nos manter em movimento, o YouTube implanta hacks psicológicos semelhantes para [mantenha-nos atentos com seus poderosos gatilhos externos. Enquanto você assiste a um vídeo,](#)

[O algoritmo do YouTube se esforça para prever o que você provavelmente vai querer](#)

Página 132

assista a seguir, com base no tópico do vídeo que você está assistindo e seu histórico de vídeo. O YouTube oferece imagens em miniatura de vídeos no lado direito da página da web, geralmente ao lado de anúncios para vídeos patrocinados direcionados a você. Semelhante a um feed de notícias, estas as miniaturas também aparecem assim que você acessa a página inicial do YouTube, enviando você em uma busca por mais tesouros digitais. Esses gatilhos externos existem para mantê-lo assistindo vídeo após vídeo.

Claro, não há nada inerentemente errado em gastar tempo Youtube. Tenho tempo reservado em meu calendário limitado para entrar Vídeos do YouTube, e eu adoro! Mas, em vez de ver o próximo sem pensar vídeo recomendado ou clicando em outra sugestão atraente, eu uso alguns hacks próprios para ter certeza de assistir apenas os vídeos que planejei ver.

[Especificamente, gosto da extensão gratuita do navegador chamada DF Tube](#), qual remove muitos dos gatilhos externos que me distraem e me permite assistir a um vídeo em paz. Acho que remover os vídeos e anúncios sugeridos ao longo do lado da tela é uma grande ajuda.

Você pode hackear o YouTube removendo miniaturas de vídeo e anúncios que distraem.

Superando os inúmeros gatilhos externos nas redes sociais, desde as notícias feeds para vídeos sugeridos, representa um passo significativo em nossa busca para tornam-se indestrutíveis. Independentemente da ferramenta exata que escolhermos, a chave é

Página 133

recuperar o controle sobre nossas experiências em vez de permitir as redes sociais para controlar nosso tempo e atenção.

LEMBRE-SE DISSO

- **Feeds, como os que navegamos nas redes sociais, são projetado para mantê-lo engajado.** Os feeds estão cheios de gatilhos externos que pode nos levar à distração.
- **Assuma o controle dos feeds hackeando de volta.** Use um navegador gratuito extensões como News Feed Erradicator para Facebook, Newsfeed Burner, Open Multiple Websites e DF Tube para remover distraindo gatilhos externos. (Links para todos esses serviços e mais estão disponíveis em NirAndFar.com/Indistractable .)

Parte 4

Evite distrações com pactos

Capítulo 22

O poder dos pré-compromissos

Jonathan Franzen, o escritor da revista *Time* chamado de “Grande americano Romancista”, luta com a distração assim como você e eu. A diferença, no entanto, entre Franzen e a maioria das pessoas, é que ele toma medidas drásticas para mantenha-se focado. De acordo com um perfil da *Time* de 2010 :

Ele usa um laptop Dell pesado e obsoleto do qual limpou qualquer traço de corações e paciência, até o nível do sistema operacional .

Porque Franzen acredita que você não pode escrever ficção séria em um computador que está conectado à internet, ele não apenas removeu o wireless da Dell placa, mas também bloqueou permanentemente sua porta Ethernet. “O que você tem que fazer ”, ele explica, “ é conectar um cabo Ethernet com supercola e então você cortou a cabecinha dele. ”

Os métodos de Franzen podem parecer extremos, mas tempos de desespero exigem medidas desesperadas. E Franzen não está sozinho em seus métodos. Diretor famoso Quentin Tarantino nunca usa um computador para escrever seus roteiros ., preferindo trabalhar manualmente em um notebook. Jhumpa Lahiri, autora ganhadora do Prêmio Pulitzer escreve seus livros com caneta e papel e os digita em um computador

sem internet.

O que esses profissionais criativos entendem é que o foco não é apenas requer manter a distração *fora* ; também precisa nos manter *dentro* .

Depois de aprender a dominar os gatilhos internos, reserve um tempo para tração e hackear gatilhos externos, a última etapa para se tornar indistratível envolve [nos impedindo de cair na distração. Para fazer isso, devemos aprender um técnica poderosa chamada de "pré-compromisso", que envolve a remoção de um](#) escolha futura para superar nossa impulsividade.

Embora os pesquisadores ainda estejam estudando por que ele é tão eficaz, o pré-compromisso é, na verdade, uma tática milenar. Talvez o mais icônico o pré-compromisso na história aparece na narrativa antiga da *Odisséia* . No história, Ulisses deve navegar com seu navio e tripulação passando pela terra das sereias, que cante uma canção encantadora conhecida por atrair marinheiros a suas praias. Quando marinheiros abordagem, eles naufragam seus navios na costa rochosa das sereias e perecem.

Sabendo do perigo à frente, Ulisses traça um plano inteligente para evitar isso destino. Ele ordena que seus homens encham os ouvidos com cera de abelha para que não possam ouvir o Chamada de sereia. Todos seguem as ordens de Ulisses, com exceção de Ulisses, que quer ouvir a linda canção para si mesmo.

Mas Ulisses sabe que ficará tentado a dirigir seu navio para as rochas ou pular no mar para alcançar as sereias. Para se proteger e seus homens, ele instrui sua tripulação a amarrá-lo ao mastro do navio e instrui eles não o libertem nem mudem o curso até que o navio esteja limpo, não importa o que ele diga ou faça. A tripulação segue os comandos de Ulisses, e como o navio passa pela costa das sereias, ele é levado temporariamente à loucura por seus canção. Furioso, ele chama seus homens para deixá-lo ir, mas desde que eles não podem ouvir as sereias nem seu capitão, eles navegam além do perigo com segurança.

[Na Odisseia de Homero, Ulisses resiste ao canto das sereias fazendo um pré-compromisso e com sucesso evitando a distração.](#)

Um “pacto de Ulisses” é definido como “uma decisão tomada livremente que é desenhada e pretende se comprometer no futuro”, e é um tipo de pré-compromisso ainda usamos hoje. Por exemplo, nós nos comprometemos com cuidados de saúde avançados diretrizes para que nossos médicos e familiares saibam de nossas intenções perdemos nossa capacidade de fazer julgamentos sólidos. Comprometemo-nos previamente com o nosso financeiro segurança depositando dinheiro em contas de aposentadoria com penalidades altas para retirada antecipada para garantir que não gastemos os fundos de que precisaremos mais tarde. Nós cobiçar a fidelidade que é prometida em um relacionamento vitalício vinculado pelo contrato de casamento.

Esses pré-compromissos são poderosos porque cimentam nossas intenções quando estamos lúcidos e nos torna menos propensos a agir contra o nosso melhor interesses mais tarde. Assim como fazemos pré-compromissos em outras áreas de nossas vidas, podemos utilizá-los em nossa contra-ofensiva contra a distração.

O momento mais eficaz para apresentar um pré-compromisso é depois de abordarmos o primeiro três aspectos do Modelo Indistrátil.

Se não lidamos fundamentalmente com os gatilhos internos que nos conduzem em direção à distração, como aprendemos na primeira [parte](#), estaremos preparados para o fracasso. Da mesma forma, se não reservamos tempo para tração, como aprendemos na [parte dois](#), nossos pré-compromissos serão inúteis. E, finalmente, se não removermos primeiro o gatilhos externos que não estão nos servindo antes de fazermos um pré-compromisso, é provavelmente não vai funcionar. Os pré-compromissos são a última linha de defesa nos impedindo de deslizar para a distração. Nos próximos capítulos iremos explorar os três tipos de pré-compromissos que podemos usar para nos manter faixa.

LEMBRE-SE DISSO

- **Ser indistratível não requer apenas manter a distração**
Fora. Também exige que nos controlemos.
- **Pré-compromissos podem reduzir a probabilidade de distração.** Eles ajude-nos a seguir as decisões que tomamos com antecedência.
- **Os pré-compromissos só devem ser usados após os outros três estratégias indistratíveis já foram aplicadas.** Não pule as três primeiras etapas.

Capítulo 23

Evite distrações com pactos de esforço

Eu Os inventores David Krippendorf e Ryan Tseng criaram uma maneira simples para acabar com o hábito indesejado de beliscar alimentos indulgentes tarde da noite. Seus dispositivo, kSafe (anteriormente Kitchen Safe), é um recipiente de plástico equipado com um temporizador de bloqueio embutido na tampa.

Colocar suas guloseimas tentadoras (como biscoitos Oreo, um favorito pessoal) em o contêiner e definir o timer kSafe bloqueia o contêiner até que o timer se esgota. Claro, pode-se quebrar o recipiente com um martelo ou vazar comprar mais cookies, mas esse esforço extra torna essas escolhas menos provável. [O conceito de Krippendorf e Tseng foi tão atraente que marcou um negócio no reality show *Shark Tank*, e o produto agora tem quase quatro](#) cem resenhas de cinco estrelas na Amazon.

KSafe é um exemplo de pré-compromisso. Especificamente, ele demonstra a utilidade de um pacto de esforço - uma espécie de pré-compromisso que envolve aumentando a quantidade de esforço necessária para executar uma ação indesejável. Este tipo de pré-comprometimento pode nos ajudar a nos tornar indestrutíveis.

Um pacto de esforço evita distração, fazendo comportamentos indesejados mais difíceis de fazer.

Página 140

Estamos passando por uma explosão de novos produtos e serviços competindo para [ajude-nos a fazer pactos de esforço com nossos dispositivos digitais. Sempre que escrevo no meu laptop, por exemplo, clico no aplicativo SelfControl, que bloqueia meu acesso](#) a uma série de sites de distração, como Facebook e Reddit, bem como o meu conta de e-mail. Posso configurá-lo para bloquear esses sites pelo tempo que precisar, [normalmente em incrementos de quarenta e cinco minutos a uma hora. Outro aplicativo chamado A liberdade é um pouco mais sofisticada e bloqueia distrações potenciais, não](#) apenas no meu computador, mas também em dispositivos móveis.

[Forest, talvez meu aplicativo à prova de distração favorito, é aquele que eu mesmo encontro usando quase todos os dias. Toda vez que quero fazer um pacto de esforço comigo mesmo](#) para evitar me distrair com meu telefone, abro o aplicativo Forest e defino meu tempo desejado sem telefone. Assim que eu apertar um botão marcado Plant, um Uma pequena muda aparece na tela e um cronômetro começa a contagem regressiva. Se eu tentar alternar as tarefas no meu telefone antes que o tempo acabe, minha árvore virtual morre. O pensamento de matar a pequena árvore virtual acrescenta esforço extra suficiente para me desencorajar de sair do aplicativo - um lembrete visível do pacto Eu fiz comigo mesmo.

Apple e Google também estão aderindo à cruzada contra distrações digitais [adicionando recursos de pacto de esforço a seus sistemas operacionais. IOS 12 da Apple permite que os usuários programem restrições de tempo para certos aplicativos por meio de seu](#) Função de inatividade. Se os usuários tentarem acessar um aplicativo listado durante o período especificado horas, o telefone solicita que o usuário execute uma etapa adicional para confirmam que querem quebrar o pacto. Versões mais recentes do Google O Android vem com recursos de Bem-estar digital que fornecem funcionalidade.

Adicionar um pouco de esforço adicional nos força a perguntar se vale a pena uma distração isto. Seja com a ajuda de um produto como o kSafe ou um aplicativo como o Forest, o esforço os pactos não se limitam aos que fazemos conosco; outro altamente Uma maneira eficaz de forjá-los envolve fazer pactos com outras pessoas.

Página 141

O aplicativo Forest é uma maneira simples de fazer um pacto de esforço no seu telefone.

Nas gerações anteriores, a pressão social nos ajudou a manter a tarefa - antes a invenção do computador pessoal, procrastinar em nossas mesas foi óbvio para todo o escritório. Ler uma cópia da *Sports Illustrated* ou da *Vogue* ou recapitulando os detalhes de nosso longo fim de semana enquanto falava ao telefone com um amigo enviou sinais claros para nossos colegas que estávamos relaxando.

Em contraste, poucas pessoas hoje podem ver o que estamos percorrendo ou clicando em enquanto no escritório. Debruçados sobre nossos laptops, nos encontramos verificar placares de esportes, feeds de notícias ou manchetes de fofocas de celebridades em toda a jornada de trabalho. Para um transeunte, esses atos parecem a mesma coisa que uma performance pesqu coasta competitiva ou acompanhamento de leads de vendas. Disfarçado pelo privacidade de nossas telas, a pressão social para permanecer na tarefa desaparece.

O problema se torna mais agudo quando trabalhamos remotamente. Como eu cuido para trabalhar de casa, acho muito fácil sair do caminho quando sei que deveria estar escrevendo. Talvez trazendo de volta um pouco de pressão social quando estou tendo dificuldade em manter o foco pode ser útil? Eu coloquei a questão à prova e pedi ao meu amigo Taylor, um colega autor, que trabalhasse comigo. Quase todas as manhãs, sentamos em mesas adjacentes em meu escritório em casa e concordamos em trabalhar em tempo sprints de quarenta e cinco minutos. Vê-lo trabalhando duro, principalmente às vezes quando me vi perdendo o fôlego, e sabendo que ele podia me ver, me manteve fazendo o trabalho que eu sabia que precisava fazer. Agendar horário com um amigo para trabalho focado provou ser uma forma eficaz de se comprometer a fazer o que importava mais.

Mas e se você não conseguir encontrar um colega com horário compatível? Quando Taylor saiu para falar em uma conferência por uma semana, eu precisava recriar a experiência de fazer um pacto de esforço com outra pessoa. Felizmente eu Focusmate encontrado. Com a visão de ajudar as pessoas ao redor do mundo a ficar

focado, eles facilitam pactos de esforço por meio de uma videoconferência um-para-um serviço.

Enquanto Taylor estava fora, me inscrevi no [Focusmate.com](https://focusmate.com) e fui emparelhado com um estudante tcheco da escola de medicina chamado Martin. Porque eu conhecia ele estaria esperando por mim para trabalhar em nosso horário agendado, eu não queria deixá-lo cair. Enquanto Martin trabalhava arduamente para memorizar a anatomia humana, eu mantive o foco na minha escrita. Para desencorajar as pessoas de pular seus horários de reunião, os participantes são incentivados a deixar uma revisão de seu foco ⁵companheiro.

Os pactos de esforço nos tornam menos propensos a abandonar a tarefa em questão. Se nós torná-los com amigos e colegas, ou através de ferramentas como Forest, SelfControl, Os pactos de esforço Focusmate, ou kSafe, são uma maneira simples, mas altamente eficaz de nos impede de nos distrair.

LEMBRE-SE DISSO

- **Um pacto de esforço evita distração ao fazer comportamentos mais difíceis de fazer.**

Página 143

- **Na era do computador pessoal, a pressão social para permanecer ligado tarefa praticamente desapareceu.** Ninguém pode ver o que você é trabalhando, então é mais fácil relaxar. Trabalhando ao lado de um colega ou amigo por um determinado período de tempo pode ser um esforço altamente eficaz pacto.
- **Você pode usar a tecnologia para ficar longe da tecnologia.** Aplicativos como SelfControl, Forest, e o Focusmate pode ajudá-lo a fazer pactos de esforço.

⁵ Gostei tanto do serviço que resolvi investir no Focusmate.

Capítulo 24

Evite distração com pactos de preço

UMA pacto de preço é um tipo de pré-compromisso que envolve colocar dinheiro em a linha para nos encorajar a fazer o que dizemos que faremos. Atenha-se ao que pretende comportamento, e você fica com o dinheiro; mas distraia-se e perderá o dinheiro. Parece duro, mas os resultados são impressionantes.

[Um estudo publicado no *New England Journal of Medicine* ilustrou o poder dos pactos de preços, examinando três grupos de fumantes que eram](#) tentando abandonar seu hábito prejudicial. No estudo, um grupo de controle foi oferecido informações educacionais e métodos tradicionais, como a nicotina gratuita adesivos, para encorajar a cessação do tabagismo. Depois de seis meses, 6 por cento de pessoas do grupo de controle pararam de fumar. O próximo grupo, chamado de “Grupo de recompensa”, foi oferecido \$ 800 se eles parassem de fumar após seis meses - 17% deles tiveram sucesso.

No entanto, o terceiro grupo de participantes forneceu o mais interessante resultados. Neste grupo, chamado de "grupo de depósito", os participantes eram obrigados para fazer um depósito de pré-compromisso de \$ 150 de seu próprio dinheiro com uma promessa ficar livre do fumo após seis meses. Se, e somente se, eles alcançassem seu objetivo, eles receberia o depósito de \$ 150 de volta. Além de recuperar seu dinheiro, os participantes do grupo de depósito bem-sucedidos também receberiam um prêmio de bônus de \$ 650 (em oposição aos \$ 800 oferecidos aos participantes de "recompensa") de seus Empregador.

Os resultados? Daqueles que aceitaram o desafio de depósito, um surpreendente 52 por cento conseguiram atingir seu objetivo! Alguém poderia imaginar que um maior recompensa deve levar a uma maior motivação para o sucesso, então por que vencer a recompensa de \$ 800 será *menos* eficaz do que ganhar a recompensa de \$ 650 mais \$ 150 depósito? Talvez os participantes do grupo de depósito estivessem mais motivados para parar de fumar em primeiro lugar? Para combater esse viés potencial, o estudo os autores usaram apenas dados de fumantes dispostos a participar de qualquer um dos grupos de teste.

Explicando os resultados, um dos autores do estudo escreveu que “as pessoas são normalmente mais motivado para evitar perdas do que para buscar ganhos.” Perder dói mais do que ganhar é bom. Essa tendência irracional, conhecida como “perda aversão”, é a pedra angular da economia comportamental.

Aprendi como aproveitar o poder da aversão à perda de uma forma positiva. Há alguns anos, fiquei frustrado com a quantidade de desculpas que dei para não fazer exercícios regularmente. Na época, ir à academia não poderia ser mais fácil - a instalação totalmente equipada estava localizada no meu complexo de apartamentos. Eu não poderia culpar o tráfego pelo meu não comparecimento, nem poderia culpar a adesão taxas, porque a adesão era gratuita para os residentes. Mesmo dando uma longa caminhada seria melhor do que não fazer nada. No entanto, de alguma forma, encontrei razões para pular meu treinos.

Decidi fazer um pacto de preços comigo mesmo. Depois de fazer tempo no meu cronograma apertado, coleí uma nota de cem dólares no calendário do meu parede, ao lado da data do meu próximo treino. Então eu comprei um noventa e nove-centavos mais leve e colocou-o perto. Todos os dias, eu tinha uma escolha a fazer: ou queime as calorias fazendo exercícios ou queime a nota de cem dólares. A menos que Eu estava comprovadamente doente, essas foram as duas únicas opções que me permiti.

Toda vez que eu encontrava desculpas mesquinhas, eu tinha um cristal gatilho externo claro que me lembrou do pré-compromisso que fiz com para mim e para a minha saúde. Eu sei o que você está pensando: “Isso é muito extremo! Você não pode queimar dinheiro assim!” Esse é exatamente o meu ponto. Eu usei este “queimar ou queimar” por mais de três anos e ganharam cinco quilos de músculo, sem *nunca* queimar os cem dólares.

Meu calendário "queimar ou queimar" é uma das primeiras coisas que vejo pela manhã. Isso me lembra que eu precisa queimar calorias ou queimar a nota de cem dólares. [6](#)

Conforme exemplificado pelo meu método de "queimar ou queimar", um pacto de preço nos vincula a ação atribuindo um preço à distração. Mas um pacto de preço não precisa ser limitado para parar de fumar, perda de peso ou metas de condicionamento físico; na verdade, eu achei útil para alcançar minhas ambições profissionais também. Depois de passar quase cinco anos conduzindo a pesquisa para este livro, eu sabia que finalmente era hora de começar colocar palavras na página, mas achei difícil começar a escrever cada dia e, em vez disso, comecei a fazer ainda mais pesquisas, tanto online quanto desligada. Pior ainda, me encontrei a poucos cliques de consumir mídia isso era totalmente irrelevante para meus objetivos de escrita. Claramente, eu não estava fazendo tração.

Eventualmente, eu tive o suficiente de meus falsos começos, capítulos incompletos e contornos incompletos. Decidi colocar um pouco de skin no jogo e inserir um preço pacto para me responsabilizar pelo meu importante objetivo de terminar este livro.

Pedi ao meu amigo Mark para ser meu parceiro de responsabilidade no meu pacto de preços; se eu não terminasse um primeiro rascunho deste livro em uma data definida, eu teria que pagar a ele \$ 10.000. O pensamento disso me fez mal ao estômago - se eu perdesse o

dinheiro, acabaria o orçamento de férias que reservei para o meu quadragésimo aniversário; ido estaria meu fundo auto-indulgente reservado para meu novo mesa ajustável; mais devastadoramente, acabaria a conclusão deste livro, uma meta que eu queria desesperadamente alcançar.

Um pacto de preço é eficaz porque move a dor de perder para o momento presente, em oposição a um futuro distante. Também não tem nada de especial sobre a quantia em dólares, contanto que a soma seja difícil de perder. Para mim o preço pacto funcionou como um encanto, porque sabendo que eu tinha muito em jogo me chutou em alta velocidade. Eu me comprometi com um mínimo de duas horas de tempo de escrita sem distração seis dias por semana, adicionado ao meu tempo agendar e começar a trabalhar todos os dias. No final, consegui manter meu dinheiro (e minhas férias e mesa ajustável), e agora você está lendo o resultado do meu trabalho.

A esta altura, você pode pensar que os pactos de preços são uma defesa impenetrável contra Distração. Por que não tornar o custo da distração tão alto que você sempre Permaneça na faixa? O fato é que os pactos de preços não são para todos e para todos situação. Embora os pactos de preços possam ser altamente eficazes, eles vêm com alguns ressalvas. Para obter os melhores resultados com pactos de preços, precisamos estar cientes de e planejar suas armadilhas:

ARMADILHA 1: OS PACOTES DE PREÇO NÃO SÃO BONS EM MUDANDO COMPORTAMENTOS COM O EXTERNO DISPARADORES DE QUE VOCÊ NÃO PODE ESCAPAR

Existem certos comportamentos que não são adequados para a alteração de um preço pacto. Este tipo de pré-compromisso não é recomendado quando você não pode remover o gatilho externo associado ao comportamento.

Por exemplo, roer as unhas é um hábito diabolicamente difícil de quebrar porque os mordedores são constantemente tentados sempre que tomam consciência de suas mãos. Tal comportamentos repetitivos focados no corpo não são bons candidatos para pactos de preços.

Da mesma forma, tentar terminar um grande projeto que requer foco intenso enquanto trabalhando ao lado de um colega que deseja mostrar continuamente as novidades fotos de seu cachorrinho “super fofo” não são razoáveis. Os pactos de preço só funcionam quando você pode sintonizar ou desligar os gatilhos externos.

ARMADILHA 2: OS PACOTES DE PREÇO SÓ DEVEM SER USADO PARA TAREFAS CURTAS

Implementar pactos de preço como minha técnica de “queimar ou queimar” funciona bem porque eles exigem pequenas explosões de motivação - uma ida rápida à academia, dois horas de tempo concentrado na escrita, ou "surfando na ânsia" de um cigarro, por exemplo. Se estivermos vinculados a um pacto por muito tempo, começamos a associá-lo a punição, que pode gerar efeitos contraproducentes, como ressentimento da tarefa ou objetivo.

ARMADILHA 3: INSERIR UM PACTO DE PREÇO É ASSUSTADOR

Apesar de saber o quão eficazes eles são, a maioria das pessoas estremece com a ideia de fazendo um pacto de preço em suas próprias vidas - com certeza fiz no começo! Eu lutei com comprometendo-me com o meu regime de “queimar ou queimar” porque eu sabia que isso significava tem que fazer o trabalho desconfortável de ir para a academia. Da mesma forma, tremendo A mão de Mark e a promessa de terminar meu manuscrito me fizeram suar. Só mais tarde eu percebi o quão ilógico era resistir a uma técnica de definição de metas que torna sucesso muito mais provável.

*Espere alguma apreensão ao entrar em um preço
pacto, mas faça mesmo assim.*

ARMADILHA 4: OS PACOTES DE PREÇO NÃO SÃO PARA PESSOAS QUE SE VENCEM

Embora o estudo discutido acima tenha sido um dos fumantes de maior sucesso estudos de cessação já realizados, cerca de 48 por cento dos participantes no o grupo de depósito não atingiu seu objetivo. Mudança de comportamento é difícil, e alguns as pessoas irão falhar. Qualquer programa de modificação de comportamento de longo prazo deve acomodar aqueles de nós que, por uma razão ou outra, não aderem a ela. É fundamental saber como se recuperar do fracasso - como aprendemos em [capítulo oito](#), respondendo aos contratempos com autocompaixão em vez de autocompaixão a crítica é a maneira de voltar aos trilhos. Ao tentar um pacto de preço, certifique-se você é capaz de ser gentil consigo mesmo e entender que você sempre pode se ajustar o programa para tentar novamente.

Nenhuma das quatro armadilhas nega os benefícios de fazer um pacto de preços. Em vez disso, são pré-condições para garantir que usamos a ferramenta certa para o trabalho. Quando usados da maneira certa, os pactos de preços podem ser uma maneira altamente eficaz de permanecer focado em uma tarefa difícil atribuindo um custo à distração.

LEMBRE-SE DISSO

- **Um pacto de preço adiciona um custo para se distrair.** Foi mostrado para ser um motivador altamente eficaz.
- **Os pactos de preços são mais eficazes quando você pode remover o gatilhos externos que levam à distração.**
- **Os pactos de preços funcionam melhor quando a distração é temporária.**
- **Os pactos de preços podem ser difíceis de iniciar.** Tememos fazer um pacto de preços porque sabemos que teremos que realmente fazer o que estamos com medo

façam.

- **Aprenda a ter autocompaixão antes de fazer um pacto de preço.**

⁶ Se você estiver curioso, *R* significa "correr", *L* significa "levantar" (como em pesos de levantamento), *S* significa "sprints", *W* significa "caminhar", e a marca de seleção indica que escrevi meu dia.

Capítulo 25

Evite distrações com pactos de identidade

Om das maneiras mais eficazes de mudar nosso comportamento é mudar nosso identidade. Não, isso não exige a adesão a um programa de proteção a testemunhas ou o CIA. Em vez disso, como a psicologia moderna confirma, ligeiras alterações na maneira como ver a nós mesmos pode ter um efeito dramático em nossas ações futuras.

[Considere um experimento executado por um grupo da Universidade de Stanford psicólogos em 2011. Um jovem pesquisador chamado Christopher Bryan](#) elaborou um estudo para testar os efeitos de estimular os indivíduos a pensar em se de maneiras ligeiramente diferentes. Primeiro, ele perguntou a dois grupos de eleitores registrados para responder a perguntas relacionadas a uma próxima eleição. 1 as perguntas da pesquisa do grupo incluíam o verbo "votar", por exemplo, "Como importante para você votar? ” [O segundo grupo respondeu a perguntas semelhantes](#)

que incluía o substantivo "eleitor" como "Quão importante é para você ser um eleitor." A diferença no texto pode parecer pequena, mas os resultados foram extraordinários.

Para medir o efeito da pequena mudança de redação, os pesquisadores então perguntou aos participantes sobre suas intenções de votar e fez referência cruzada ao público [registros de votação para confirmar se eles realmente seguiram o os resultados estavam “entre os maiores efeitos experimentais já observados em comparecimento eleitoral medido objetivamente”](#), Bryan e seus co-autores escreveram em um estudo publicado pela *Proceedings of the National Academy of Sciences* . Eles descobriram que aqueles mostrados na pesquisa sobre ser um "eleitor" eram muito

mais propensos a votar do que aqueles que foram questionados sobre a probabilidade de "voto."

Os resultados foram tão surpreendentes que os pesquisadores replicaram o experimento durante outra eleição para confirmar sua validade. Os resultados foram o mesmo: o grupo "eleitor" superou dramaticamente o grupo "votar".

Bryan concluiu: "As pessoas podem estar mais propensas a votar quando votar é representado como uma expressão de si mesmo - como um símbolo dos fundamentos de uma pessoa personagem - em vez de simplesmente um comportamento. "

Nossa autoimagem tem um impacto considerável em nosso comportamento e tem implicações muito além da cabine de votação. Identidade é outro atalho cognitivo que ajuda nossos cérebros fazem escolhas de outra forma difíceis com antecedência, simplificando assim tomando uma decisão.

Nossa percepção de quem somos muda o que fazemos.

A maneira como pensamos sobre nós mesmos também tem um impacto profundo em como nós [lidar com distrações e comportamentos não intencionais. Um estudo publicado no O Journal of Consumer Research testou as palavras que as pessoas usam quando confrontadas com](#) tentação. Durante o experimento, um grupo foi instruído a usar as palavras "Eu não posso" ao considerar escolhas alimentares não saudáveis, enquanto o outro grupo usou "Eu não". No final do estudo, os participantes receberam uma oferta barra de chocolate ou barra de granola para agradecê-los por seu tempo. Quase duas vezes mais muitas pessoas do grupo "Eu não" escolheram a opção mais saudável em seu caminho fora da porta.

Os autores do estudo atribuíram a diferença ao "psicológico empoderamento" que vem com dizer "eu não" em vez de "eu não posso". o os resultados foram semelhantes aos do estudo de votação: "Não consigo" relaciona-se com o comportamento, enquanto "eu não" diz algo sobre a pessoa.

Para alavancar o poder da identidade para evitar distração, podemos entrar no que chamo de "pacto de identidade", que é um pré-compromisso com uma autoimagem isso nos ajuda a buscar o que realmente queremos.

Há uma velha piada que diz: "Como você sabe que alguém é um vegetariano?" A piada: "Não se preocupe, eles vão te dizer". Você poderia substituir "vegetariano" por qualquer número de apelidos, de maratonista a marinho, e a piada ainda soaria verdadeira.

Fui vegetariano cinco anos. Como qualquer pessoa que já experimentou um produto sem carne dieta sabe, os amigos sempre perguntam: "Você não sente falta de carne? Quer dizer, tem um gosto tão Boa!" Claro que senti falta de carne! No entanto, quando comecei a me chamar de vegetariano, de alguma forma o que antes era apetitoso de repente se tornou algo outro. As coisas que eu gostava de comer agora eram intragáveis porque eu tinha mudado a forma como me defini. Não que eu *não pudesse* comer carne; Eu fui um vegetariano e vegetarianos *não* comem carne.

Quando fiz esse pacto de identidade, estava limitando minhas escolhas futuras, mas dizer não à carne não era mais difícil. Em vez de ser uma tarefa árdua ou fardo, tornou-se algo que eu simplesmente não fiz, da mesma forma muçulmanos praticantes não bebem álcool e judeus devotos não comem carne de porco - eles simplesmente não sabem.

Ao alinhar nossos comportamentos à nossa identidade, fazemos escolhas baseadas em quem acreditamos que somos.

Com isso em mente, que identidade devemos assumir para ajudar a lutar Distração? Agora deve estar claro por que este livro é intitulado *Indistractable*. Bem-vindo ao seu novo apelido! Ao se considerar indestrutível, você capacite-se por meio de sua nova identidade. Você também pode usar essa identidade como uma justificativa para contar aos outros por que você faz coisas "estranhas", como planejar meticulosamente seu tempo, recuse-se a responder a todas as notificações imediatamente ou coloque um sinal na tela quando não quiser ser incomodado. Esses atos não são mais incomum do que outras expressões de identidade, como o uso de trajes religiosos ou comer uma dieta específica. É hora de ser indestrutível e orgulhoso!

Contar aos outros sobre sua nova identidade é uma ótima maneira de solidificar seu pacto. Você notou quantas religiões encorajam os adeptos a

evangelizar sua fé? O trabalho missionário é uma forma de aumentar o número de adeptos, mas, psicologicamente falando, há mais no proselitismo do que fazer com que os descrentes se juntem ao grupo. De acordo com vários estudos recentes, pregar para os outros pode ter um grande impacto na motivação e adesão do professor. Pesquisadores Lauren Eskreis-Winkler e Ayelet Fishbach realizaram experimentos em diversos grupos, de trabalhadores desempregados procurando [por um emprego para crianças com dificuldades na escola. Seus resultados mostram de forma consistente que ensinar os outros fornece mais motivação para o professor mudar seus próprios](#) comportamento do que se o professor aprendesse com um especialista.

Mas temos o direito de ensinar aos outros sobre algo que ainda não temos

descobrimos nós mesmos? Devemos pregar quando estamos longe de ser perfeitos? [Estudos mostram que ensinar outras pessoas pode ser ainda mais eficaz](#) na mudança de nossa [comportamento futuro quando admitimos nossas próprias lutas. Como Eskreis-Winkler e Nota de Fishbach no MIT Sloan Management Review](#), quando as pessoas confessam erros do passado, eles são capazes de reconhecer onde erraram sem desenvolver uma autoimagem negativa. Em vez disso, o ensino nos capacita a construir uma identidade diferente, como mostra o ato de ajudar outras pessoas evitar os mesmos erros.

Outra forma de reforçar nossa identidade é por meio de rituais. Vamos olhar de novo na religião. Muitas práticas religiosas não são fáceis, pelo menos não para estranhos. Orando cinco vezes por dia em direção a Meca ou recitando bênçãos prescritas antes de cada refeição exige esforço. E ainda, para adeptos estritos, essas rotinas são algo que eles simplesmente fazem, sem falhar e sem questionar. E se pudéssemos aproveitar um pouco dessa dedicação para realizar tarefas difíceis? Imagine ter a coragem de se concentrar no que você quiser com a disciplina de um verdadeiro crente.

Uma nova pesquisa sugere que rituais seculares, no local de trabalho e em [vida cotidiana, pode ter um efeito poderoso. Um estudo conduzido por Harvard A professora da Escola de Negócios Francesca Gino e seus colegas exploraram como os rituais afetam o autocontrole ao estudar as pessoas que tentam perder peso. O primeiro](#) O grupo em seu estudo foi solicitado a se preocupar com o que comeram por cinco dias. O segundo grupo foi ensinado um ritual pré-refeição de três etapas: primeiro, eles tiveram que cortar comida deles; segundo, organize as peças simetricamente na placa; e terceiro, bata na comida três vezes com os utensílios antes de comer. Boba sim, mas também surpreendentemente eficaz. Os participantes do estudo que seguiram a pré-alimentação

ritual comeu, em média, menos calorias, menos gordura e menos açúcar do que aqueles no “Grupo atento.”

O professor Gino acredita que os rituais “podem parecer uma perda de tempo. Ainda, como nossa pesquisa sugere que eles são bastante poderosos.” Ela continua: “Mesmo quando eles não estão embutidos em anos de tradição, rituais simples podem nos ajudar a construir disciplina pessoal e autocontrole ”. ⁷

Embora a sabedoria convencional diga que nossas crenças moldam nossos comportamentos, o oposto também é verdadeiro.

A evidência da importância dos rituais apóia a ideia de manter um programação regular, conforme descrito na [parte dois](#). Quanto mais seguimos nossos planos, mais reforçamos nossa identidade. Também podemos incorporar outros rituais em nossas vidas para ajudar a nos lembrar de nossa identidade. Por exemplo, eu tenho um ritual de repetir uma série de mantras curtos todas as manhãs. Eu os coletei os anos e digo-os antes de começar o meu trabalho todos os dias. Uma leitura rápida de esses fragmentos de sabedoria indistratável, como a citação de William James “ [A arte de ser sábio é a arte de saber o que ignorar](#),” reforça meu identidade através do ritual.

Também encontro oportunidades de me rotular como indestrutível. Por exemplo, quando estou trabalhando em casa, digo à minha esposa e filha que estou indistratável antes de iniciar um bloco de trabalho focalizado. Como você aprendeu em [capítulo dezoito](#), Eu uso a função Não perturbe do meu telefone para enviar uma mensagem de resposta informando que sou indestrutível a qualquer pessoa que possa me contatar durante meu tempo de foco. Cheguei até a imprimir camisetas com Indistrable em todo o baú para reforçar minha identidade sempre que me olho no espelho ou alguém pergunta me sobre minha camisa.

Ao fazer pactos de identidade, somos capazes de construir a autoimagem que desejamos. Se o comportamento está relacionado ao que comemos, como tratamos os outros ou como nós gerenciamos a distração, esta técnica pode ajudar a moldar nosso comportamento para refletir nossos valores. Embora muitas vezes assumamos que nossa identidade é fixa, nossa autoimagem é,

na verdade, é flexível e nada mais é do que uma construção em nossas mentes. É um hábito de pensamento e, como aprendemos, os hábitos podem ser mudados para melhor.

Agora que você conhece as quatro partes do Modelo Indistrátil, você está pronto para colocar essas estratégias em prática. Certifique-se de poder desenhar as quatro partes de o modelo (tração / distração, gatilhos internos / gatilhos externos) para que você possa compartilhar o modelo com outras pessoas, bem como ter pronto acesso a ele na próxima vez você se encontra lutando contra a distração.

Até agora, nos concentramos principalmente no que você pode fazer para se tornar indistrátil. Mas devemos reconhecer que trabalhamos e vivemos com outros pessoas. Na próxima seção, veremos como a cultura do local de trabalho afeta Distração. Então, aprenderemos por que as crianças abusam de suas distrações e o que todos nós podemos aprender com sua necessidade de “nutrientes psicológicos”. Finalmente, vamos explorar como podemos ser indestrutíveis perto de amigos e entes queridos e ajudá-los a manter o foco também.

LEMBRE-SE DISSO

- **A identidade influencia muito nosso comportamento.** As pessoas tendem a se alinhar suas ações com a forma como eles se vêem.
- **Um pacto de identidade é um pré-compromisso com uma autoimagem.** Você pode evite distrações agindo de acordo com sua identidade.
- **Torne-se um substantivo.** Ao atribuir a si mesmo um apelido, você aumenta o probabilidade de seguir com comportamentos consistentes com como você se chama. Chame a si mesmo de “indistrátil”.
- **Compartilhe com outras pessoas.** Ensinar outras pessoas solidifica seu compromisso, mesmo se você ainda estiver lutando. Uma ótima maneira de ser indestrutível é conte aos amigos o que você aprendeu neste livro e as mudanças você está fazendo em sua vida.
- **Adote rituais.** Repetindo mantras, mantendo um cronograma limitado, ou realizar outras rotinas reforça sua identidade e influências suas ações futuras.

Página 157

⁷ Embora os rituais possam ajudar as pessoas que buscam desenvolver autocontrole, eles não são para todos. Ritualístico comportamentos relacionados à comida não são recomendados para pessoas que sofrem de um transtorno alimentar.

Página 158

Parte 5

Como fazer seu local de trabalho Indistratável

Página 159

Capítulo 26

Distração é um sinal de disfunção

T O local de trabalho moderno é uma fonte constante de distração. Nós planejamos trabalhar em um grande projeto que exige toda a nossa atenção, mas estamos distraído por um pedido de nosso chefe. Marcamos uma hora de foco trabalho, apenas para ser puxado para mais uma reunião "urgente". Podemos fazer tempo para estar com nossa família ou amigos depois do expediente, apenas para ser chamado em uma tarde videoconferência noturna.

Embora tenhamos discutido várias táticas nos capítulos anteriores, incluindo timeboxing, sincronização de programação e hack de gatilhos externos no

local de trabalho, para alguns de nós o problema é maior do que atualizar nossas habilidades.

Embora aprender a controlar as distrações por conta própria seja importante, o que fazer que fazemos quando nosso trabalho insiste repetidamente em interromper nossos planos? Como pode fazemos o que é melhor para nossas carreiras, sem falar em nossas empresas, quando estamos constantemente distraídos? O ambiente de trabalho sempre ativo de hoje é o inescapável novo normal ou existe uma maneira melhor?

Para muitos, a adoção de várias tecnologias parece ser a fonte de o problema. Afinal, como tecnologias como e-mail, smartphones e grupos o bate-papo proliferou nas empresas, esperava-se que os funcionários usassem essas ferramentas para entregar tudo o que seus gerentes desejassem, quando desejassem. No entanto, uma nova pesquisa sobre por que nos distraímos no trabalho revela uma profunda causa.

Como aprendemos na primeira [parte](#), muitas distrações têm origem na necessidade de escapar do desconforto psicológico. Então, o que está tornando o funcionário moderno tão desconfortável? Há evidências crescentes de que algumas organizações fazem [seus funcionários sentem muita dor. Na verdade, uma meta-análise de 2006 por Stephen Stansfeld e Bridget Candy da University College London descobriram](#) que um certo tipo de ambiente de trabalho pode realmente causar depressão.

O estudo de Stansfeld e Candy explorou vários fatores potenciais que eles suspeita pode levar à depressão no local de trabalho, incluindo quão bem colegas de equipe trabalharam juntos, o nível de apoio social e a segurança no emprego. Embora esses fatores sejam frequentemente tópicos de bebedouro ou pausa para café conversa, cada um mostrou ter pouca correlação com a saúde mental.

Eles encontraram, no entanto, duas condições particulares que previam uma maior [probabilidade de desenvolver depressão no trabalho. “ Não importa o que você faz, mas sim o ambiente de trabalho em que você faz isso ”, disse Stansfeld.](#)

A primeira condição envolveu o que os pesquisadores chamaram de alto “trabalho tensão.” Este fator foi encontrado em ambientes onde os funcionários estavam esperando atender às altas expectativas, mas não tinha a capacidade de controlar o resultados. Stansfeld acrescentou que esta tensão pode ser sentida também no colarinho branco como empregos de colarinho azul, e comparou a sensação de trabalhar em uma fábrica linha de produção sem uma forma de ajustar o ritmo de produção, mesmo quando as coisas dão errado. Como Lucille Ball trabalhando na fábrica de chocolate no episódio clássico de *I Love Lucy*, funcionários de escritório podem passar por estresse no trabalho de e-mails ou tarefas correndo como chocolates desembulhados em zoom ao longo de uma correia transportadora.

O segundo fator que se correlaciona com a depressão no local de trabalho é um ambiente com um "desequilíbrio esforço-recompensa", no qual os trabalhadores não veem muito retorno pelo seu trabalho árduo, seja por meio de aumento de pagamento ou reconhecimento. No cerne da tensão no trabalho e do desequilíbrio esforço-recompensa, de acordo com Stansfeld, é uma falta de controle.

[A depressão custa à economia dos EUA mais de US\\$ 51 bilhões anuais em absenteísmo, de acordo com a Mental Health America, mas esse número não](#) até arranhar a superfície do potencial perdido de milhões de americanos que sofrem no trabalho sem diagnóstico médico. Além disso, não conta para os sintomas leves de depressão causados por trabalho pouco saudável ambientes que levam a consequências indesejáveis, como distração.

Porque recorremos aos nossos dispositivos para escapar do desconforto, muitas vezes procuramos nosso ferramentas de tecnologia para nos sentirmos melhor quando experimentamos uma falta de controle. Verificando enviar e-mail ou participar de uma conversa em grupo fornece a sensação de ser produtivas, independentemente de nossas ações estarem realmente fazendo coisas Melhor.

A tecnologia não é a causa raiz da distração em trabalhos. O problema é muito mais profundo.

[Leslie Perlow, uma consultora que se tornou professora da Harvard Business School, conduziu um extenso estudo de quatro anos que documentou em seu livro *Sleeping com o seu smartphone* .](#) No livro, ela escreve sobre os gerentes da Boston Consulting Group (BCG), uma empresa líder em consultoria de estratégia, que perpetuou as altas expectativas e a cultura de trabalho de baixo controle associadas à mentalidade doença.

Por exemplo, Perlow descreve um projeto liderado por dois sócios na empresa com estilos de trabalho opostos. Um deles era madrugador, enquanto o outro era uma coruja noturna. Como pais envolvidos em um divórcio desagradável, os dois estavam raramente na mesma sala e se comunicariam por meio de sua equipe. UMA consultor da equipe lembra,

[*O parceiro júnior estava continuamente nos pedindo para expandir e adicionar coisas...por isso iria acabar com quarenta a sessenta páginas conjuntos de slides para th e reuniões semanais. O sócio sênior se perguntaria por que estávamos todos envolvidos a zona vermelha \[trabalhar mais de sessenta e cinco horas por semana\]. . . I parceiro ficava acordado até tarde e mandava as alterações às 23h, o outro era até cedo enviando e-mails às 6 da manhã. . . Estávamos conseguindo dos dois lados.*](#)

A anedota pode ser única, mas os problemas que ela destaca, não. Funcionários cumprindo seu dever e tentando agradar seus gerentes muitas vezes sentem

incapaz de mudar a maneira como as coisas funcionam. Como consultor, Perlow entrevistou disse: “Os parceiros gostam de ouvir 'sim' mais do que gostam de ouvir 'não', e eu tentando dar a eles o que eles querem. ”

Se um gerente enviou um e-mail em uma hora tradicionalmente reservada para um família ou sono, seria lido e respondido. Se um gerente quisesse um reunião para discutir o que eles achavam necessário discutir, apesar de outras

assuntos urgentes, a equipe largaria tudo e participaria da reunião. Se um gerente sentiu que a equipe precisava trabalhar até tarde (independentemente dos funcionários planos pessoais existentes), bem, você pode adivinhar o que aconteceu.

A adição de tecnologia a essa cultura corrosiva piorou as coisas. Perlow descreve como a pressão que os funcionários sentem por estarem sempre disponíveis é amplificado no que ela chama de "ciclo de resposta". Ela escreve, "A pressão geralmente vem de algum motivo aparentemente legítimo, como solicitações de clientes ou clientes ou colegas de equipe em horários diferentes zonas." Como resultado, os funcionários "começam a se ajustar a essas demandas - adaptando a tecnologia que usam, alterando suas programações diárias, a forma como trabalham, até mesmo a maneira como vivem suas vidas e interagem com suas famílias e amigos —Para atender melhor às demandas crescentes de seu tempo."

O aumento da acessibilidade tem um preço alto. Responder e-mails durante o jogo de futebol do seu filho treina colegas para esperar respostas rápidas durante tempos que antes estavam fora dos limites; como resultado, as solicitações do escritório transformar o tempo pessoal ou familiar em tempo de trabalho.

Mais solicitações significam mais pressão para responder, como caixas de entrada de e-mail. O estouro e as mensagens do Slack continuam a chegar. Logo, uma cultura de sempre a capacidade de resposta se torna a norma do escritório - exatamente como acontecia no BCG.

O ciclo de resposta é causado por uma cascata de consequências. Tecnologias como o celular e o Slack podem perpetuar o ciclo, mas a tecnologia em si não é a fonte do problema; em vez disso, o uso excessivo é um

sintoma.

A cultura de trabalho disfuncional é a verdadeira culpada.

Assim que Perlow percebeu a origem do problema, ela ajudou a empresa mudar sua cultura tóxica. No processo, ela revelou que se uma empresa fosse incapaz de resolver um problema como o uso excessivo de tecnologia, provavelmente também escondendo todos os tipos de problemas mais profundos. Nos capítulos seguintes nesta seção, vou expandir o que Perlow fez para ajudar o BCG e o que você pode fazer para mudar a cultura da distração em seu local de trabalho.

Página 164

LEMBRE-SE DISSO

- **Cargos onde os funcionários encontram expectativas altas e baixas controle demonstrou levar a sintomas de depressão.**
- **Os sintomas semelhantes aos da depressão são dolorosos.** Quando as pessoas se sentem mal, eles usam distrações para evitar sua dor e recuperar a sensação de ao controle.
- **O uso excessivo de tecnologia no trabalho é um sintoma de uma empresa disfuncional cultura.**
- **Mais uso de tecnologia torna os problemas subjacentes piores, perpetuando um "ciclo de capacidade de resposta".**

Capítulo 27

Consertar a distração é um teste de Cultura da empresa

Quando Leslie Perlow começou sua pesquisa na Boston Consulting Grupo, ela estava bem ciente da reputação ininterrupta da empresa. Delas entrevistas com a equipe do BCG logo revelaram por que a empresa lutou com um problema de retenção de funcionários. Falta de controle sobre seus horários e o expectativa de que estariam constantemente conectados foram as principais razões pelas quais pessoas deixaram a empresa.

Para resolver o problema, Perlow veio com uma proposta simples: Se todos que trabalharam no BCG odiavam o estilo de vida sempre ativo, por que não tentar dar aos consultores pelo menos uma “única noite previsível de folga por semana”? Isso seria dar às pessoas um tempo longe de ligações e notificações por e-mail e permitir para fazer planos sem medo de ser puxado de volta ao trabalho.

Perlow apresentou a ideia de George Martin, sócio-gerente da Escritório de Boston, que prontamente disse a ela para manter as mãos longe de *suas* equipes. No entanto, talvez na tentativa de dispensar o curioso pesquisador, ele deu sua permissão para "vagar pelo escritório" e procurar "outro parceiro quem pode estar disposto." Perlow finalmente encontrou um jovem parceiro chamado Doug que tinha dois filhos pequenos em casa e um terceiro a caminho. Doug era lutando para equilibrar sua própria vida profissional e concordou em deixar sua equipe servir como as cobaias no experimento de Perlow. Começando com Doug e as pessoas que ele

gerenciado, Perlow propôs o desafio e começou a estudar como a equipe procurou uma maneira de deixar todos se desconectarem.

Primeiro, Perlow confirmou que uma noite de folga por semana era universalmente objetivo desejado para todos na equipe. Depois de ouvir um sonoro sim, o

equipe foi deixada para descobrir exatamente como eles iriam estruturar seus dias de trabalho para atingir o objetivo. A equipe se reunia regularmente para discutir os obstáculos que foram impedindo-os de cumprir a missão de "uma noite de folga" e surgiu com novas práticas que eles precisam implementar para que isso aconteça.

Durante anos, os consultores do BCG ouviram inúmeras razões pelas quais eles tinham estar acessível a qualquer hora. "Estamos no negócio de serviços", "Trabalhamos fusos horários" e "E se um cliente precisar de nós?" foram respostas comuns que cortaram tentativas de encontrar melhores formas de trabalhar. No entanto, uma vez que eles tiveram uma oportunidade de discutir abertamente o problema, a equipe de Doug descobriu lá foram muitas soluções simples.

Um dilema comum no local de trabalho que costumava ser descartado como "o caminho as coisas tinham que ser" poderiam ser resolvidas se as pessoas tivessem um espaço seguro para falar sobre o problema, sem medo de ser rotulado como "preguiçoso" por querer desligar seus telefones e computadores por algumas horas.

Para a surpresa de Perlow, essas reuniões renderam benefícios muito maiores do que ela esperada, abordando tópicos muito além da desconexão da tecnologia. as reuniões para discutir o tempo livre previsível "permitiu que as pessoas falassem abertamente", o que, nas palavras de Perlow, "era um grande negócio".

Os membros da equipe começaram a questionar outras normas da empresa. Ter um lugar para perguntar: "Por que as coisas têm que ser assim?" deu-lhes um fórum para gerar novas ideias. "Não havia tabu", disse um consultor. "Você poderia falar sobre qualquer coisa." Os membros seniores da equipe "não sempre concordo, mas não há problema em trazer qualquer coisa à tona".

O que começou como uma discussão sobre a desconexão tornou-se um fórum de diálogo aberto.

Os gerentes também encontraram um meio para explicar seus objetivos maiores e estratégia - tópicos que haviam sido deixados de lado quando as coisas começaram a ficar ocupadas. Com uma visão mais clara de como seu trabalho contribuiu para uma visão mais ampla, os membros da equipe se sentiram mais fortalecidos e capazes de afetar o resultado de seus projetos. Conforme as ideias fluíam, as reuniões se tornaram oportunidades naturais para elogiar membros da equipe por suas contribuições, levantar questões e expressar questões que anteriormente não poderiam ser abordadas em outro lugar.

Abraçar o desafio de Perlow interrompeu o ciclo de resposta. Em vez de culpar a tecnologia por seus problemas, as equipes refletiram sobre as razões por trás de seu uso excessivo. A cultura tóxica sempre ligada não era mais aceita como as coisas deveriam ser, mas foi vista como outro desafio que poderia ser superado uma vez que as pessoas pudessem abordá-lo abertamente.

O que começou como um desafio de encontrar uma maneira de permitir que os membros de uma equipe desconectassem uma noite por semana mudou profundamente a cultura de trabalho em BCG. Uma vez que o epítome do tipo de ambiente de trabalho associado com maiores taxas de depressão, conforme identificado no estudo de Stansfeld e Candy, O BCG iniciou uma transformação em toda a empresa.

Hoje, as equipes de toda a empresa (incluindo George Martin's Boston

escritório) adotaram a prática de realizar reuniões regulares para garantir que todo mundo tem tempo para se desconectar. Mais importante, fornecer um lugar seguro para o diálogo aberto sobre todos os tipos de questões aumentou o senso de controle dos funcionários e acabou sendo uma maneira inesperada de melhorar a satisfação no trabalho e retenção de pessoal. Quando os membros da equipe receberam o que precisavam para florescer, eles encontraram maneiras de resolver os problemas reais que os estavam segurando, e sua empresa, de volta.

As empresas sempre confundem a doença do mal cultura com sintomas como uso excessivo de tecnologia e alta rotatividade de funcionários.

Página 168

O problema que Perlow descobriu no BCG atormenta organizações de todos tamanhos e em todos os setores. Recentemente, o Google decidiu entender os motivadores [da retenção de funcionários e da qualidade dos resultados da equipe. O gigante das buscas anunciou os resultados de um estudo de dois anos para compreender, de uma vez por todas, o](#) resposta à pergunta “O que torna uma equipe do Google eficaz?”

Indo para o estudo, a equipe de pesquisa estava bastante confiante de que eles descobririam: que as equipes são mais eficazes quando são compostas por Ótimas pessoas. Como Julia Rozovsky, uma pesquisadora do projeto, escreve,

Pegue um Rhodes Scholar, dois extrovertidos, um engenheiro que arrasa em AngularJS e um PhD. Voila. Equipe dos sonhos montada, certo? fomos completamente errado. Quem está em uma equipe importa menos do que como os membros da equipe interagir, estruturar seu trabalho e ver suas contribuições.

Os pesquisadores descobriram cinco dinâmicas principais que diferenciam as equipes de sucesso. Os primeiros quatro eram confiabilidade, estrutura e clareza, significado do trabalho e impacto do trabalho. No entanto, a quinta dinâmica foi sem dúvida a mais importante e realmente sustentou os outros quatro. Era algo chamado segurança psicológica. Rozovsky explica,

Indivíduos em equipes com maior segurança psicológica são menos propensos a sair do Google, é mais provável que eles aproveitem o poder de ideias diversas de seus colegas de equipe, eles geram mais receita e são classificados como eficaz duas vezes mais por executivos.

O termo "segurança psicológica" foi cunhado por Amy Edmondson, uma [cientista comportamental organizacional em Harvard. Em sua palestra TEDx, Edmondson define segurança psicológica como "uma crença de que não será punido ou humilhado por falar com ideias, perguntas, preocupações ou erros."](#) Falar parece fácil, mas se você não sentir segurança psicológica, você guarde suas preocupações e ideias para você.

Rozovsky continua,

Acontece que todos nós relutamos em nos envolver em comportamentos que poderiam influenciar negativamente como os outros percebem nossa competência, consciência, e positividade. Embora este tipo de autoproteção seja natural estratégia no local de trabalho, é prejudicial para o trabalho em equipe eficaz. Em por outro lado, quanto mais seguros os membros da equipe se sentem uns com os outros, mais é provável que admitam erros, façam parceria e assumam novos papéis.

A segurança psicológica é o antídoto para o trabalho de indução à depressão ambientes que Stansfeld e Candy encontraram em seu estudo. Também é a magia ingrediente que as equipes do BCG encontraram quando começaram as reuniões regulares para enfrentar o desafio de dar aos funcionários folgas previsíveis.

***Saber que sua voz é importante e que você não
preso em uma máquina indiferente e imutável tem um
impacto positivo no bem-estar.***

Como uma equipe - ou uma empresa, nesse caso - cria psicológicos segurança? Edmondson fornece uma resposta em três etapas em sua palestra:

- **Passo 1:** “Enquadrar o trabalho como um problema de aprendizagem, não uma execução problema.” Porque o futuro é incerto, enfatize que “nós temos ter o cérebro e as vozes de todos no jogo. ”
- **Etapa 2:** “Reconheça sua própria falibilidade.” Os gerentes precisam deixar as pessoas sabem que ninguém tem todas as respostas - estamos nisso juntos.
- **Etapa 3:** Por fim, os líderes devem "modelar a curiosidade e pedir muito questões."

Edmondson insiste que as organizações - especialmente aquelas que operam em condições de alta incerteza e interdependência entre os membros da equipe -

precisa também ter altos níveis de motivação e segurança psicológica, um estado ela chama de "zona de aprendizagem".

É na zona de aprendizagem que as equipes têm o melhor desempenho e é onde

eles podem expressar suas preocupações sem medo de serem atacados ou demitidos. É onde eles pode resolver problemas, como o uso excessivo de tecnologia e distração, sem ser julgado como não disposto a carregar sua parte. É onde eles podem desfrutar de uma companhia cultura que os liberta dos irritantes gatilhos internos provocados quando eles sintam falta de controle.

Somente quando as empresas oferecem aos funcionários um lugar psicologicamente seguro para respirar preocupações e resolver problemas juntos podem resolver alguns de seus maiores desafios do local de trabalho. Criar um ambiente onde os funcionários possam fazer o seu melhor sem distração coloca a qualidade da cultura da organização para o teste. No próximo capítulo, aprenderemos com empresas que passam por voar cores.

LEMBRE-SE DISSO

- **Não sofra em silêncio.** Um local de trabalho onde as pessoas não podem falar sobre o uso excessivo de tecnologia também é aquele em que as pessoas mantêm outras questões importantes (e percepções) para eles próprios.
- **Saber que sua voz é importante é essencial.** Equipes que promovem segurança psicológica e facilitar discussões abertas regulares sobre preocupações não só têm menos problemas com distração, mas também ter funcionários e clientes mais felizes.

⁸ Meu primeiro emprego depois da faculdade foi no BCG, bem antes do trabalho de Perlow na empresa. Eu não fiquei em a empresa por muito tempo.

Capítulo 28

O Local de Trabalho Indistrátil

Eu

Perlow é uma tecnologia que incorpora as demandas irracionais do cultura de trabalho sempre ativa que permeia tantas empresas hoje, é a Slack.

O aplicativo de chat em grupo pode fazer os usuários se sentirem presos a seus dispositivos, muitas vezes no

despesas de fazer tarefas mais importantes.

[Mais de dez milhões de pessoas acessam o Slack todos os dias.](#) Da plataforma os funcionários, é claro, usam o Slack - eles o usam muito. E se a distração é causados pela tecnologia, então eles certamente devem sofrer as consequências. Surpreendentemente, de acordo com relatos da mídia e funcionários do Slack com quem conversei, a empresa não tem esse problema.

Se você fosse caminhar pela sede da empresa Slack em San Francisco, você notaria um slogan peculiar nas paredes do corredor. Letras brancas em um fundo rosa brilhante, "Trabalhe duro e vá para casa". Não é o tipo do lema que você esperaria ver em uma empresa do Vale do Silício que faz a muito ferramenta que muitas pessoas dizem que os mantém no trabalho, mesmo depois de terem ido para casa.

[No entanto, no Slack, as pessoas sabem quando fazer logoff. De acordo com um 2015 artigo da revista Inc. que nomeou a Slack como sua empresa do ano, o slogan é mais do que apenas falar. Por volta das 18h30, "os escritórios do Slack estão praticamente limpos Fora." E de acordo com o artigo, "É assim que Butterfield \[CEO do Slack\] quer. "](#)

Certamente, os funcionários do Slack voltam a se conectar quando chegam em casa, certo? Errado. Na verdade, eles são desencorajados a usar o Slack depois que saem. De acordo com

Amir Shevat, ex-diretor de relações com desenvolvedores do Slack, pessoal lá entender que a norma é saber quando desconectar. "Não é educado enviar mensagens diretas depois do expediente ou nos finais de semana ", acrescenta.

A cultura corporativa da Slack é um exemplo de trabalho ambiente que não sucumbiu ao ciclo enlouquecedor de capacidade de resposta endêmica para muitas organizações hoje.

Para facilitar o foco, a cultura do Slack vai ainda mais fundo do que seus slogans. A gestão da folga dá o exemplo para incentivar os funcionários a reservar tempo para desconectar. Em entrevista ao OpenView Labs, Bill Macaitis, que serviu [como diretor de receita e diretor de marketing da Slack, afirma: " Você precisa ter tempo de trabalho ininterrupto . . . É por isso - se estou lidando com Slack ou e-mail - sempre bloqueio um horário para entrar e verificar as mensagens e depois voltar ao trabalho ininterrupto. " O fato de que alguém tão sênior quanto Macaitis prioriza o trabalho ininterrupto e vai até o agendamento hora do e-mail e o Slack envia uma mensagem profunda que exemplifica o princípio de "dar tempo para tração" que cobrimos na \[parte dois\]\(#\).](#)

Shevat ecoa o sentimento de Macaitis. No Slack, ele disse: "Tudo bem ser desligada." Ele é religioso quanto a dar aos seus colegas de trabalho toda a atenção ao se encontrar pessoalmente. "Quando dou meu tempo a alguém, estou focado 100 por cento e nunca abra um telefone durante uma reunião. Isso é super importante para mim." Tomando medidas para remover os zumbidos e toques típicos da modernidade reuniões, ele pratica a ideia de "hackear gatilhos externos" nós

discutido na [parte três](#). Shevat também revelou como os funcionários da Slack usam um pacto de pré-compromisso, o tipo que discutimos na [parte quatro](#), para ajudá-los a ficar off-line fora do escritório horas. O Slack tem um recurso Não perturbe integrado ao serviço que os usuários podem ligar sempre que quiserem se concentrar no que realmente querem fazer, como

fazer um trabalho focado ou estar com a família ou amigos. Shevat me disse que se um funcionário tenta enviar uma mensagem quando não deveria, "você será atingido por o recurso Não perturbe. Se for depois do expediente, ele liga automaticamente para que você não receba mensagens diretas até voltar ao trabalho. ”

Mais importante, a cultura da Slack garante que os funcionários tenham um lugar para discutir suas preocupações. Como Leslie Perlow descobriu no BCG, as reuniões eram essenciais para expor as preocupações dos funcionários. Empresas que fazem tempo para discutir seus problemas são mais propensas a promover a segurança psicológica e ouvir os problemas iminentes que os funcionários manteriam para si mesmos.

Como aprendemos na primeira [parte](#), lidar com a distração começa por entender o que está acontecendo dentro de nós. Se os gatilhos internos clamam por alívio, os funcionários encontrarão maneiras de abordá-los de uma forma ou de outra - se saudavelmente ou não. Garantir que os funcionários tenham um fórum para expressar os problemas para a liderança da empresa ajuda os membros da equipe Slack a aliviar o psicológico cepa Stansfeld e Candy encontrados em ambientes de trabalho tóxicos.

Mas como uma empresa tão grande como a Slack garante que todos tenham um lugar se sentir ouvido? É aqui que a tecnologia da própria empresa é útil. A ferramenta de chat em grupo facilita as discussões regulares necessárias para promover segurança psicológica ao chegar a um consenso rapidamente. Como eles fazem isso? Embora possa parecer inconcebível, Shevat dá crédito ao emoji.

No Slack, há um canal para tudo, diz ele. “Temos um canal para pessoas que querem almoçar juntas, um canal para compartilhar fotos de animais de estimação, até mesmo um canal de Star Wars. ” Esses canais separados não apenas salvam outros do tipo de conversas fora do assunto que obstruem o e-mail e tornam reuniões pessoais insuportáveis - eles também oferecem às pessoas um lugar seguro para enviar comentários.

Entre os muitos canais do Slack, aqueles que a liderança da empresa mais leva a sério são os canais de feedback. Eles não são apenas para compartilhar opiniões sobre a versão mais recente do produto; eles também são para compartilhar idéias sobre como melhorar como empresa. Existe um canal dedicado chamado # slack-culture e outro chamado # exec-ama, onde os executivos convidam os funcionários a “perguntar-me qualquer coisa.” Shevat diz: “As pessoas postam todos os tipos de sugestões e são encorajados a fazê-lo. ” Tem até um canal especial para levar ao ar sua “carne” com o produto da própria empresa, chamado # beef-tweets. “Às vezes comentários pode ficar muito espinhoso ”, diz Shevat, mas o importante é que eles vão ao ar e ouvido.

É aqui que o emoji pode ajudar. “A gestão permite que as pessoas

sabem que leram o feedback com um emoji de olhos. Outras vezes, se algo é tratado ou consertado, alguém responderá com uma marca de seleção, ” Shevat explica. O Slack encontrou uma maneira de permitir que seus funcionários saibam que sendo ouvido e ações estão sendo tomadas.

Claro, nem todas as conversas em todas as empresas devem ocorrer em um bate-papo em grupo. O Slack também conduz reuniões gerais regulares onde os funcionários podem fazer perguntas à alta administração diretamente. Não importa o formato, dando aos funcionários uma maneira de enviar feedback e também saber que tem sido ouvido por alguém que pode ajudar permite que os funcionários saibam que eles têm voz. Se o feedback dos funcionários é ouvido durante reuniões de pequenos grupos, como aqueles facilitados por Perlow no BCG, ou em canais de chat em grupo no Slack não é o ponto; o que importa é que haja uma saída que a administração cuide sobre, usa e responde a. É fundamental para o bem-estar de uma empresa e seus funcionários.

[Sempre há um risco ao apontar empresas específicas como exemplos. Jim Collins, *Good to Great* e *Built to Last*, incluíram perfis de algumas empresas que não duraram muito e outras que acabaram para não ser tão bom.](#)

Certamente, trabalhar no Slack e no BCG não é perfeito. Alguns funcionários eu falei com me disseram que tiveram experiências ruins com gerentes de mão pesada. Como um ex-funcionário disse sobre Slack: “Eles realmente tentaram ser uma empresa psicologicamente segura. É que nem todos eram igualmente qualificados em manobrar algumas dessas nuances.” Criando o tipo de empresa onde as pessoas se sentem à vontade para expressar suas preocupações sem medo de serem demitidas dá trabalho e vigilância.

Por enquanto, as estratégias do BCG e do Slack parecem dar certo. Ambos as organizações são amadas por seus funcionários e clientes; em [Glassdoor.com](#), BCG foi eleita uma das dez “Melhores Empresas para Trabalhar” por oito dos últimos nove anos, enquanto o Slack tem uma média anônima revisão de 4,8 de 5 estrelas, com 95 por cento dos funcionários dizendo que recomendar a empresa a um amigo e ter 99% de aprovação do CEO.

É importante notar que, independentemente das futuras margens de lucro ou retornos para acionistas, essas empresas, no momento da escrita, mostram preocupação e

compromisso de ajudar seus funcionários a prosperar, dando-lhes a liberdade de ser indistritil.

LEMBRE-SE DISSO

- **Organizações indestrutíveis, como Slack e BCG, promovem segurança psicológica, forneça um local para discussões abertas sobre preocupações e, mais importante, ter líderes que exemplifiquem o importância de fazer um trabalho focado.**

Parte 6

Como criar filhos indestrutíveis

(E por que todos nós precisamos psicológicos
Nutrientes)

Capítulo 29

Evite desculpas convenientes

So medo da sociedade sobre o que uma distração em potencial como o smartphone está fazendo para nossos filhos atingiu um nível de febre. [Artigos com títulos como](#) “Já Os smartphones destruíram uma geração?” e “The Risk of Teen Depression e o suicídio está vinculado ao uso de smartphones, afirma estudo”, ironicamente o suficiente, tornou-se viral online.

[O psicólogo Jean Twenge, autor do artigo anterior, escreve: “É não é exagero descrever a iGen como estando à beira do pior](#) crise de saúde mental em décadas. Grande parte dessa deterioração pode ser atribuída a seus telefones.”

Convencidos pelas manchetes sinistras e fartos da tecnologia de seus filhos [distrações, alguns pais recorreram a medidas extremas. Uma pesquisa sobre O YouTube revela milhares de vídeos de pais invadindo os filhos salas, desconectando os computadores ou consoles de jogos e destruindo o](#) dispositivos em pedaços, a fim de ensinar uma lição a seus filhos. Pelo menos, essa é a esperança deles.

Certamente posso entender os sentimentos de frustração dos pais. Um dos primeiros coisas que minha filha sempre disse foi "hora do iPad, hora do iPad!" Se nós não obedecer rapidamente, ela aumentaria o volume até nós, elevando nosso sangue pressão e testando nossa paciência. Com o passar dos anos, minha filha o relacionamento com as telas evoluiu, e nem sempre de forma positiva. Ela era atraído por gastar muito tempo jogando aplicativos frívolos e assistindo vídeos.

Agora que ela está mais velha, novos problemas associados à criação de um filho no era digital surgiram. Em mais de uma ocasião, nos encontramos com amigos e seus filhos para jantar, apenas para nos encontrarmos sentados durante refeições estranhas enquanto as crianças passam o tempo todo tocando seus telefones em vez de interagir uns com os outros.

Por mais tentador que seja, destruir o dispositivo digital de uma criança não ajuda. Cercado por manchetes alarmantes e anedotas negativas, é fácil entender por que muitos pais pensam que a tecnologia é a fonte do problema com as crianças nos dias de hoje. Mas é isso? Como vimos, é o caso no local de trabalho e em nossas próprias vidas, existem mais uma vez causas ocultas para a distração das crianças.

Minha esposa e eu precisávamos ajudar nossa filha a desenvolver um relacionamento saudável com tecnologia e outras distrações em potencial, mas primeiro precisávamos trabalhar o que estava causando seu comportamento. Como aprendemos ao longo deste livro, respostas simples a perguntas complexas costumam estar erradas e é muito fácil culpar o comportamento de que os pais não gostam em algo diferente de nós mesmos.

Por exemplo, todos os pais *obviamente* sabem que os filhos se tornam hiperativos quando comem açúcar. Todos nós já ouvimos um pai alegar a razão por trás de seu comportamento malcriado da criança na festa de aniversário foi o sinistro "alto teor de açúcar". Eu Devo admitir que usei essa desculpa em mais de uma ocasião. Isso é, [até que aprendi que o conceito de "alto teor de açúcar" é uma besteira científica total. A exaustiva meta-análise de dezesseis estudos "descobriram que o açúcar não afeta o comportamento ou desempenho cognitivo das crianças."](#)

Curiosamente, embora o chamado "alto teor de açúcar" seja um mito para as crianças, têm um efeito real nos pais. Um estudo descobriu que as mães, quando informadas de que seus filhos receberam açúcar, avaliaram o comportamento de seus filhos como mais hiperativo - apesar da criança ter recebido um placebo. Na verdade, fitas de vídeo das interações das mães com seus filhos revelaram que eles eram mais propensos a seguir seus filhos e criticá-los quando eles acreditavam que estavam "chapados" açúcar - de novo, apesar do fato de seus filhos não terem comido nenhum.

Outra desculpa clássica no kit de ferramentas para pais de desvio de culpa é o "Conhecimento comum" de que os adolescentes são rebeldes por natureza. Todo mundo sabe que os adolescentes agem horivelmente com seus pais por causa de sua raiva hormônios e cérebros subdesenvolvidos os *fazem* agir dessa maneira. Errado.

[Estudos descobriram que adolescentes em muitas sociedades](#), particularmente os pré-industrializados, não agem especialmente rebeldes e, inversamente, passam "quase todo o tempo com adultos". Em um artigo intitulado "O mito da [Cérebro adolescente](#)", escreve Robert Epstein, "[muitos historiadores observam que na maioria da história humana registrada, a adolescência foi uma época relativamente pacífica de transição para a idade adulta.](#)" Aparentemente, os cérebros de nossos adolescentes estão bem - é o nosso cérebros subdesenvolvidos.

Inovações e novas tecnologias são outro alvo frequente de culpa. No 1474 O monge e escriba veneziano Filippo di Strata emitiu uma polêmica contra outro dispositivo portátil de informação, afirmando, "a impressora [é] uma [prostituta." Um jornal médico de 1883 atribuiu taxas crescentes de suicídio e homicídio à nova "mania educacional", proclamando "a insanidade está aumentando . . . com a educação"](#) e que a educação "exauriria os cérebros das crianças

[e sistema nervoso.” Em 1936, dizia-se que as crianças “desenvolveram o hábito de dividir a atenção entre a preparação monótona de sua escola](#)

atribuições e a empolgante emoção do alto-falante [do rádio] ”,

de acordo com a *Gramophone* , a revista de música.

Parece difícil acreditar que esses desenvolvimentos benignos assustaram alguém, [mas os saltos tecnológicos costumam ser seguidos por pânicos morais. “ Cada sucessivas épocas históricas acreditaram ardentemente que uma "crise" sem precedentes no comportamento dos jovens está ocorrendo ”, escreve a historiadora de Oxford Abigail Wills em um artigo para a revista de história online da BBC. “Não somos únicos; nossos medos não diferem significativamente daqueles de nossos antecessores. ”](#)

Quando se trata do comportamento indesejável das crianças de hoje, é conveniente mitos sobre dispositivos são tão duvidosos quanto a culpa que os pais desviam para níveis elevados de açúcar, cérebros adolescentes subdesenvolvidos e outras tecnologias como o livro e o rádio.

Muitos especialistas acreditam que a discussão sobre se a tecnologia é prejudicial é mais sutil do que alarmistas revelam.

[Em uma refutação ao artigo que afirmava que as crianças estão à beira](#) do pior crise de saúde mental em décadas, Sarah Rose Cavanagh escreveu em *Psicologia Hoje* que “os dados que o autor escolhe apresentar são cereja-escolhida, com o que quero dizer que ela revisa apenas os estudos que apóiam sua ideia e ignora estudos que sugerem que o uso da tela NÃO está associado a resultados como depressão e solidão. ”

Um dos muitos estudos não escolhidos a dedo foi conduzido por Christopher Ferguson e publicado no *Psychiatric Quarterly* . Ele encontrou apenas um insignificante relação entre tempo de tela e depressão. Ferguson escreveu em um [artigo no Science Daily](#) , “ [Embora uma mensagem de 'tudo com moderação' ao discutir o tempo de tela com os pais pode ser mais produtivo, nosso](#) os resultados não suportam um forte foco no tempo de tela como um preventivo medir os comportamentos problemáticos dos jovens ”. Como sempre acontece, o diabo está os detalhes digitais.

Uma leitura mais detalhada dos estudos que ligam o tempo de tela à depressão revela correlação apenas com quantidades extremas de tempo gasto online. Adolescentes que passam mais de cinco horas por dia online tendem a ter mais depressão ou pensamentos suicidas, mas o bom senso nos faria perguntar se as crianças que ter propensão a passar muito tempo on-line também pode ter outros problemas em suas vidas. Talvez cinco horas por dia em qualquer forma de mídia é um sintoma de um problema maior.

Na verdade, o mesmo estudo descobriu que crianças que passaram duas horas ou menos online por dia não apresentou taxas mais altas de depressão e ansiedade em comparação com [controles. Um estudo conduzido por Andrew Przybylski na Oxford Internet Instituto descobriu que o bem-estar mental realmente aumentou com moderada quantidade de tempo de tela. “ Mesmo em níveis excepcionais, estamos falando de um impacto muito pequeno ”, afirmou Przybylski. “É cerca de um terço tão ruim quanto falta](#)

café da manhã ou não dormir oito horas.” Quando as crianças agem de maneiras que nós não fazemos tipo, os pais perguntam desesperadamente: “Por que meu filho está agindo assim?” Há certeza em um bode expiatório, e muitas vezes nos apegamos a respostas simples porque elas servem a uma história que queremos acreditar - que as crianças fazem coisas estranhas por causa de algo fora do nosso controle, o que significa que esses comportamentos não são realmente culpa deles (ou nossa).

Claro, a tecnologia desempenha um papel. Aplicativos para smartphone e videogames são projetados para serem envolventes, assim como o açúcar deve ser delicioso. Mas como os pais que culpam um "alto teor de açúcar" pelo mau comportamento de seus filhos, culpando

dispositivos é uma resposta superficial a uma pergunta profunda. Respostas fáceis significam que nós pode evitar ter que olhar para a verdade obscura e complexa subjacente por que as crianças se comportam da maneira que eles fazem. Mas não podemos resolver o problema a menos que olhemos para ele claramente, livre de mitos propagandeados pela mídia, para entender as causas básicas.

Os pais não precisam acreditar que a tecnologia é má para ajudar as crianças gerenciar distração.

Aprender a se tornar indestrutível é uma habilidade que servirá aos nossos filhos não importa que caminho de vida eles sigam ou que formas de distração assumam. Se nós somos vamos ajudar nossos filhos a assumir a responsabilidade por suas escolhas, precisamos parar dando desculpas convenientes para eles - e para nós mesmos. Nesta secção, vamos entender a psicologia mais profunda que leva algumas crianças a uso excessivo de seus dispositivos e aprender maneiras inteligentes de ajudá-los a superar Distração.

LEMBRE-SE DISSO

- **Pare de desviar a culpa.** Quando as crianças não agem da maneira que os pais querem, é natural procurar respostas que ajudem os pais a desviar responsabilidade.
- **O pânico tecnológico não é novidade.** Do livro, ao rádio, a videogames, a história da paternidade está repleta de pânico moral sobre coisas que supostamente fazem as crianças agirem de maneiras estranhas.
- **A tecnologia não é má.** Usado da maneira certa e nas quantidades certas, o uso de tecnologia pelas crianças pode ser benéfico, enquanto muito (ou pouco) pode têm efeitos ligeiramente prejudiciais.
- **Ensine as crianças a serem indestrutíveis.** Ensinando as crianças a administrar a distração irá beneficiá-los por toda a vida.

Capítulo 30

Entenda seus gatilhos internos

Richard Ryan e seu colega Edward Deci são dois dos mais citados [pesquisadores do mundo sobre os impulsioneiros do comportamento humano. Seu “eu-teoria da determinação” é amplamente considerada como a espinha dorsal da psicologia bem-estar, e inúmeros estudos têm apoiado suas conclusões desde que](#) começou a pesquisa na década de 1970.

Assim como o corpo humano requer três macronutrientes (proteínas, carboidratos e gordura) para funcionar corretamente, Ryan e Deci propuseram o a psique precisa de três coisas para florescer: autonomia, competência e relacionamento. Quando o corpo está faminto, ele provoca pontadas de fome; quando a psique é desnutrida, produz ansiedade, inquietação e outros sintomas que algo está faltando.

Quando as crianças não estão recebendo os nutrientes psicológicos de que precisam, a teoria da determinação explica por que eles podem exagerar em comportamentos prejudiciais à saúde, como passar muito tempo na frente das telas. Ryan acredita na causa tem menos a ver com os dispositivos e mais com o motivo de certas crianças serem suscetível à distração em primeiro lugar.

***Sem autonomia suficiente,
competência e relacionamento, as crianças se voltam para***

distrações para nutrição psicológica.

LIÇÃO 1: CRIANÇAS PRECISAM DE AUTONOMIA - VOLICÃO E LIBERDADE DE CONTROLE SOBRE SUAS ESCOLHAS

[Maricela Correa-Chávez e Barbara Rogoff, professoras da Universidade de](#)

[Califórnia, Santa Cruz, conduziu um experimento em que duas crianças foram](#) trazido para uma sala onde um adulto ensinou um deles a construir um brinquedo enquanto o outro esperava. O estudo foi desenhado para observar o que criança não participante, o observador, faria enquanto eles esperavam. No América, a maioria das crianças observadoras fez o que você esperava que fizessem: eles se mexeram em seus assentos, olharam para o chão e geralmente mostravam sinais de desinteresse. Um menino impaciente até fingiu que um brinquedo era uma bomba e jogou suas mãos no ar para imitar uma explosão, fazendo barulhos perturbadores para coincidir com a carnificina. Em contraste, os pesquisadores descobriram que as crianças maias da Guatemala concentrou-se no que a outra criança estava aprendendo e sentou ainda em suas cadeiras como o adulto ensinou a outra criança.

No geral, o estudo descobriu que as crianças americanas podiam se concentrar em apenas metade tanto que crianças maias. Ainda mais interessante foi a descoberta de que os maias crianças com menos exposição à educação formal “mostraram-se mais sustentadas atenção e aprendizado do que suas contrapartes de famílias maias com amplo envolvimento na educação ocidental. ” Em outras palavras, menos escolaridade significava mais foco. Como poderia ser?

A psicóloga Suzanne Gaskins estudou aldeias maias por décadas e disse à NPR que os pais maias dão a seus filhos uma quantidade enorme de liberdade. “Em vez de a mãe definir a meta - e então ter que oferecer incentivos e recompensas para alcançar essa meta - a criança está estabelecendo a meta. [Então os pais apóiam esse objetivo como podem”, disse Gaskins. Maia](#) [pais “sentem fortemente que cada criança sabe melhor o que quer e](#) que as metas só podem ser alcançadas quando uma criança deseja. ”

A maioria da escolaridade formal na América e em países industrializados semelhantes, por outro lado, é a antítese de um lugar onde a criança tem autonomia para [fazer suas próprias escolhas. De acordo com Rogoff, “pode ser o caso de as crianças abrem mão do controle de sua atenção quando ela é sempre gerenciada por um](#) adulto.” Em outras palavras, as crianças podem ficar condicionadas a *perder o controle* de seus atenção e se tornar altamente distraível como resultado.

A pesquisa de Ryan revela exatamente onde perdemos a atenção das crianças. “[Sempre que as crianças entram no ensino médio,](#) sempre que eles começam a sair de casa-salas de aula baseadas e ir para o estilo mais policial de escolas, onde sinos estão tocando, detenções estão acontecendo, punições estão ocorrendo, eles estão aprendendo naquele momento que este não é um ambiente intrinsecamente motivador”, ele diz. Robert Epstein, o pesquisador que escreveu “O Mito do Adolescente [Brain” na Scientific American, tem uma conclusão semelhante: “Surveys I have realizadas mostram que os adolescentes nos EUA são submetidos a mais de dez vezes como](#) tantas restrições quanto os adultos tradicionais, o dobro de restrições fuzileiros navais dos EUA na ativa, e até duas vezes mais restrições do que criminosos encarcerados. ”

Embora um ambiente tão restritivo não seja de todo estudante americano experiência, é claro por que tantos lutam para se manter motivados no sala de aula: sua necessidade de autonomia para explorar seus interesses não é satisfeita. “[Estamos fazendo muito para controlá-los em seus ambientes escolares](#) e é nenhuma surpresa que eles devam então querer se voltar para um ambiente onde eles pode sentir muita agência e muita autonomia no que está fazendo”, Ryan diz. “Pensamos no [uso da tecnologia] como uma espécie de mal no mundo, mas é um mal criamos uma atração gravitacional pelas alternativas que definimos

acima." Ao contrário de suas vidas offline, as crianças têm uma quantidade enorme de liberdade conectados; eles têm autonomia para comandar e experimentar com criatividade estratégias para resolver problemas. "Em espaços de internet, tende a haver uma infinidade escolhas e oportunidades, e muito menos controle e vigilância de adultos ", diz Ryan. "Assim, pode-se sentir liberdade, competência e conexão online, especialmente quando os ambientes contrastantes do adolescente são excessivamente controladora, restritiva ou subestimulante. "

Ironicamente, quando os pais ficam preocupados com quanto tempo seus filhos gastam online, muitas vezes impõem ainda mais regras - uma tática que tende a tiro pela culatra. Em vez de mais maneiras de limitar a autonomia de seus filhos, Ryan aconselha

buscando entender as necessidades subjacentes e os gatilhos internos associados levando-os à distração digital. "O que descobrimos é que pais que abordar o uso da Internet ou o tempo de tela com crianças de uma forma apoiada pela autonomia têm filhos que são mais autorregulados em relação a ele, portanto, menos propensos a usar tempo de tela por horas excessivas ", diz ele.

LIÇÃO 2: CRIANÇAS SE ESFORÇAM PELA COMPETÊNCIA - MESTRIA, PROGRESSÃO, REALIZAÇÃO E CRESCIMENTO

Pense em algo em que você é bom: sua capacidade de apresentar no palco, puxar juntos uma deliciosa refeição, ou parque paralelo no mais apertado dos espaços. A competência é uma sensação boa e esse sentimento cresce junto com sua capacidade.

Infelizmente, a alegria do progresso na sala de aula é uma sensação de declínio entre as crianças hoje. Ryan avisa: "Estamos dando mensagens de 'você não competente no que você está fazendo na escola, 'para tantas crianças. " Ele aponta para o aumento de testes padronizados como parte do problema. "Está destruindo a sala de aula práticas de ensino, está destruindo a auto-estima de tantas crianças, e está matando seu aprendizado e motivação. "

"As crianças são tão diferentes e suas taxas de desenvolvimento são tão variáveis", Ryan diz. No entanto, por design, os testes padronizados não levam em consideração aqueles diferenças. Se uma criança não está indo bem na escola e não recebe o necessário apoio individualizado, eles começam a acreditar que alcançar competência é impossível, então eles param de tentar. Na ausência de competência no sala de aula, as crianças recorrem a outros meios para experimentar a sensação de crescimento e desenvolvimento. Empresas que fazem jogos, aplicativos e outros potenciais distrações ficam felizes em preencher esse vazio com a venda de soluções prontas para o "Nutrientes psicológicos" faltam às crianças.

Os fabricantes de tecnologia sabem o quanto os consumidores gostam de subir de nível, ganhando mais seguidores ou obter curtidas - essas realizações fornecem um feedback rápido de realização que se sente bem. De acordo com Ryan, quando os filhos passam seus tempo na escola fazendo algo que não gosta, não valoriza e não vê

potencial de melhoria, “não deveria ser surpresa para nós que à noite [eles] preferem recorrer a uma atividade onde possam sentir muito competência.”

LIÇÃO 3: ELES PROCURAM RELACIONAMENTO - SENTIR-SE IMPORTANTE PARA OS OUTROS E QUE OUTROS SÃO IMPORTANTES PARA ELES

Passar um tempo com os colegas sempre foi uma parte importante do crescimento. Para as crianças, grande parte da oportunidade de desenvolver habilidades sociais gira em torno chances de jogar com outras pessoas. No mundo de hoje, porém, os adolescentes cada vez mais experimente interações sociais em ambientes virtuais, porque fazê-lo em o mundo real é inconveniente ou fora dos limites.

A própria natureza do jogo está mudando rapidamente. Lembre-se de jogar pickup jogos na quadra de basquete, passear no shopping nos fins de semana ou simplesmente vagando pela vizinhança até encontrar um amigo? Infelizmente, a socialização espontânea simplesmente não está acontecendo tanto quanto antes.

Como Peter Gray, que estudou o declínio do jogo na América, escreveu em [o American Journal of Play](#), “[É difícil encontrar grupos de crianças ao ar livre em tudo, e, se você encontrá-los, é provável que estejam usando uniformes e seguindo as instruções dos treinadores.](#)”

[Considerando que as gerações anteriores podiam simplesmente brincar depois da escola](#) e formar laços sociais estreitos, muitas crianças hoje são criadas por pais que restringir brincadeiras ao ar livre por causa de "predadores infantis, tráfego rodoviário e agressores", [de acordo com uma pesquisa de pais em um artigo da Atlantic](#). [Essas preocupações eram mencionado, embora as crianças de hoje sejam estatisticamente a geração mais segura em](#) História americana. Infelizmente, esta é uma espiral descendente que deixa muitos crianças sem escolha a não ser ficar em casa, participar de programas estruturados ou contar com tecnologia para encontrar e se conectar com outras pessoas.

De muitas maneiras, as conexões em ambientes digitais podem ser muito positivas. Uma criança que sofre bullying na escola pode pedir a ajuda de um defensor amigos online; um adolescente lutando com sua sexualidade pode encontrar apoio

de alguém do outro lado do país; e uma criança que se sente tímida com a escola pode ser uma heroína entre seus amigos jogadores de todos os cantos do mundo. “[O que os dados mostram](#)”, diz Ryan, “[é que as crianças que não estão sentindo parentesco, quem está se sentindo isolado ou excluído da escola vai ser](#) mais atraídos pela mídia, onde podem obter conexões com outras pessoas e encontrar subgrupos com os quais eles possam se identificar. Então isso é tanto um ponto positivo quanto um negativo”

A perda do jogo em pessoa tem custos reais de acordo com Gray, dado que “Aprender a conviver e cooperar com os outros como iguais pode ser o mais função evolutiva crucial do jogo social humano.” Ele vê isso como “tanto um consequência e uma causa do aumento do isolamento social e da solidão em

a cultura." Muito antes dos estudos correlacionarem o tempo de tela com o aumento das taxas de depressão, Gray identificou uma tendência muito maior que datava de mais de sessenta anos:

[Desde cerca de 1955, ... a brincadeira gratuita das crianças tem sido continuamente diminuindo, pelo menos em parte porque os adultos têm exercido cada vez mais controle sobre as atividades das crianças. . .](#)

De alguma forma, como sociedade, chegamos à conclusão de que proteger as crianças do perigo e educá-las, devemos privar da própria atividade que os torna mais felizes e os coloca para cada vez mais horas em ambientes onde estão mais ou menos continuamente dirigido e avaliado por adultos, cenários quase concebidos para produzir ansiedade e depressão.

Ao considerar o estado da infância moderna, Ryan acredita que muitas crianças não estão recebendo o suficiente dos três nutrientes psicológicos essenciais - autonomia, competência e relacionamento - em suas vidas offline. Não [surpreendentemente, nossos filhos procuram substitutos online. “ Chamamos isso de 'necessidade de hipótese de densidade' ”, diz Ryan. “ Quanto mais você não está recebendo necessidades satisfeitos na vida, reciprocamente, mais você os deixará satisfeitos em realidades virtuais. ”](#)

A pesquisa de Ryan o leva a acreditar que “o uso excessivo [de tecnologia] é um sintoma, um indicativo de algum vazio em outras áreas da vida, como a escola e em casa. ” Quando essas três necessidades são atendidas, as pessoas ficam mais motivadas, têm um desempenho melhor, persistem por mais tempo e exibem maior criatividade.

Ryan não é contra definir limites para o uso de tecnologia, mas acha que tais limites deveriam ser definido com a criança, e não arbitrariamente aplicado porque você pensa que sabe melhor. “Parte do que você quer que seu filho receba não é apenas menos tempo de tela, mas uma compreensão do porquê ”, diz ele. Quanto mais você fala com seus filhos sobre os custos do uso excessivo de tecnologia e quanto mais você ganha decisões *com* eles, ao contrário de *para* eles, mais dispostos eles estarão escute sua orientação.

Podemos começar compartilhando algumas das táticas de enfrentamento e reimaginação que nós aprendi na primeira [parte](#). Deixe seus filhos saberem o que você está fazendo de maneira diferente em sua própria vida para controlar a distração; ser vulnerável e mostrar às crianças que entendemos sua luta e enfrentamos desafios semelhantes ajuda a construir confiança. Assim como vimos na seção anterior, como bons chefes modelam a desconexão da distração, os pais devem modelar como ser indistratável.

Também podemos considerar o fornecimento de oportunidades reais para filhos para encontrar a autonomia, competência e relacionamento de que precisam. Relaxamento em atividades acadêmicas ou atléticas estruturadas e dando-lhes mais tempo para o jogo grátis pode ajudá-los a encontrar as conexões que normalmente procuram online.

Não podemos resolver todos os problemas de nossos filhos, nem devemos tentar, mas nós *pode* tentar entender melhor suas lutas através das lentes de seus necessidades psicológicas. Saber o que realmente está causando o uso excessivo de a tecnologia é o primeiro passo para ajudar as crianças a construir resiliência em vez de escapar do desconforto por meio da distração. Assim que nossos filhos se sentem compreendidos, eles pode começar a planejar a melhor maneira de gastar seu tempo.

LEMBRE-SE DISSO

- **Gatilhos internos conduzem o comportamento.** Para entender como ajudar as crianças gerenciar a distração, precisamos começar por compreender a fonte de o problema.
- **Nossos filhos precisam de nutrientes psicológicos.** De acordo com uma ampla teoria aceita da motivação humana, todas as pessoas precisam de três coisas para prosperar: um senso de autonomia, competência e relacionamento.
- **Distrações satisfazem deficiências.** Quando nossos filhos são psicológicos necessidades não são atendidas no mundo real, eles vão em busca de satisfação

Página 190

- frequentemente em ambientes virtuais.
- **As crianças precisam de alternativas.** Os pais e responsáveis podem tomar medidas para ajude as crianças a encontrar o equilíbrio entre seus mundos online e offline proporcionando mais oportunidades offline para encontrar autonomia, competência, e parentesco.
- **O Modelo Indistrátil de quatro partes também é valioso para crianças.** Ensine-lhes métodos para lidar com a distração e, o mais importante, modelo sendo você mesmo indestrutível.

Capítulo 31

Arranje tempo para tração juntos

Quando se trata de ajudar nossos filhos a controlar a distração, é importante converse sobre pessoas em vez de tecnologia. Isso é de acordo com Lori Getz, o fundador da Cyber Education Consultants, que hospeda segurança na Internet workshops em escolas - é uma lição que ela aprendeu na infância.

Getz ganhou seu primeiro telefone (um com fio para seu quarto) quando era adolescente. o momento em que conseguiu, fechou a porta e passou o fim de semana inteiro trancada seu quarto, conversando com amigos em vez de ficar com sua família. Quando ela voltou da escola na próxima segunda-feira, sua porta tinha sido arrancada do dobradiças. "Não é culpa do telefone você estar se comportando como um idiota", seu pai repreendeu ela. "Você fechou a porta e todos nós para fora."

Embora Getz não recomende as táticas agressivas ou o tom de seu pai, o foco dele no efeito que o comportamento dela teve sobre os outros, e não no próprio telefone [provou ser instrutivo. “Faça \[a conversa\] sobre como você está tratando e interagindo com as pessoas ao seu redor”, ela aconselha, ao invés de culpar](#) a ferramenta.

Quando se trata de como passamos tempo juntos como uma família, o importante coisa é definir o que constitui tração versus distração. Getz recente as férias em família colocaram sua teoria à prova. Seu filho de seis e onze anos filhas perguntaram se poderiam usar seus telefones durante a viagem de duas horas de Sacramento para Truckee. Motivado pelo desejo de aliviar a monotonia do passeio, bem como a oportunidade de uma conversa tranquila com o marido,

Getz concordou. O tempo do dispositivo tornou a longa viagem mais fácil, mas mais tarde no férias, Getz percebeu que suas filhas também começaram a usar seus dispositivos Muito de.

O uso excessivo da tecnologia pelas meninas chegou ao auge quando Getz voltou de uma corrida para encontrar seus filhos grudados em suas telas. Nenhum dos dois estava pronto para partir para seu passeio em família, conforme combinado. Em vez de perder a calma e anunciando punitivamente regras internas rígidas sobre o uso de dispositivos pelas crianças, Getz decidiu que era hora de uma conversa em família.

Durante a reunião da família, todos eles confirmaram o desejo de gastar com qualidade tempo juntos (também conhecido como tração). Ao concordar sobre como eles queriam gastar seus tempo e o que precisava ser feito, ficou claro que fazer qualquer outra coisa era uma distração interferindo em seus planos. Eles decidiram como uma família que eles só poderiam usar seus dispositivos *quando* estivessem 100% prontos para uso.

Getz reconhece que admitir que você não tem todas as respostas é um ótima maneira de envolver as crianças na busca de novas soluções. “Estamos todos descobrindo à medida que avançamos”, diz ela. Getz quer que suas filhas continuem perguntando se questionam para automonitorar e autorregular seu comportamento: “É meu comportamento funcionando para mim? Estou orgulhoso de mim mesmo, da maneira como estou me comportando?” ela pede que eles se perguntem. “Eu trabalho com muitos adolescentes que vão muitas vezes me dizem que eles não querem se distrair, eles não querem ser sugado por todas essas coisas, mas eles simplesmente não sabem como parar.”

Para ajudar as crianças a aprender a auto-regulação, devemos ensiná-los a fazer hora de tração. Podemos encorajar discussões regulares sobre nossos valores e deles e ensiná-los a reservar um tempo para serem as pessoas que desejam ser. Lembre-se de que, embora seja fácil para nós pensar, “As crianças têm todo o tempo em o mundo”, é importante lembrar que eles têm suas próprias prioridades cada um dos domínios de *sua* vida.

Trabalhar com nossos filhos para criar uma programação baseada em valores pode ajudá-los reservar tempo para seu domínio pessoal de saúde e bem-estar, garantindo amplo tempo para descanso, higiene, exercícios e alimentação adequada. Por exemplo, enquanto minha esposa e eu não impomos um horário restrito de dormir para nossa filha, nós o tornamos um ponto para expô-la a resultados de pesquisas que mostram a importância de uma ampla dormir durante a adolescência. Depois que *ela* percebeu que dormir era importante para seu bem-estar, não demorou muito para ela concluir aquele tempo de tela após 9 pm em uma noite de escola era uma má ideia - uma distração de seu valor de ficar saudável. Como você adivinhou, ela limitou o tempo de períodos de descanso em seu dia. Enquanto ela

pode ocasionalmente encontrar-se desviando deste compromisso noturno com seu travesseiro, tê-lo em sua agenda fornece a ela uma auto-imposição diretriz para automonitorar, autorregular e, em última instância, viver seus valores.

Quando se trata do domínio “trabalho” na vida das crianças, para o típico Criança americana, o trabalho é sinônimo de responsabilidades relacionadas à escola e tarefas domésticas. Embora os horários escolares forneçam um calendário para um as horas diurnas da criança, como passam o tempo depois da escola pode ser uma fonte de desacordo e frustração.

Sem um plano claro, muitas crianças têm que fazer decisões impulsivas que muitas vezes envolvem digital Distração.

Recentemente, tomei um café com uma amiga que é mãe de uma adolescente gêmea Rapazes. Ela lamentou a influência alteradora da obsessão de seus filhos com o último techno-vilão: o jogo online *Fortnite*. “Eles não podem parar!” ela me disse. Ela estava convencida de que o jogo era viciante e seus filhos estavam

drogados. Todas as noites envolviam lutas para fazê-los parar de jogar e terminar sua lição de casa. Exasperada, ela me perguntou o que eu achava que ela deveria fazer.

Meu conselho envolveu algumas idéias pouco ortodoxas. Primeiro, eu a aconselhei a ter uma conversa com seus filhos e ouvi-los sem julgamento. Potencial perguntas a fazer incluíam o seguinte: está acompanhando os trabalhos escolares consistente com seus valores? Eles sabem por que são solicitados a fazer seu dever de casa? Quais são as consequências de não cumprir suas atribuições? Estão eles concordam com essas consequências, tanto de curto prazo (obtendo uma nota ruim) e longo prazo (aceitar um emprego de baixa qualificação)?

Sem o seu acordo de que o trabalho escolar era importante para eles, forçando-os fazer algo que eles não queriam era coerção e só gerar ressentimento.

“Mas se eu não perseguir meus filhos, eles vão falhar”, ela objetou.

"Então?" Eu perguntei. "Se a única razão pela qual eles estudam é para tirar você de suas costas, o que eles farão quando chegarem à faculdade ou começarem um trabalho e você não por aí? Talvez eles precisem saber o que é o fracasso mais cedo, em vez de mais tarde." Eu a aconselhei que os adolescentes geralmente têm idade suficiente para fazer decisões sobre como eles gastam seu tempo. Se isso significa ser reprovado em um teste, então que assim seja. A coerção pode ser uma solução band-aid, mas certamente não é um remédio.

Em seguida, propus que ela pedisse a eles que sugerissem quanto tempo gostariam de gastar em várias atividades, como estudar, estar com a família ou amigos, ou jogando *Fortnite*. Eu avisei que, embora ela possa não gostar das respostas dos filhos, é importante honrar sua contribuição. O objetivo aqui é ensiná-los a gastar seus tempo conscientemente reservando um lugar para atividades importantes em suas horários. Lembre-se, seus horários (como os nossos) devem ser avaliados e ajustado semanalmente para garantir que seu tempo seja gasto vivendo seus valores.

Jogar *Fortnite*, por exemplo, é bom se o tempo foi alocado para ele antecipadamente. Com uma programação cronometrada que inclui tempo para dispositivos digitais, as crianças sabem que terão tempo para fazer as coisas de que gostam. Eu a aconselhei a mudar o contexto de suas conversas familiares sobre tecnologia - dela gritando "Não!" a ensinar seus filhos a dizerem a si mesmos: "Ainda não".

Capacitando as crianças com autonomia para controlar seu próprio tempo é um grande presente. Mesmo se eles falharem de vez em quando, o fracasso faz parte do aprendizado processo.

Por último, aconselhei-a a garantir que os dias de seus filhos incluíssem tempo suficiente para brincar, tanto com seus amigos quanto com seus pais. Os meninos dela estavam usando *Fortnite* para se divertir com seus amigos e continuar a jogar online sem uma alternativa offline. Se quisermos que nossos filhos atendam às suas necessidades de relacionamento offline, eles precisam de tempo para construir amizades cara a cara fora

escola. Essas relações devem ser livres da pressão dos treinadores, professores e pais dizendo-lhes o que fazer. Infelizmente, para o típico criança hoje em dia, o recreio não acontecerá a menos que seja agendado.

Pais conscientes podem trazer diversão para crianças de todas as idades reservando tempo deliberadamente para isso em suas programações semanais e buscando outros pais que entendem a importância das brincadeiras não estruturadas e agende encontros regulares para deixar as crianças saírem, assim como você faria arrume tempo para uma corrida no parque ou uma jam session na garagem. Pesquisa estudos apóiam esmagadoramente a importância de brincadeiras não estruturadas em [a capacidade das crianças de se concentrar e desenvolver a capacidade de interações sociais. Dado que o jogo não estruturado é indiscutivelmente o seu extracurricular mais importante atividade.](#)

Além de ajudar as crianças a encontrar tempo para brincadeiras não estruturadas, também precisamos para arranjar tempo para eles passarem um tempo conosco, seus pais. Por exemplo, programar refeições em família é talvez a coisa mais importante para os pais [e as crianças podem fazer juntos. Estudos demonstram que crianças que comem regularmente com suas famílias mostram taxas mais baixas de uso de drogas, depressão, escola](#) problemas e distúrbios alimentares. Infelizmente, muitas famílias perdem refeições juntos porque eles "jogam de ouvido", uma estratégia que muitas vezes deixa todos comendo sozinho em seus próprios horários. Portanto, é melhor deixar de lado um à noite, mesmo que apenas uma vez por semana, para uma refeição em família sem dispositivos. Como nossos filhos desenvolver, podemos convidá-los a moldar essas experiências de refeição em família sugerir temas de menu como "Finger-Food Fridays", cozinhar juntos ou contribuindo com tópicos de conversação.

Em família, as brincadeiras *podem e devem* ir além da hora das refeições. No meu família, estabelecemos um "Domingo de Funday" semanal, onde alternamos a responsabilidade de planejar uma atividade de três horas. Quando for minha vez, posso levar a família ao parque para uma longa conversa enquanto caminhamos. Minha filha normalmente pede para jogar um jogo de tabuleiro quando é sua vez de escolher. Minha esposa muitas vezes propõe uma viagem a um mercado de produtores locais para descobrir e experimentar novos alimentos. Seja qual for a escolha, a ideia é reservar um tempo regularmente juntos para alimentar nossa necessidade de relacionamento.

Embora devamos estar preparados para fazer ajustes em nossa programação familiar, precisamos envolver nossos filhos na definição de nossas rotinas e honrar nossos compromissos mútuos. Ensinando-os a fazer seus próprios horários e ser indestrutíveis juntos nos ajuda a transmitir nossos valores.

LEMBRE-SE DISSO

- **Ensine tração.** Com tantas distrações potenciais na vida das crianças, ensiná-los a encontrar tempo para tração é fundamental.
- **Assim como com nossos próprios horários limitados, as crianças podem aprender como**

para reservar tempo para o que é importante para eles. Se eles não aprenderem a fazer seus próprios planos com antecedência, as crianças vão recorrer às distrações.

- **Não há problema em deixar seus filhos falharem.** O fracasso é como aprendemos. Mostrar crianças como ajustar seus horários para arranjar tempo para cumprir seus valores.

Capítulo 32

Ajude-os com gatilhos externos

UMA depois de compreender os gatilhos internos que levam as crianças à distração e ajudando-os a criar um cronograma usando a técnica de timeboxing, a próxima etapa é examinar os gatilhos externos em suas vidas.

De muitas maneiras, é fácil culpar a explosão de pistas indesejáveis chamando a atenção de nossos filhos. Com seus telefones zumbindo, a televisão piscando e a música tocando em seus fones de ouvido, é difícil de entender

como nossos filhos são capazes de fazer qualquer coisa. Muitas crianças (e adultos) passam nos seus dias mudando mentalmente de uma coisa para a outra. Reagindo constantemente a gatilhos externos, as crianças ficam com poucas oportunidades de pensar profundamente e concentre-se em qualquer coisa por muito tempo.

[De acordo com um estudo do Pew Research Center de 2015 sobre jovens e tecnologia nos Estados Unidos, “95 por cento dos adolescentes agora relatam que têm um smartphone ou acesso a um.” Não surpreendentemente, 72 por cento dos pais cujas crianças que têm um smartphone ficam preocupadas com o fato de que eles “representam muita distração”.](#)

De muitas maneiras, são os pais e responsáveis que permitiram isso situação. Afinal, *fomos nós* que demos permissão e frequentemente fornecemos os fundos para comprar os dispositivos que nos distraímos. Nós temos curvado às demandas de nossos filhos de maneiras que podem não beneficiá-los ou nossos famílias.

Muitos pais não consideram se seus filhos estão prontos para um dispositivo com consequências potencialmente prejudiciais e ceder ao protesto de que

“Todos na minha turma têm um smartphone e uma conta no Instagram.”

Como pais, muitas vezes esquecemos que uma criança querendo algo “muito, muito mal” não é um bom razão suficiente.

Imagine uma criança pequena na beira de uma piscina enquanto seus amigos estão todos brincando na água e se divertindo muito. A criança quer desesperadamente pular, mas você não tem certeza se eles sabem nadar. O que você faria?

Sabemos que as piscinas podem ser muito perigosas, mas apesar dos riscos, não impediríamos nossos filhos de aproveitar a água para sempre. Em vez disso, uma vez eles têm idade suficiente, nós garantiríamos que eles aprendessem a nadar. Mesmo depois deles tínhamos o básico, ficaríamos de olho neles até estarmos confiantes sobre sua capacidade de aproveitar a piscina com segurança.

Na verdade, podemos facilmente pensar em uma série de atividades que não permitiríamos aos nossos filhos experiência antes de estarem prontos: lendo certos livros, assistindo violentos filmes, dirigindo um carro, tomando uma bebida alcoólica e, claro, usando o digital dispositivos - cada um vem em seu próprio tempo, não sempre que uma criança diz. Explorando o mundo e navegar em seus riscos são uma parte importante do crescimento, mas dar a uma criança um smartphone ou outro dispositivo antes que ela tenha as faculdades para usá-lo corretamente é tão irresponsável quanto deixá-los pular de cabeça em um piscina sem saber nadar.

Muitos pais justificam a entrega de smartphones em troca da paz de saber que eles podem entrar em contato com seus filhos a qualquer momento, mas infelizmente, muitas vezes descobrem que deram muito ao filho, muito cedo. A analogia da piscina é útil aqui. Quando as crianças aprendem a aproveitar o água, eles começam na parte rasa. Talvez eles usem floaties ou usem um chute bordo para ajudá-los a se sentirem confortáveis com a água. Só mais tarde, quando eles

demonstraram competência, são livres para nadar por conta própria.

Em vez de dar aos nossos filhos um ping e dinging totalmente funcional smartphone, é melhor começar com um feature phone que só faz chamadas e [envia mensagens de texto. Esse telefone pode ser comprado por menos de vinte e cinco dólares e não vem com os aplicativos que podem distrair uma criança com gatilhos externos. Se o rastreamento de localização for uma prioridade, um relógio de pulso com GPS como o GizmoWatch acompanha as crianças por meio de um aplicativo nos telefones dos pais](#) mas permite apenas chamadas feitas e recebidas de e para números selecionados.

Conforme as crianças ficam mais velhas, um bom teste para saber se elas estão pronto para um determinado dispositivo é a capacidade de entender e usar as configurações integradas para virar off gatilhos externos.

Eles sabem como usar o recurso Não perturbe? Eles sabem como para definir seus telefones para desligar automaticamente as notificações quando sua programação exige concentração? Eles são capazes de colocar seus telefones fora da vista e fora da mente durante o tempo com a família ou quando os amigos vêm? Se não, eles não são prontos, e eles precisam ter mais algumas “aulas de natação”, por assim dizer.

Embora os pais tendam a se fixar na mania da tecnologia mais recente, muitas vezes esqueça as tecnologias mais antigas, que podem ser um problema semelhante. Há pouca justificativa para permitir que as crianças tenham uma televisão, laptop ou qualquer outro gatilho externo potencialmente perturbador em seus quartos; essas telas devem ser mantidos em áreas comuns. A tentação de usar excessivamente esses dispositivos é demais para esperar que nossos filhos administrem por conta própria, especialmente no ausência de supervisão dos pais.

As crianças também precisam dormir bastante e qualquer coisa que pisque, emita um bipe ou [zumbidos durante a noite são uma distração. Anya Kamenetz, autora de *The Art of Screen Time*, escreve que garantir que as crianças durmam o suficiente é “o único problema com a evidência mais incontestável.”](#) Kamenetz aconselha fortemente que “Telas e sono não se misturam” e implora aos pais que mantenham tudo digital

dispositivos fora dos quartos das crianças à noite e para desligar as telas pelo menos um hora antes de dormir.

É igualmente importante ajudar nossos filhos a remover gatilhos externos indesejados durante atividades como lição de casa, tarefas domésticas, hora das refeições, hora de brincar e hobbies

que requerem atenção constante. Assim como você pode pedir ao seu chefe um tempo para foco no trabalho, os pais também precisam respeitar o horário programado dos filhos. Se eles estão gastando tempo com os deveres de casa de acordo com seus cronogramas limitados, nós deve, é claro, minimizar a distração. Mas a mesma regra se aplica a tempo com seus amigos ou jogando videogame. Se eles fizeram seus planos em antecipadamente e com intenção, é seu trabalho honrar esse plano e deixá-los em paz.

Lembre-se da pergunta crítica: "Este gatilho externo está me servindo ou estou servindo?" Às vezes, como pais, *podemos* ser uma fonte de distração. o cachorro latindo, campainha tocando, comando subsequente do pai para responder ao porta, pergunta da mãe sobre a programação de jogos do time de beisebol, ou de um irmão o convite para jogar pode interferir no tempo programado para outra coisa. Embora essas interrupções pareçam triviais, qualquer perturbação na hora errada é uma distração, e devemos fazer nossa parte para ajudar as crianças a usarem seu tempo enquanto planejado removendo gatilhos externos indesejados.

LEMBRE-SE DISSO

- **Ensine seus filhos a nadar antes de mergulhar.** Como nadar em uma piscina, as crianças não devem ter permissão para participar de certas atividades de risco comportamentos antes de estarem prontos.
- **Teste a prontidão para tecnologia.** Uma boa medida da prontidão de uma criança é a capacidade de gerenciar a distração usando as configurações do dispositivo para desligar gatilhos externos.
- **As crianças precisam dormir.** Há pouca justificativa para ter uma televisão ou outras distrações potenciais no quarto de uma criança durante a noite. Certificar-se de que nada os impede de ter um bom descanso.
- **Não seja o gatilho externo indesejado.** Respeite seu tempo e não os interrompa quando eles agendaram um horário para se concentrar em algo, seja trabalho ou diversão.

Capítulo 33

Ensine-os a fazer seus próprios pactos

Quando minha filha tinha cinco anos e já insistia no “iPad tempo” com protestos implacáveis, minha esposa e eu sabíamos que tínhamos que agir. Depois de nós tudo acalmado, fizemos o possível para respeitar as necessidades dela da maneira que Richard Ryan recomenda: explicamos, da forma mais simples que podíamos, que demais

o tempo de tela vem à custa de outras coisas.

No jardim de infância, ela estava aprendendo a contar as horas, então poderíamos explicar que havia um limite para as coisas de que gostava. Passando muito tempo com aplicativos e vídeos significava menos tempo para brincar com os amigos no parque, nadar na piscina da comunidade, ou estar com mamãe e papai.

Também explicamos que os aplicativos e vídeos no iPad foram feitos por algumas pessoas muito inteligentes e foram intencionalmente projetadas para mantê-la fisgada e habitualmente assistindo. É importante que nossos filhos entendam os motivos de as empresas de jogos e redes sociais - enquanto esses produtos nos vendem diversão e conexão, eles também lucram com nosso tempo e atenção. Pode parecer gostamos muito de ensinar uma criança de cinco anos, mas sentimos uma forte necessidade de equipá-la com a capacidade de tomar decisões sobre o uso da tela e impor o seu *próprio* regras.

Era seu trabalho saber quando parar porque ela não podia contar com os fabricantes de aplicativos ou seus pais para diga a ela quando ela teve o suficiente.

Em seguida, perguntamos a ela quanto tempo de tela por dia ela achava que era bom para ela. Corremos o risco ao dar a ela autonomia para tomar a decisão de ela mesma, mas valeu a pena tentar.

Sinceramente, eu esperava que ela dissesse: "O dia todo!" mas ela não fez. Em vez disso, armado com a lógica por trás da importância de limitar o tempo de tela e com o liberdade de decidir em suas mãos, ela timidamente pediu "dois shows". Dois episódios de um programa apropriado para crianças na Netflix duram cerca de quarenta e cinco minutos, Eu expliquei. "Quarenta e cinco minutos parece a quantidade certa de tela tempo por dia para você?" Eu perguntei sinceramente. Ela acenou com a cabeça em concordância, e eu poderia dizer pela sugestão de um sorriso que ela sentiu que tinha conseguido o melhor final o acordo.

No que me dizia respeito, quarenta e cinco minutos estava bom para mim, pois deixava muito tempo para outras atividades. "Como você planeja ter certeza de não assistir por mais de quarenta e cinco minutos por dia?" Eu perguntei. Não querendo perder a negociação que ela claramente sentiu que estava ganhando, ela propôs usar um cronômetro de cozinha que ela poderia definir para si mesma. "Parece bom," eu concordei. "Mas se mamãe e papai percebe que você não é capaz de cumprir a promessa que fez a si mesmo e para nós, teremos que revisar essa discussão", eu disse, e ela concordou.

Este é um exemplo de como até crianças pequenas podem aprender a usar um pré-compromisso. Hoje, como uma espirituosa criança de dez anos, minha filha ainda está responsável por seu tempo na tela. Ela fez alguns ajustes ao seu auto-imposto diretrizes à medida que ela cresce, como a troca de episódios diários para um fim de semana noite de filme. Ela também substituiu o cronômetro da cozinha por outras ferramentas; ela agora chama Alexa da Amazon para definir um cronômetro para que ela saiba quando ela atingiu seu limite. O importante é que essas são as regras dela, não as nossas, e

que ela está encarregada de aplicá-los. O melhor de tudo, quando o tempo dela acabar, é não o pai dela, que tem que ser o cara mau, e o dispositivo dela dizendo que ela teve

Página 203

o suficiente. Sem perceber, ela firmou um pacto de esforço, conforme descrito em [parte quatro](#).

Muitos pais querem saber se há uma quantidade correta de tempo para as crianças devem ter permissão para gastar em suas telas, mas não esse número absoluto existe. Existem muitos fatores em jogo, incluindo as características específicas da criança necessidades, o que a criança está fazendo online e as atividades que o tempo de tela é substituindo. O mais importante é envolver a criança na conversa e ajudá-los a definir suas próprias regras. Quando os pais impõem limites sem seus a opinião das crianças, eles estão preparando-os para ficarem ressentidos e incentivando-os a enganar o sistema.

***Só quando as crianças podem monitorar seu próprio comportamento
que aprendam as habilidades de que precisam para ser
indistratável, mesmo quando seus pais não são
por aí.***

Essas estratégias não são garantia de harmonia doméstica entre pais e filhos. No Na verdade, devemos esperar discussões acaloradas sobre o papel da tecnologia brinca em nossas casas e na vida de nossos filhos, assim como muitas famílias têm debates sobre como dar as chaves do carro para seus filhos adolescentes em uma noite de sábado. Discussões e, às vezes, desacordos respeitosos são um sinal de uma saudável família.

Se houver uma lição para aprender desta seção, e talvez este livro inteiro, é que a distração é um problema como qualquer outro. Seja em um grande empresa ou em uma pequena família, quando discutimos nossos problemas abertamente e em um ambiente onde nos sentimos seguros e apoiados, podemos resolver eles juntos.

Uma coisa é certa: a tecnologia está se tornando mais difundida e persuasivo. Embora seja importante que nossos filhos estejam cientes de que os produtos são projetado para ser altamente envolvente, também precisamos reforçar sua crença em seus

Página 204

próprio poder para superar a distração. É responsabilidade deles, assim como certo, para usar seu tempo com sabedoria.

LEMBRE-SE DISSO

- **Não subestime a capacidade de seu filho de pré-comprometer e siga em frente.** Mesmo as crianças podem aprender a usar pré-compromissos, desde que definam as regras e saibam como usar um temporizador ou algum outro sistema de ligação.
- **O ceticismo do consumidor é saudável.** Compreendendo que as empresas são motivados a manter as crianças gastando tempo assistindo ou brincando é um parte importante do ensino de alfabetização midiática.
- **Coloque as crianças no comando.** É apenas quando as crianças praticam o monitoramento seu próprio comportamento para que aprendam a administrar seu próprio tempo e atenção.

Parte 7

Como Ser Indistrátil Relacionamentos

Capítulo 34

Espalhe anticorpos sociais entre Amigos

Quando estamos com amigos, nunca estamos realmente sozinhos na companhia deles; nossos telefones estão quase com certeza presentes e prontos para nos interromper com uma notificação mal cronometrada. Quem não viu um amigo perder a atenção midconversation para verificar reflexivamente um telefone? A maioria de nós simplesmente aceita essas interrupções, suspirando-as como um sinal dos tempos.

Infelizmente, a distração é contagiosa. Quando os fumantes se reúnem, o primeiro a tirar um pacote envia uma deixa, e quando os outros percebem, eles fazem o mesmo. De maneira semelhante, os dispositivos digitais podem estimular o comportamento de outras pessoas. Quando uma pessoa pega um telefone no jantar, ele atua como um gatilho externo. Logo, outros se perdem em suas telas, à custa da conversa.

Os psicólogos chamam esse fenômeno de "contágio social", e os pesquisadores descobriram que isso influencia nossos comportamentos, desde o uso de drogas até comer demais. Está difícil cuidar do seu peso se seu cônjuge e filhos insistem em cortar um
uma dúzia de donuts congelados enquanto você escolhe sua salada de couve, e é difícil mudar seus hábitos de tecnologia quando sua família e amigos o rejeitam em favor de

suas telas.

Dada a enorme influência que outras pessoas têm sobre nossas ações, como podemos gerenciar a distração em torno daqueles com quem queremos passar sem interrupções tempo de qualidade? Como mudamos nossas tendências de distração quando aqueles ao nosso redor não mudaram os deles?

Página 207

[O ensaísta e investidor Paul Graham escreve que as sociedades tendem a desenvolver “Anticorpos sociais” - defesas contra novos comportamentos prejudiciais. Considere isso em 1965, de acordo com os Centros de Controle de Doenças, 42,4 por cento dos adultos Os americanos fumavam, um número que deve cair para apenas 12 por cento em 2020.](#) Claro, as restrições legais desempenharam um papel importante no precipício declínio nas taxas de tabagismo. No entanto, as leis não impedem as pessoas de fumar em suas próprias casas, e ainda assim esse costume mudou mesmo na ausência de regulamentação.

Lembro-me de meus pais mantendo cinzeiros pela casa em meu infância, apesar de ser não fumante. Na época, as pessoas fumavam dentro de casa, perto das crianças, no escritório - onde quer que desejem. Minha mãe fez ela melhor desencorajar o hábito de fumar, fornecendo um cinzeiro em forma de mão esquelética ossuda, mas aquele lembrete não tão sutil das consequências de fumar era tudo o que ela se sentia confortável para fazer. Naquela época, era considerado estranho, senão rude, pedir a alguém para fumar fora de sua casa.

Hoje, porém, as coisas são muito diferentes. Nunca tive um cinzeiro. Ninguém nunca pediu para fumar em minha casa; eles já sabem a resposta. Assusta-me imaginar a expressão no rosto da minha esposa se alguém iluminasse no sofá da sala - essa pessoa não estaria em nossa casa ou em nosso círculo de amigos por muito tempo.

Como as normas sobre o fumo mudaram tão drasticamente no curso de apenas uma geração? De acordo com a teoria de Graham, as pessoas adotaram anticorpos para se proteger, semelhante à forma como nossos corpos lutam contra bactérias e vírus que podem nos prejudicar. O remédio para distração em situações sociais envolvem o desenvolvimento de novas normas que o tornam tabu para verificar o telefone quando na companhia de outras pessoas.

***As normas sociais estão mudando, mas se mudam
pois o melhor depende de nós.***

Página 208

A única maneira de garantir que certos comportamentos prejudiciais não sejam mais

aceitável é chamá-los e tratá-los com anticorpos sociais que bloquear sua propagação. Essa tática funcionou com fumar, e pode funcionar com distrações digitais.

Vamos imaginar que você está em um jantar quando alguém pega o telefone e começa a bater. Embora você provavelmente já saiba que gastar tempo em um dispositivo em um ambiente social íntimo é rude, geralmente há pelo menos uma pessoa que não aprendeu a nova norma social. Constrangê-lo na frente dos outros não é uma boa ideia, supondo que você queira continuar amigo; uma tática mais sutil é requeridos.

Para ajudar a manter as coisas cordiais, uma abordagem simples e eficaz é pedir um pergunta direta que pode tirar o ofensor da zona do telefone, dando-lhe duas opções simples: (1) pedir licença para atender à crise que está acontecendo em seu dispositivo ou (2) gentilmente guarde seu telefone. A pergunta é assim: "Eu ver que você está no seu telefone. Está tudo bem?"

Lembre-se de ser sincero - afinal, pode realmente haver uma emergência. Mas na maioria das vezes, ele murmura uma pequena desculpa, enfia o telefone de volta [seu bolso, e comece a curtir a noite novamente. A vitória é sua! Você tem conseguiu espalhar com tato o anticorpo social contra "phubbing"., um palavra cunhada pela agência de publicidade McCann para o dicionário Macquarie.](#)

Phubbing, uma valise de *telefone* e *desprezo*, significa "ignorar (um pessoa ou arredores) quando em uma situação social, ocupando-se com um telefone ou outro dispositivo móvel." O dicionário reuniu especialistas para crie a palavra para dar às pessoas uma maneira de denunciar o problema. Agora cabe a nós começar a usar o termo para que se torne outro positivo anticorpo social em nosso arsenal contra distrações em ambientes sociais.

Tecnologias modernas como smartphones, tablets e laptops não são as únicas fontes de distração em Situações sociais.

Muitos restaurantes têm aparelhos de televisão de parede a parede, cada um com uma um canal de notícias ou um jogo de esportes que pode atrapalhar facilmente conversas. Por causa de nossa aceitação de ter televisores tocando no experiência em ambientes sociais, eles podem ser igualmente, se não mais, perniciosos em distraindo nossa atenção das pessoas com quem estamos.

A distração entre amigos pode assumir outras formas, incluindo a nossa crianças. Por exemplo, durante um encontro recente, apenas como um bom amigo começou a compartilhar suas lutas pessoais e profissionais, um de seus filhos veio até a mesa e exigiu uma caixa de suco. A conversa imediatamente mudou para as necessidades da criança.

Essa interrupção inocente tem a capacidade de inviabilizar um importante e conversa sensível - o tipo que solidifica amizades íntimas. Nas próximas vez que jantamos juntos, fizemos questão de colocar tudo o que as crianças iriam necessidade, incluindo alimentos e bebidas, em outra sala. As crianças receberam claro instruções para não interromper os adultos a menos que alguém esteja sangrando.

Todos os gatilhos externos - vindos de nossos telefones ou de nossos filhos - merecem análise para determinar se eles estão nos servindo. Nossos filhos são também melhor servido quando aprendem a cuidar de si próprios, e por vendo seus pais modelarem companheirismo, eles aprendem a importância de ajustar distração para se concentrar em amigos. Se não tivermos a intenção de fazer o tempo e espaço para discussões sem distração, corremos o risco de perder o oportunidade de conhecer verdadeiramente os outros e permitir que eles nos conheçam verdadeiramente.

Da mesma forma que a sociedade reduziu o tabagismo social com anticorpos sociais, podemos reduzir a distração enquanto estamos com amigos. Obtendo o acordo de nosso amigos e familiares para gerenciar a distração e tomar medidas para remover gatilhos externos que não nos servem, podemos colocar em quarentena o contágio social de distração enquanto com as pessoas que amamos.

LEMBRE-SE DISSO

- **Distração em situações sociais pode nos impedir de ser totalmente presente com pessoas importantes em nossas vidas.** As interrupções degradam nossa capacidade de formar laços sociais estreitos.

Página 210

- **Bloqueie a propagação de comportamentos não saudáveis.** “Anticorpos sociais” são maneiras de os grupos se protegerem de comportamentos prejudiciais, tornando eles são tabu.
- **Desenvolver novas normas sociais.** Podemos lidar com a distração entre amigos da mesma forma que vencemos o tabagismo social, tornando-o inaceitável para usar dispositivos em situações sociais. Prepare alguns Frases com tato, como perguntar "Está tudo bem?", para desencorajar uso do telefone entre amigos.

Capítulo 35

Seja um amante indestrutível

Essa mesma noite, minha esposa e eu nos engajamos na mesma rotina: Ela colocou nosso filho para a cama, escovou os dentes e se refrescou. Escorregando sob o lençol, trocamos olhares e sabíamos que era hora de fazer o que vem naturalmente para um casal na cama - ela começou a acariciar seu celular, enquanto eu acariciava com ternura a tela do meu iPad. Ooh, me senti tão bem.

Estávamos tendo um caso de amor com nossos aparelhos. Aparentemente, não éramos os únicos substituindo as preliminares pelo Facebook. De acordo com uma pesquisa, “[Quase um terço dos americanos prefere desistir do sexo por um ano do](#) que se separar com o celular por tanto tempo”.

Antes de aprendermos a nos tornar indestrutíveis, o fascínio das notificações dos smartphones se mostraram difíceis de resistir. Prometendo responder a apenas mais um e-mail após o jantar rapidamente se transformou em quarenta e cinco minutos de intimidade perdida depois daquela noite. Tínhamos caído em um ritual noturno de verificação técnica solitária até meia-noite. No momento em que cada um de nós foi para a cama, estávamos cansados demais para conversar. Nosso relacionamento, para não mencionar nossa vida sexual, sofreu.

[Estávamos entre os 65 por cento dos adultos americanos que, de acordo com o Pew Research Center, dormem com seus telefones em ou ao lado de suas camas. Desde a](#) hábitos dependem de uma pista para desencadear um comportamento, a ação é muitas vezes desencadeada pelas coisas em volta de nós. Decidimos mudar nossos telefones do nosso quarto para a sala de estar, e sem os gatilhos externos, recuperamos um pouco mais de controle sobre nossa infidelidade tecnológica.

Mas depois de algumas noites sem telefone, comecei a notar uma ansiedade estressante. Minha mente ficou ocupada com todas as coisas que chamavam minha atenção. Teve alguém me enviou um e-mail urgente? Qual foi o último comentário no meu blog sobre? Perdi algo importante no Twitter? O estresse era palpável e doloroso, então eu fiz o que qualquer um que tem o firme compromisso de quebrar um mau hábito serviria: eu trapaceei.

Com meu celular indisponível, eu precisava encontrar um novo parceiro. Para o meu alívio, senti a ansiedade derreter quando peguei meu laptop e comecei a bang no teclado. Minha esposa, vendo o que eu estava fazendo, se lançou sobre o oportunidade de aliviar seu próprio estresse, e estávamos de volta nisso.

Depois de algumas noites em nossas máquinas, timidamente admitimos que tinha falhado. Envergonhado, mas determinado a entender para onde tínhamos ido errado, percebemos que havíamos pulado uma etapa crítica. Não tínhamos aprendido a lidar com o desconforto que nos atraiu de volta. Com autocompaixão, este tempo, decidimos começar encontrando maneiras de gerenciar os gatilhos internos conduzindo nossos comportamentos indesejados.

Implementamos uma regra de dez minutos e prometemos que se realmente quiséssemos para usar um dispositivo à noite, esperaríamos dez minutos antes de fazer isso. A regra nos deu tempo para "surfar o desejo" e inserir uma pausa para interromper o caso contrário, hábito irracional.

Também conectamos nosso roteador de internet e monitores a um cronômetro de sete dólares pontos de venda comprados em uma loja de ferragens local e configurá-los para desligar às 22h cada noite. Usar este pacto de esforço significava que, para "trapacear", deveríamos temos que se contorcer desconfortavelmente atrás de nossas mesas e apertar o botão de controle.

Em suma, estávamos progredindo usando todos os quatro métodos para tornando-se indestrutível. Aprendemos a lidar com o estresse de parar nosso compulsão de usar tecnologia à noite e, com o tempo, ficou mais fácil resistir. Marcamos um horário restrito para dormir, reivindicando o quarto como um lugar sagrado espaço e deixando gatilhos externos, como nossos telefones celulares e a televisão, lado de fora. O temporizador de saída que desligava as distrações indesejadas feitas conformidade com nosso pré-compromisso, algo que esperávamos a cada noite. Começamos a usar nosso tempo recuperado para propósitos mais "produtivos" como ganhamos maior controle sobre nossos hábitos.

[Embora estivéssemos orgulhosos de nossa invenção de bloqueio de tecnologia, muitos roteadores gostam o Eero agora vem com recursos de desligamento de internet integrados. Se eu perder o controle](#)

de tempo e tentar verificar o e-mail depois das dez horas, uma mensagem do meu roteador me lembra de desligar o computador e me aconchegar com minha esposa.

As distrações podem afetar até mesmo a nossa maioria relacionamentos íntimos; o custo de ser capaz de conectar com qualquer pessoa no mundo é para que possamos não estar totalmente presente com a pessoa fisicamente próxima a nos.

Minha esposa e eu ainda amamos nossos gadgets e abraçamos totalmente o potencial de inovação para melhorar nossas vidas, mas queremos nos beneficiar da tecnologia sem sofrer os efeitos corrosivos que pode ter em nosso relacionamento. Aprendendo a lidar com nossos gatilhos internos, reservando tempo para as coisas que realmente deseja fazer, removendo gatilhos externos prejudiciais e usando pré-compromissos, finalmente fomos capazes de vencer as distrações em nosso relação.

Como você leu na primeira [parte](#), “Ser indestrutível significa se esforçar para fazer o que você diga que você vai fazer.” [Esforçar-se significa “lutar ou lutar vigorosamente”](#). Faz não significa ser perfeito ou nunca falhar. Como todo mundo, ainda luto com distração às vezes. Quando estou particularmente estressado ou minha programação muda inesperadamente, posso sair do caminho.

Felizmente, os cinco anos de pesquisa e escrita deste livro me ensinou como lutar contra a distração e vencer. Distrações ainda acontecem, mas agora Eu sei o que fazer com eles para que não *continuem* acontecendo. Essas técnicas me permitiram assumir o controle de minha vida de uma maneira que nunca consegui antes. Eu estou tão honesto comigo mesmo quanto com os outros, vivo de acordo com meus valores, cumprio minha compromissos com as pessoas que amo e sou mais produtivo profissionalmente do que nunca.

Recentemente, revi a conversa que tive com minha filha sobre que superpoder ela desejaria. Depois de se desculpar com ela por não ser totalmente presente da última vez que tivemos a conversa, eu pedi a ela para me dizer responder novamente, e o que ela disse me surpreendeu: ela disse que queria o poder sempre ser gentil com os outros.

Depois de secar meus olhos e dar-lhe um grande abraço, parei um pouco para pensar sobre sua resposta. Eu percebi que ser gentil não era um superpoder místico que exigia um soro mágico - todos nós temos o poder de ser gentis sempre nós queremos ser. Precisamos simplesmente aproveitar o poder que já está dentro de nós.

O mesmo é verdade para ser indistratível. Ao nos tornarmos indestrutíveis, nós pode ser um exemplo para os outros. No local de trabalho, podemos usar essas táticas para transformar nossas organizações e criar um efeito cascata dentro e além de nosso indústrias. Em casa, podemos inspirar nossas famílias a testar esses métodos para a si próprios e viver as vidas que imaginam.

Todos nós podemos nos esforçar para fazer o que dizemos que faremos. Todos nós temos o poder de ser indistratível.

LEMBRE-SE DISSO

- **A distração pode ser um impedimento em nosso ambiente mais íntimo relacionamentos.** A conectividade digital instantânea pode custar caro de estar totalmente presente com aqueles ao nosso lado.
- **Parceiros indestrutíveis recuperam tempo para estarem juntos.** Seguir as quatro etapas para se tornar indistratível pode garantir que você reserve tempo para o seu parceiro.
- **Agora é sua vez de se tornar indestrutível.**

Você gostou deste livro?

Parabéns e obrigado por completar este livro! Espero que você coloque o que você leu para um bom uso.

Se você tiver um minuto, significaria muito para mim se você revisse este livro online. Sua avaliação ajuda muito a encorajar outros que as pessoas leiam *Indistractable*, e eu consideraria isso um *grande favor pessoal*.

Agradeço antecipadamente! Por favor vá a

[NirAndFar.com/ReviewIndistractable](https://nirandfar.com/ReviewIndistractable)

E por favor, envie quaisquer perguntas, comentários, edições ou feedback para

[NirAndFar.com/Contact](https://nirandfar.com/Contact)

Sinceramente obrigado!

Nir

Conclusões do capítulo

INTRODUÇÃO

- **Capítulo 1:** Viver a vida que você deseja requer não apenas fazer o que é certo coisas, mas também evitando fazer coisas erradas.
- **Capítulo 2:** A *tração* leva você em direção ao que você realmente deseja, enquanto *distração* o afasta ainda mais. Ser indistrátil significa se esforçar para fazer o que você diz que fará.

PARTE 1: PRINCIPAIS ACIONADORES INTERNOS

- **Capítulo 3:** A motivação é um desejo de escapar do desconforto. Encontre a raiz causas de distração em vez de causas imediatas.
- **Capítulo 4:** Aprenda a lidar com o desconforto em vez de tentar escapar com distração.
- **Capítulo 5:** Pare de tentar suprimir ativamente os impulsos - isso só os torna mais forte. Em vez disso, observe e permita que se dissolvam.
- **Capítulo 6:** Reimagine o gatilho interno. Procure a emoção negativa precedendo a distração, escreva e preste atenção ao negativo sensação com curiosidade em vez de desprezo.

- **Capítulo 7:** Reimagine a tarefa. Transforme-o em jogo pagando “tolo, até absurda” atenção a ele. Procure deliberadamente a novidade.
- **Capítulo 8:** Reimagine seu temperamento. A conversa interna é importante. Seu a força de vontade se esgota apenas se você acreditar que sim. Evite se rotular como “facilmente distraído” ou com uma “personalidade viciante”.

PARTE 2: GANHE TEMPO PARA TRACÇÃO

- **Capítulo 9:** Transforme seus valores em tempo. Timebox seu dia criando um modelo de programação.
- **Capítulo 10:** Agende um horário para você. Planeje as entradas e o resultado seguirá.
- **Capítulo 11:** Programe um tempo para relacionamentos importantes. Incluir responsabilidades domésticas, bem como tempo para as pessoas que você ama. Colocar tempo regular em sua agenda para amigos.
- **Capítulo 12:** Sincronize sua programação com as partes interessadas.

PARTE 3: HACK BACK EXTERNAL TRIGGERS

- **Capítulo 13:** De cada gatilho externo, pergunte: "Este gatilho está me servindo, ou estou servindo?" Isso leva à tração ou distração?
- **Capítulo 14:** Defenda seu foco. Sinalize quando você não quiser ser interrompido.
- **Capítulo 15:** Para receber menos emails, envie menos emails. Quando você verifica e-mail, marque cada mensagem com quando ela precisar de uma resposta e responda em um horário marcado.
- **Capítulo 16:** Quando se trata de bate-papo em grupo, entre e saia na programação vezes. Envolver apenas quem é necessário e não use para pensar alto.

Página 218

- **Capítulo 17:** Torne mais difícil convocar reuniões. Sem agenda, sem reunião. As reuniões são para a construção de consenso, e não para a resolução de problemas. Sair dispositivos fora da sala de conferências, exceto para um laptop.
- **Capítulo 18:** Use aplicativos de distração em sua área de trabalho, em vez de telefone. Organize aplicativos e gerencie notificações. Ative "Não Perturbar."
- **Capítulo 19:** Desative as notificações da área de trabalho. Remover potencial distrações de seu espaço de trabalho.
- **Capítulo 20:** Salve artigos online no Pocket para ler ou ouvir em um horário marcado. Use "multitarefa multicanal".
- **Capítulo 21:** Use extensões de navegador que oferecem os benefícios das redes sociais mídia sem todas as distrações. Os links para outras ferramentas estão em: NirAndFar.com/Indistractable.

PARTE 4: EVITE A DISTRAÇÃO COM PACTS

- **Capítulo 22:** O antídoto para a impulsividade é premeditado. Planeje com antecedência para quando é provável que você se distraia.
- **Capítulo 23:** Use pactos de esforço para dificultar comportamentos indesejados.
- **Capítulo 24:** Use um pacto de preços para tornar cara a distração.
- **Capítulo 25:** Use pactos de identidade como um pré-compromisso com uma autoimagem. Ligar

você mesmo “indistrátil”.

PARTE 5: COMO FAZER SEU LOCAL DE TRABALHO INDISTRÁVEL

- **Capítulo 26:** Uma cultura “sempre ligada” enlouquece as pessoas.

Página 219

- **Capítulo 27:** O uso excessivo de tecnologia no trabalho é um sintoma de disfunção cultura da empresa. A causa raiz é uma cultura sem "psicologia segurança."
- **Capítulo 28:** Para criar uma cultura que valorize o trabalho focado, comece pequeno e encontrar maneiras de facilitar um diálogo aberto entre colegas sobre o problema.

PARTE 6: COMO ELEVAR INDISTRÁVEL CRIANÇAS (E POR QUE TODOS NÓS PRECISAMOS NUTRIENTES PSICOLÓGICOS)

- **Capítulo 29:** Encontre as causas básicas de porque as crianças se distraem. Ensinar eles o modelo indistrátil de quatro partes.
- **Capítulo 30:** Certifique-se de que as necessidades psicológicas das crianças sejam atendidas. Todos as pessoas precisam ter um senso de autonomia, competência e relacionamento. E se as crianças não têm suas necessidades atendidas no mundo real, procuram satisfazê-las conectados.
- **Capítulo 31:** Ensine as crianças a cronometrar sua programação. Deixe-os fazer tempo para atividades de que gostam, incluindo tempo online.
- **Capítulo 32:** Trabalhe com seus filhos para remover elementos externos inúteis gatilhos. Certifique-se de que eles sabem como desligar os gatilhos de distração e não se torne você mesmo um gatilho externo que distrai.
- **Capítulo 33:** Ajude seus filhos a fazer acordos e certifique-se de que eles saibam gerenciar a distração é sua responsabilidade. Ensine-lhes que distração é um problema solucionável e que tornar-se indistratável é uma habilidade para toda a vida.

PARTE 7: COMO TER INDISTRATÍVEL RELACIONAMENTOS

- [Capítulo 34](#): Quando alguém usa um dispositivo em um ambiente social, pergunte: “Entendo você está no seu telefone. Está tudo bem?”
- [Capítulo 35](#): Remova os dispositivos do seu quarto e tenha internet desligue automaticamente em um horário específico.

[Modelo de programação](#)

Para obter uma ferramenta de agendamento online gratuita, visite NirAndFar.com/Indistractable.

Distraction Tracker

(Consulte o [capítulo nove](#) para obter instruções.)

Agradecimentos

Indistratáveis levaram mais de cinco anos para serem concluídos e havia muitos indivíduos que merecem agradecimentos por suas contribuições para este projeto.

Em primeiro lugar, meus mais profundos agradecimentos ao meu parceiro de negócios e de vida, Julie Li. Suas contribuições para este projeto vão além. Julie permitiu para compartilhar histórias íntimas sobre nosso casamento, estava lá para me ajudar a testar idéias e táticas, e passou incontáveis horas aprimorando este livro. Nós temos percorremos esse caminho juntos a cada passo do caminho, e ela é minha motivação e inspiração para ser um homem melhor.

Em seguida, obrigado a Jasmine, minha filha, que não só forneceu o inspiração para se tornar indestrutível, mas (à sua maneira de dez anos) também foi entusiasticamente útil com a nomenclatura, design da capa e marketing do livro.

E, claro, meus pais, Ronit e Victor, e sogros, Anne e Paul, por seu encorajamento. Seu apoio e entusiasmo para cada um dos meus projetos malucos significam muito para mim.

Obrigado às pessoas corajosas que leram muito cedo (e muito áspero) rascunhos deste livro. Obrigado a Eric Barker, Caitlin Bauer, Gaia Bernstein, Jonathan Bolden, Cara Cannella, Linda Cyr, Geraldine DeRuiter, Kyle Eschenroeder, Monique Eyal, Omer Eyal, Rand Fishkin, Jose Hamilton, Wes Kao, Josh Kaufman, Carey Kolaja, Carl Marci, Jason Ogle, Ross Overline, Taylor Pearson, Jillian Richardson, Alexandra Samuel, Oren Shapira, Vikas Singhal, Shane Snow, Charles Wang e Andrew Zimmermann. Lendo um

manuscrito inicial é um trabalho árduo, e não posso agradecer o suficiente por sua comentários e percepções atenciosas.

Obrigado a Christy Fletcher e sua equipe pela representação de alto nível. Christy é uma excelente agente, e devo a ela muitos agradecimentos por seus conselhos e amizade. Obrigado a Melissa Chinchillo, Grainne Fox, Sarah Fuentes, Veronica Goldstein, Elizabeth Resnick e Alyssa Taylor da Fletcher & Co.

Também gostaria de agradecer a Stacy Creamer da Audible, bem como à equipe da BenBella, incluindo Sarah Avinger, Heather Butterfield, Jennifer Canzoneri, Lise Engel, Stephanie Gorton, Aida Herrera, Alicia Kania, Adrienne Lang, Monica Lowry, Vy Tran, Susan Welte, Leah Wilson e Glenn Yeffeth, para seus esforços para levar este livro ao mercado.

Alexis Kirschbaum em Bloomsbury foi acima e além do que qualquer autor poderia pedir em um editor e desempenhou um papel fundamental para melhorar este livro. Ela e seus colegas, incluindo Hermione Davis, Thi Dinh, Genevieve Nelsson, Andy Palmer, Genista Tate-Alexander e Angelique Tran Van Sang, mereço minha sincera gratidão.

Agradecemos às seguintes pessoas por sua ajuda na pesquisa, edição e refino *Indistractable* : Karen Beattie, Matthew Gartland, Jonah Lehrer, Janna Marlies Maron, Mickayla Mazutinec, Paulette Perhach, Chelsea Robertson, Ray Sylvester e AnneMarie Ward.

Agradecimentos especiais a Thomas Kjemperud e Andrea Schumann por seus assistência para executar o NirAndFar.com. Obrigado também a Carla Cruttenden, Damon Nofar e Brett Red pelos gráficos deste livro, e a Rafael Arizaga Vaca por ajudar com mais projetos do que posso contar. Não posso agradecer essas pessoas maravilhosas o suficiente!

Depois, há as seguintes pessoas a quem quero agradecer por fornecerem informações e apoio intelectual: Arianna Huffington, pelo entusiasmo por este projeto; Mark Manson, Taylor Pearson e Steve Kamb, por serem consistentes colegas de trabalho e por me ajudar a manter o foco enquanto escrevo este livro; Adam Gazzaley, por fornecer generosamente o domínio Indistractable.com ; e James Clear, Ryan Holiday, David Kadavy, Fernanda Neute, Shane Parrish, Kim Raices, Gretchen Rubin, Tim Urban, Vanessa Van Edwards, Alexandra Watkins e Ryan Williams por compartilhar ideias e dar ótimos conselhos.

Sem dúvida, esqueci de incluir algumas pessoas muito importantes. Ao longo com perdão, peço para invocar a navalha de Hanlon, “Nunca atribua à malícia aquilo que é adequadamente explicado pela estupidez.” Sinto muito e obrigado!

Por fim, e mais importante, obrigado leitor. Gastando seu tempo e atenção preciosos com este livro significam o mundo para mim. Fique à vontade para entrar em contato comigo se eu puder ser útil em NirAndFar.com/Contact.

Contribuidores

Obrigado aos fiéis assinantes do blog nomeados abaixo por sua ajuda edição *Indistrátil* . Suas percepções, sugestões e incentivos foram imensamente importante para tornar este livro o que ele é.

Reed Abbott
Shira Abel
Zalman Abraham
Eveline van Acquoij
Daniel Adeyemi

Patrick Adiahen
Sachin Agarwal
Avneep Aggarwal
Vineet Aggarwal
Abhishek Kumar Agrahari
Neetu Agrawal
Sonali Agrawal
Syed Ahmed
Matteus Åkesson
Stephen Akomolafe
Alessandra albano
Chrissy Allan
Patricia De Almeida
Hagit Alon

Página 229

Bos Alvertos
Erica Amalfitano
Mateus Gundlach Ambros
Iuliia Ankudynova
Tarkan Anlar
Lauren Antonoff
Jeremi Walewicz Antonowicz
Kavita Appachu
Yasmin Aristizabal
Lara Ashmore
Aby Atilola
Jeanne Audino
Jennifer Ayers
Marcelo Schenk de Azambuja
Xavier Baars
Deepinder Singh Babbar
Rupert Bacon
Shampa Bagchi
Warren Baker
Tamar Balkin
Giacomo Barbieri
Surendra Bashani
Asya Bashina
Omri Baumer
Jeff Beckmen
Walid Belballi
Jonathan Bennun
Muna Benthani
Gael Bergeron
Abhishek Bhardwaj
Kunal Bhatia
Marc Biemer
Olia Birulia
Nancy Black
Eden Blackwell
Charlotte Blank

Página 230

Kelli Blum
Rachel Bodnar
Stephan Borg
Mia Bourgeois
Charles Brewer
Sam Brinson
Michele Brown
Ryan Brown
Jesse Brown
Sarah E. Brown
Michelle E. Brownstein
John Bryan
Renée Buchanan
Scott Bundgaard
Steve Burnel
Michael Burroughs
Tamar Burton
Jessica Cameron
Jerome Cance
Jim Canterucci
Ryan Capple
Savannah Carlin
James Carman
Karla H. Carpenter
Margarida Carvalho
Anthony Catanese
Shubha Chakravarthy
Karthi Chandra
Joseph Chang
Jay Chaplin
David Chau
Janet Y. Chen
Ari Cheskes
Dennis Chirwa
Kristina Yuh-Wen Chou
Ingrid Choy-Harris

Página 231

William Chu
Michelle M. Chu
Jay Chung
Matthew Cinelli
Sergiu Vlad Ciurescu
Trevor Claiborne

Kay Krystal Clopton
Heather Cloward
Lilia M. Coburn
Pip Cody
Michele Helene Cohen
Luis colin
Abi Collins
Kerry Cooper
Dave Cooper
Simon Coxon
Carla Cruttenden
Dmitrii Cucleschin
Patrick Cullen
Leo Cunningham
Gennaro Cuofano
Ed Cutshaw
Larry Czerwonka
Lloyd D'Silva
Jonathan Dadone
Sharon F. Danzger
Kyle Huff David
Lulu Davies
James Davis Jr.
Joel Davis
Cameron Deemer
Stephen Delaney
Keval D. Desai
Ankit S. Dhingra
Manuel Dianese
Jorge Dieguez

Lisa Hendry Dillon
Sam Dix
Lindsay Donaire
Ingrid Elise Dorai-Rekaa
Tom Droste
Nan Duangnapa
Scott Dunlap
Akhilesh Reddy Dwarampudi
Swapnil Dwivedi
Daniel Edman
Anders Eidergard
Dudi Einey
Max Elander
Ori Elisar
Katie Elliott
Gary Engel
David Ensor
Eszter Erdelyi
Ozge Ergen
Bec Evans

David Evans
Shirley Evans
Jeff Evernham
Kimberly Fandino
Kathlyn Farrell
Hannah Farrow
Michael Ferguson
Nissanka Fernando
Margaret Fero
Kyra Fillmore
Yegor Filonov
Fabian Fischer
Jai Flicker
Collin Flotta
Michael Flynn
Kaleigh Flynn

Página 233

Gio Focaraccio
Ivan Foong
Michael A. Foster II
Martin Foster
Jonathan Freedman
Heather Friedland
Janine Fusco
Pooja V. Gaikwad
Mario Alberto Galindo
Mary Gallotta
Zander Galloway
Sandra Gannon
Angelica Garcia
Anyssa Sebia Garza
Allegra Gee
Tom Gilheany
Raji Gill
Scott Gillespie
Scott Gilly
Wendell Gingerich
Kevin Glynn
Paula Godar
Jeroen Goddijn
Anthony Gold
Dan Goldman
Miguel H. Gonzalez
Sandra Catalina González
Vijay Gopalakrishnan
Herve Le Gouguec
Nicholas Gracilla
Charlie Graham
Timothy L. Graham
Shawn Green
Chris Greene

Jennifer Griffin
Dani Grodsky

Página 234

Rebecca Groner
Saksham Grover
Alcide Guillory III
Roberta Guise
Anjana Gummadivalli
Matt Gummow
Amit Gupta
John Haggerty
Martin Haiek
Lance Haley
Thomas Hallgren
Eric Hamilton
Caroline Hane-Weijman
Nickie Harber-Frankart
Julie Harris
Sophie Hart
Daniel Hegman
Christopher Heiser
Lisa Helminiak
Alecia Helton
Mauricio Hess-Flores
Holly Hester-Reilly
Andrea Hill
Neeraj Hirani
Isabella Catarina Hirt
Charlotte Jane Ho
Ian Hoch
Travis Hodges
Jason Hoenich
Alex J. Holte
Abi Hough
Mary Howland
Evan Huggins
Nathan Hull
Novianta LT Hutagalung
Marc Inzelstein

Página 235

Varun Iyer
Britni Jackson
Mahaveer Jain
Abdellah Janid

Anne Janzer
Emilio Jéldrez
Debbie Jenkins
Alexandre Jeong
Amy M. Jones
Daniela Jones
Peter Jotanovic
Cindy Joung
Sarah Jukes
Steve Jungmann
Rocel Ann Junio
Kevin Just
Ahsan Kabir
Ariel Kahan
Sina Kahen
Sarah Kajani
Angela Kapdan
Shaheen Karodia
Irene Jena Karthik
Melissa Kaufmann
Gagandeep Kaur
Megan Keane
J. Bavani Kehoe
Karen Kelvie
Erik Kemper
Raye Keslensky
Jenny Shaw Kessler
Jeremy C. Kester
Kirk Ketefian
Nathan Khakshouri
Sarah Khalid
Sam Kirk

Rachel Kirton
Vinod Kizhakke
Samuel Koch
Alaina Koerber
Sai Prabhu Konchada
Jason Koprowski
Basavaraj Koti
Yannis Koutavas
David Kozisek
Aditya Kshirsagar
Ezekiel Kuang
Craig Kulyk
Ram Kunda
Ravi Kurani
Chris Kurdziel
Dimitry Kushelevsky
John Kvasnic
Jonathan Lai

Michael J. Lally
Roy Lamphier
Craig Lancaster
Niklas Laninge
Simon Lapscher
Angelo Larocca
Norman Law
Olga Lefter
Tory Leggat
Ieva Lekaviciute
Audrey Leung
Viviana Leveghi
Isaac EH Lewis
Belly Li
Sammy Chen Li
Philip Li
Robert Liebert
Brendan Lim

Página 237

Carissa Lintao
Ross Lloyd Lipschitz
Mitchell Lisle
Mike Sho Liu
Shelly Eisen Livneh
John Loftus
Philip K. Lohr
Sune Lomholt
Sean Long
Alexis Longinotti
Glen Lubbert
Ana Lugard
Kenda Macdonald
Boykie Mackay
Andy Maes
Kristof Maeyens
Lisa Maldonado
Amin Malik
Danielle Manello
Frank Manue Jr.
Dan Mark
Kendra Markle
Ben Marland
Rob Marois
Judy Marshall
Levi Mårten
Denise J. Martin
Megan Martin
Kristina Corzine Martinez
Saji Maruthurkara
Laurent Mascherpa
Mark Mavroudis

Ronny Max
Eva A. May
Lisa McCormack
Gary McCue

Página 238

Michael McGee
Robert McGovern
Lyle McKeany
Sarah McKee
Marisa McKently
Erik van Mechelen
Hoda Mehr
Jonathan Melhuish
Sheetal G. Melwani
Ketriel J. Mendy
Valerae Mercury
Andreia Mesquita
Johan Meyer
Kaustubh S. Mhatre
Stéphanie Michaux
Ivory Miller
Jason Ming
Al Ming
Jan Miofsky
Ahmed A. Mirza
Peter Mitchell
Mika Mitoko
Meliza Mitra
Subarna Mitra
Aditya Morarka
Amina Moreau
David Morgan
Renee F. Morris
Matthew Morrisson
Alexandra Moxin
Alex Moy
Brian Muldowney
Namrata Mundhra
Jake Munsey
Mihnea Munteanu
Kevin C. Murray

Página 239

Serdar Muslu
Karan Naik

Isabelle Di Nallo
Jeroen Nas
Vaishakhi Nayar
Jordan Naylor
Christine Neff
Jamie Nelson
Kemar Newell
Lewis Kang'ethe Ngugi
Chi Gia Nguyen
Christopher Nheu
Gerard Nielsen
Adam Noall
Tim Noetzel
Jason Nokes
Craig Norman
Chris Novell
Thomas O'Duffy
Scott Oakes
Cheily Ochoa
Leon Odey-Knight
Kelechi Okorie
Oluwatobi Oladiran
Valary Oleinik
Sue Olsen
Alan Olson
Gwendolyn Olton
Maaike Ono-Boots
Brian Ostergaard
Roland Osvath
Renz Pacheco
Nina Pacifico
Sumit Pahwa
Girri M. Palaniyapan
Vishal Kumar Pallerla

Rohit Pant
Chris V. Papadimitriou
Nick Pape
Divya Parekh
Paret rico
Alicia Park
Aaron Parker
Steve Parkinson
Mizue Parrott
Lomit Patel
Manish Patel
Swati Patil
Jon Pederson
Alon Peled
Rodaan Peralta-Rabang
Marco Perlman

Christina Diem Pham
Hung Phan
Ana pischl
Keshav Pitani
Rose La Prairie
Indira Pranabudi
Anne Curi Preisig
Julie Price
Martin Pritchard
Rungsun Promprasith
Krzysztof Przybylski
Edmundas Pučkorius
Călin Pupăză
Daisy Qin
Lien Quach
Colin Raab
Kelly Ragle
Ruta Raju
Lalit Raju
Kim Ramirez

Página 241

Prashanthi Ravanavarapu
Gustavo Razzetti
Omar Regalado
Scott W. Rencher
Brian Rensing
Joel Rigler
Michelle Riley
Gina Riley
Ioana Rill
Mark Rimkus
Cinzia Rinelli
Chelsea Lyn Robertson
Bridgitt Ann Robertson
Reigh Robitaille
Cynthia Rodriguez
Annette Rodriguez
Charles François Roels
Linda Rolf
Edgar Roman
Mathieu Romary
Jamie Rosen
Al Rosenberg
Joy Rosenstein
Christian Röß
Megan Rounds
Ruzanna Rozman
Isabel Russ
Mark Ruthman
Samantha Ryan
Alex Ryan

Kimberly Ryan
Jan Saarman
Guy Saban
Victoria Sakal
Luis saldana
Daniel Tarrago Salengue

Página 242

Gabriel Michael Salim
Jessica Salisbury
Rick Salsa
Francesco Sanavio
Antonio J. Martinez Sanchez
Moses Sangobiyi
Julia Saxena
Stephanie Schiller
Lynnsey Schneider
Kirk Schueler
Katherine Schuetzner
Jon Seaton
Addy Suhairi Selamat
Vishal Shah
Shashi Sharma
Keshav Sharma
Ruchil Sharma
Ashley Sheinwald
Stephanie Sher
Jing Han Shiau
Claire Shields
Greg Shove
Karen Shue
Kome Sideso
David Marc Siegel
Dan Silberberg
Bianca Silva
Mindy Silva
Brian L. Silva
Zach Simon
Raymond Sims
Shiv Sivaguru
Malin Sjöstrand
Antoine Smets
Sarah Soha
Steven Sohcot

Página 243

Kaisa Soininen

David Spencer
James Taylor Stables
Kurt Stangl
Laurel Stanley
John A. Starmer
Juliano Statdlober
Christin Staubo
Ihor Stecko
Nick Di Stefano
Murray Steinman
Alexander Stempel
Seth Sternberg
Anthony Sterns
Shelby Stewart
Adam Stoltz
Alan Stout
Carmela Stricklett
Scott Stroud
Swetha Suresh
Sarah Surette
Cathleen Swallow
Bryan Sykes
Eric Szulc
Lilla Tagai
Michel Tagami
JP Tanner
Shantanu Tarey
Claire Tatro
Harry E. Tawil
Noreen Teoh
CJ Terral
Amanda Tersigni
Matt Tharp
Não Thein
Brenton Thornicroft

Julianne Tillmann
Edwin Tin
Avegail Tizon
Zak Tomich
Roger Toor
Anders Toxboe
Jimmy Tran
Tom Trebes
Artem Troinoi
Justin Trugman
Kacy Turelli
Kunal Haresh Udani
Christian von Uffel
Jason Ugie
Matt Ulrich

Branislav Vajagić
Lionel Zivan Valdellon
Steve Valiquette
Jared Vallejo
René Van der Veer
Anulekha Venkatram
Poornima Vijayashanker
Claire Viskovic
Brigit Vucic
Thuy Vuong
Sean Wachsman
Maurizio Wagenhaus
Amelia Bland Waller
Shelley Walsh
Trish Ward
Levi Warvel
Kafi Waters
Adam Waxman
Jennifer Wei
Robin Tim Weis
Patrick Wells

Gabriel Werlich
Scott Wheelwright
Ed Wieczorek
Ward van de Wiel
Hannah Mary Williams
Robert Williger
Jean Gaddy Wilson
Rob Wilson
Claire Winter
Trevor Witt
Fanny Wu
Alex Wykoff
Maria xenidou
Raj Yadav
Josephine Yap
Arsalan Yarveisi
Yoav Yechiam
Andrew Yee
Paul Anthony Yu
Mohamad Izwan Zakaria
Jeannie Zapanta
Anna Zaremba
Renee Zau
Ari Zelmanow
Linda Zespy
Fei Zheng
Rona Zhou
Lotte Zwijnenburg

Notas

INTRODUÇÃO: DO *ENGANCHADO* PARA *INDISTRÁVEL*

- Page 1 “ [O livro *Hooked: How to Build Formando Hábitos era um Wall Street Journal* mais vendidos . . .](#) ” “ Best Sellers Amazon: Best Sellers in Industrial Product Design,” acessado 29 de outubro de 2017, www.amazon.com/gp/bestsellers/books/7921653011/ref=pd_zg_hrsr_b_1_6_last.
- Page 2 “ [Quando você inventa o navio, você também inventa o naufrágio.](#)” Paul Virilio, *Política do Very Worst* (New York: Semiotext (e), 1999), 89.

CAPÍTULO 1: QUAL É A SUA SUPERPOTÊNCIA?

- Page 8 “ [Afinal, o tempo que você planeja perder não é tempo perdido.](#)” Uma peça de Marthe Trolly-
Citação de Curtin, “O tempo que você gosta de desperdiçar não é desperdiçado”, Quote Investigator, acessado em agosto 19, 2018, <https://quoteinvestigator.com/2010/06/11/time-you-enjoy/>.

CAPÍTULO 2: SENDO INDISTRÁVEL

- Page 11 “ [A história diz que Tântalo foi banido para o submundo. . .](#)” Eurípides, *Orestes* , 4-13.
- Page 12 “ [A maldição de Tântalo - sempre buscando algo.](#)” August Theodor Kaselowsky, *Tântalo e Sísifo no Hades*, pintura a óleo, ca. 1850, agora destruída, anteriormente realizada no Niobidensaal do Neues Museum, Berlim, Alemanha, <https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Tantalus-and-sisyphus-in-hades-august-theodor-kaselowsky.jpg>.
- Página 12 “ [Derivado da mesma raiz latina. . .](#)” Dicionário online de etimologia, sv“ distração ”, acessado em 15 de janeiro de 2018, www.etymonline.com/word/distraction.
- Page 13 “ [As pessoas reclamaram do poder de derreter o cérebro da televisão. . .](#)” Louis Anslow, “Em que tecnologia estamos viciados neste tempo?” *Linha do tempo* , 27 de maio de 2016, <https://timeline.com/what-technology-are-we-addicted-to-this-time-f0f7860f2fab#rfzxtvj1l>.

- Page 13 “**Até a palavra escrita foi responsabilizada pela criação...**” Platão, *Phaedrus*, trad. Benjamin Jowett, 277a3–4, <http://classics.mit.edu/Plato/phaedrus.html>.
- Page 13 “**A riqueza de informações significa a falta de outra coisa...**” HA Simon, “Projetando Organizações para um Mundo Rico em Informações” em *Computadores, Comunicação e o Public Interest*, ed. Martin Greenberger (Baltimore: Johns Hopkins Press, 1971), pp. 40–41.
- Page 13 “**Os pesquisadores nos dizem que atenção e foco são as matérias-primas...**” Hikaru Takeuchi et al., “Falha ao desativar: a associação entre a atividade cerebral durante uma tarefa de memória operacional e criatividade”, *NeuroImage* 55, no. 2 (15 de março de 2011): 681–87, <https://doi.org/10.1016/j.neuroimage.2010.11.052>; Nelson Cowan, “The Focus of Attention As Observed in Visual Working Memory Tasks: Making Sense of Competing Claims,” *Neuropsychologia* 49, no. 6 (maio de 2011): 1401–6, <https://doi.org/10.1016/j.neuropsychologia.2011.01.035>; PA Howard-Jones e S. Murray, “Ideational Productivity, Focus Of Attention, and Context,” *Creativity Research Journal* 15, no. 2–3 (2003): 153–66, doi.org/10.1080/10400419.2003.9651409; Nilli Lavie, “Distracted and Confused? Selective Attention under Load”, *Trends in Cognitive Sciences* 9, no. 2 (1 de fevereiro de 2005): 75–82, <https://doi.org/10.1016/j.tics.2004.12.004>; Barbara J. Grosz e Peter C. Gordon, “Conceptions of Limited Attention and Discourse Focus,” *Computational Linguistics* 25, no. 4 (1999): 617–24, <http://aclweb.org/anthology/J/J99/J99-4006>; Amanda L. Gilchrist e Nelson Cowan, “Can the Focus de atenção acomoda vários itens separados?” *Journal of Experimental Psychology*, *Aprendizagem, Memória e Cognição* 37, no. 6 (novembro de 2011): 1484–1502, <https://doi.org/10.1037/a0024352>.
- Page 14 “**A solidão, segundo os pesquisadores, é mais perigosa do que a obesidade.**” Julianne Holt-Lunstad, Timothy B. Smith e J. Bradley Layton, “Social Relationships and Mortality Risk: A Revisão Meta-analítica”, *PLOS Medicine* 7, no. 7 (27 de julho de 2010), <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000316>.

CAPÍTULO 3: O QUE NOS MOTIVA, REALMENTE?

- Page 19 “**Estou confessando tudo hoje, contando essa história...**” Zoë Chance, “How to Make a Behavior Addictive,” TEDx talk at TEDxMillRiver, 14 de maio de 2013, 16:57, www.youtube.com/watch?v=AHfKav9fcQ.
- Page 19 “**Ela me disse: 'Nós sempre dizíamos...'**” Zoë Chance em entrevista com o autor, 16 de maio, 2014.
- Page 21 “**A natureza colocou a humanidade sob o governo...**” Jeremy Bentham, *An Introdução aos Princípios de Moral e Legislação*, nova edição, corrigida pelo autor (1823; repr., Oxford: Clarendon Press, 1907), www.econlib.org/library/Bentham/bnthPML1.html.
- Page 22 “**Por prazer, queremos dizer a ausência de dor no corpo...**” Epicuro, “Carta para Menoecus”, contido em *Diogenes Laertius, Lives of Eminent Philosophers, Livro X*, 131, https://en.wikisource.org/wiki/Lives_of_the_Eminent_Philosophers/Book_X.
- Página 22 “**A bola branca e o taco não são as causas básicas...**” Paul F. Wilson, Larry D. Dell, e Gaylord F. Anderson, *Análise de causa raiz: uma ferramenta para gerenciamento de qualidade total* (Milwaukee: American Society for Quality, 1993).
- Page 23 “**Meu vício em Striiv coincidiu com...**” Zoë Chance em troca de e-mail com o autor, 11 de julho de 2014.

CAPÍTULO 4: GESTÃO DO TEMPO É DOR GESTÃO

- Page 27 “**Vivemos no lugar mais seguro, saudável e com mais educação...**” Max Roser, “The Short História das condições globais de vida e por que é importante que saibamos disso,” *Our World in Data*, acessado em 30 de dezembro de 2017, <https://ourworldindata.org/a-history-of-global-living-conditions-in-5-gráficos>.
- Page 28 “**Minha vida é uma longa fuga de mim mesmo.**” Adam Gopnik, “Man of Fetters,” *New Yorker*, 1 de dezembro de 2008, www.newyorker.com/magazine/2008/12/08/man-of-fetters.
- Page 28 “**Se a satisfação e o prazer fossem permanentes...**” RF Baumeister et al., “Bad Is Stronger than Good,” *Review of General Psychology* 5, no. 4 (dezembro de 2001): 323–70, <https://doi.org/10.1037/1089-2680.5.4.323>.
- Página 28 “**Um estudo de 2014 publicado na Science perguntou aos participantes...**” Timothy D. Wilson et al., “Just Think: The Challenges of the Disengaged Mind,” *Science* 345, no. 6192 (4 de julho de 2014): 75–77, <https://doi.org/10.1126/science.1250830>.
- Page 29 “**Não é nenhuma surpresa, portanto, que a maioria dos vinte e cinco principais sites...**” “Principais sites nos Estados Unidos”, *Alexa*, acessado em 30 de dezembro de 2017, www.alexa.com/topsites/countries/US.

- Página 29 “... **um fenômeno em que os eventos negativos são mais salientes...**” Jing Chai et al., “Negativity Bias in Dangerous Drivers,” *PLOS ONE* 11, no. 1 (14 de janeiro de 2016), <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0147083>.
- Página 29 “**Parece ser um fato básico e difundido da psicologia que o mal é mais forte do que Boa.**” Baumeister et al., “Bad Is Stronger Than Good.”
- Page 29 “**Os bebês começam a mostrar sinais de viés de negatividade...**” A. Vaish, T. Grossmann e A. Woodward, “Not All Emotions Are Created Equal: The Negativity Bias in Social-Emotional Desenvolvimento,” *Psychological Bulletin* 134, no. 3 (2008): 383–403, <https://doi.org/10.1037/0033-2909.134.3.383>.
- Page 29 “**Estudos descobriram que as pessoas têm mais probabilidade de se lembrar...**” Baumeister et al., “Bad Is Mais forte do que bom.”
- Page 29 “**Esta 'comparação passiva da situação atual de alguém...**” Wendy Treynor, Richard Gonzalez e Susan Nolen-Hoeksema, “Rumination Reconsidered: A Psychometric Analysis,” *Terapia Cognitiva e Pesquisa* 27, no. 3 (1 de junho de 2003): 247–59, <https://doi.org/10.1023/A:1023910315561>.
- Page 29 “**Refletindo sobre o que deu errado e como corrigi-lo...**” NJ Ciarocco, KD Vohs e RF Baumeister, “Some Good News About Rumination: Task-Focused Thinking After Failure Facilitates Performance Improvement,” *Journal of Social and Clinical Psychology* 29, no.10 (2010): 1057–73, <http://assets.csom.umn.edu/assets/166704.pdf>.
- Page 30 “**Por exemplo, pessoas que tiveram uma sorte extremamente boa...**” KM Sheldon e S. Lyubomirsky, “The Challenge of Staying Happier: Testing the Hedonic Adaptation Prevention Model,” *Personality and Social Psychology Bulletin*, 38 (23 de fevereiro de 2012): 670, <http://sonjalyubomirsky.com/wp-content/themes/sonjalyubomirsky/papers/SL2012.pdf>.
- Page 30 “**Todas as experiências desejáveis... é transitório.**” David Myers, *The Pursuit of Happiness* (Nova York: William Morrow & Co., 1992), 53.
- Página 30 “**O autor de um estudo explica que, como 'novos objetivos capturam continuamente atenção...**” Richard E. Lucas et al., “Reexaminar Adaptação ao Modelo Set Point o f Happiness: Reactions to Changes in Marital Status,” *Journal of Personality and Social Psychology* 84, no. 3 (2003): 527–39, www.apa.org/pubs/journals/releases/psp-843527.pdf.

CAPÍTULO 5: LIDAR COM DISTRAÇÃO DE DENTRO

- Page 33 “**A maioria das pessoas não pensa no câncer como um problema de comportamento...**” Jonathan Bricker, Psicólogo e Pesquisador de Cessação do Tabagismo”, Pesquisadores em destaque, Fred Hutch, acessado 4 de fevereiro de 2018, www.fredhutch.org/en/diseases/featured-researchers/bricker-jonathan.html.
- Page 34 “**Tente se apresentar para essa tarefa...**” Fyodor Dostoevsky, *Winter Notes on Summer Impressões*, trad. David Patterson (1988; repr., Evanston, Ill: Northwestern University Press, 1997).
- Page 34 “**Os resultados sugeriram suprimir o pensamento...**” Lea Winerman, “Suprimindo the ‘White Bears’,” *Monitor on Psychology* 42, no. 9 (outubro de 2011), <https://www.apa.org/monitor/2011/10/unwanted-thoughts>.
- Page 34 “**Todos os fumantes foram questionados pelos pesquisadores...**” Nicky Blackburn, “Smoking - a Habit Not an Addiction,” *ISRAEL21c* (18 de julho de 2010), www.israel21c.org/smoking-a-habit-not-an-vicio/.
- Page 35 “**O que afetou o desejo deles não foi quanto tempo se passou depois de fumar...**” Reuven Dar et al., “The Craving to Smoke in Flight Attendants: Relations with Smoking Privation, Antecipação de Fumar e Fumar de fato”, *Journal of Abnormal Psychology* 119, no. 1 (Fevereiro de 2010): 248–53, <https://doi.org/10.1037/a0017778>.
- Page 35 “**Faço isso por dois motivos: primeiro, embora estudos mostrem...**” Cecilia Cheng e Angel Yee-lam Li, “Prevalência do vício em Internet e qualidade de vida (real): uma meta-análise de 31 Nations Across Seven World Regions,” *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking* 17, não. 12 (1 de dezembro de 2014): 755–60, <https://doi.org/10.1089/cyber.2014.0317>.

CAPÍTULO 6: REIMAGINE O DISPARADOR INTERNO

- Página 38 “**Bricker aconselha focar no gatilho interno que o precede...**” Jonathan Bricker em conversa com o autor, agosto de 2017.
- Página 39 “**Quando técnicas semelhantes foram aplicadas em um estudo para parar de fumar...**” Judson A. Brewer et al., “Mindfulness Training for Smoking Cessation: Results from a Randomized Controlled Trial”, *Drug and Alcohol Dependence* 119, no. 1–2 (dezembro de 2011): 72–80, <https://doi.org/10.1016/j.drugalcdep.2011.05.027>.
- Page 39 “**Uma técnica que considero particularmente útil...**” Kelly McGonigal, *The Willpower Instinto: como funciona o autocontrole, por que é importante e o que você pode fazer para obter mais dele* (Nova York: Avery Publishing, 2011).

- Page 40 “ **Esta regra dá tempo para fazer o que alguns psicólogos comportamentais chamam. .** ” “ Montando o Wave: Using Mindfulness to Help Cope with Urge, ” *Portland Psychotherapy* (blog), 18 de novembro, 2011. <https://portlandpsychotherapyclinic.com/2011/11/riding-wave-using-mindfulness-help-cope-urge/>.
- Page 40 “ **Surfe a vontade, junto com outras técnicas. .** ” Sarah Bowen e Alan Marlatt, “Surfing the Urge: Brief Mindfulness-Based Intervention for College Student Smokers,” *Psychology of Addictive Behaviors* 23, no. 4 (dezembro de 2009): 666–71, <https://doi.org/10.1037/a0017127>.
- Page 40 “ **É uma verdade curiosa quando você gentilmente presta atenção. .** ” Oliver Burkeman, “If You Quer ter um bom tempo, pergunte a um budista ”, *Guardian*, 17 de agosto de 2018, www.theguardian.com/lifeandstyle/2018/aug/17/want-have-good-time-ask-abuddhist.

CAPÍTULO 7: REIMAGINE A TAREFA

- Page 41 “ **Diversão acaba sendo diversão mesmo que não envolva muito (ou nenhum) prazer.** ” Ian Bogost, *Play Anything: The Pleasure of Limits, the Use of Tedium, and the Secret of Games* (Nova York: Basic Books, 2016), 19.
- Página 43 “ **Para usar um aforismo popular. .** ” “ A cura para o tédio é a curiosidade. Não há cura for Curiosity ”, Quote Investigator, acessado em 4 de março de 2019, <https://quoteinvestigator.com/2015/11/01/cure/>.

CAPÍTULO 8: REIMAGINE SEU TEMPERAMENTO

- Page 45 “ **A forma como percebemos o nosso temperamento, que é definido como. .** ” Oxford Dicionários, sv “temperamento”, acessado em 17 de agosto de 2018, <https://en.oxforddictionaries.com/definition/temperament>.
- Page 46 “ **Em 2011, o psicólogo Roy Baumeister escreveu o best-seller. .** ” Roy F. Baumeister e John Tierney, *Willpower: Rediscovering the Greatest Human Strength*, 2ª ed. (Nova York: Penguin, 2012).
- Página 46 “ **O livro citava vários estudos de Baumeister. .** ” MT Gailliot et al., “Autocontrole Depende da glicose como uma fonte de energia limitada: Willpower Is More than a Metaphor,” *Journal of Personalidade e Psicologia Social* 92, no. 2 (fevereiro de 2007): 325-36, www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/17279852.
- Page 46 “ **Após uma inspeção mais detalhada, no entanto, ele identificou um 'viés de publicação'. .** ” Evan C. Carter e Michael E. McCullough, “Publication Bias and the Limited Strength Model of Self-Control: a evidência de esgotamento do ego foi superestimada?” *Fronteiras em psicologia* 5 (Julho de 2014), <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2014.00823>.
- Page 46 “ **Ao calcular os resultados, ele concluiu que não havia evidências sólidas. .** ” Evan C. Carter et al., “Uma série de testes meta-analíticos do efeito de depleção: autocontrole não Pareça confiar em um recurso limitado”, *Journal of Experimental Psychology*, General 144, no. 4 (Agosto de 2015): 796–815, <https://doi.org/10.1037/xge0000083>.
- Page 46 “ **Além disso, alguns dos aspectos mais mágicos da teoria. .** ” Rob Kurzban, “Glucose Is Not Willpower Fuel,” arquivo do blog *Evolutionary Psychology*, acessado em 4 de fevereiro, 2018, <http://web.sas.upenn.edu/kurzbanepblog/2011/08/29/glucose-is-not-willpower-fuel/>; Miguel A. Vadillo, Natalie Gold e Magda Osman, “The Bitter Truth About Sugar and Willpower: The Limited Evidential Value of the Glucose Model of Ego Depletion,” *Psychological Science* 27, no. 9 (1 de setembro de 2016): 1207–14, <https://doi.org/10.1177/0956797616654911>.
- Page 46 “ **Num estudo conduzido pela psicóloga de Stanford Carol Dweck e seus colegas. .** ” Veronika Job et al., “Crenças sobre a força de vontade Determina o impacto da glicose no autocontrole”, *Proceedings of the National Academy of Sciences* 110, no. 37 (10 de setembro de 2013): 14837–42, <https://doi.org/10.1073/pnas.1313475110>.
- Page 47 “ **Ele acredita que a força de vontade não é um recurso finito. .** ” “Pesquisa” sobre Michael Site oficial de Inzlicht, acessado em 4 de fevereiro de 2018, <http://michaelinzlicht.com/research/>.
- Page 47 “ **Por exemplo, para determinar como as pessoas se sentem sob controle em relação aos seus desejos. .** ” “Questionário de Crenças Craving,” acessado em 17 de agosto de 2018, https://drive.google.com/a/nireyal.com/file/d/0B0Q6Jke_9z2DaHJaTndPMVVkY1E/view?usp=drive_open&usp=embed_facebook.
- Page 48 “ **Participantes que indicam que se sentem mais poderosos. .** ” Nicole K. Lee et al., “É o Pensamento que conta: o desejo de metacognições e seu papel na abstinência de metanfetamina

Use, " *Journal of Substance Abuse Treatment* 38, no. 3 (abril de 2010): 245–50,

<https://doi.org/10.1016/j.jsat.2009.12.006>.

Page 48 “ **Em contraste, estudos com usuários de metanfetamina e fumantes de cigarro...** ” Elizabeth Nosen e Sheila R. Woody, “Acceptance of Cravings: How Smoking Cessation Experiences Affect Craving Belief”, *Behavior Research and Therapy* 59 (agosto de 2014): 71–81, <https://doi.org/10.1016/j.brat.2014.05.003>.

Página 48 “ **Um estudo publicado no *Journal of Studies on Alcohol and Drugs* found...** ” Hakan Turkcapar et al., “Crenças como Predictor of Relapse in Alcohol-Dependent Turkish Men,” *Journal of Studies on Alcohol* 66, no. 6 (1 de novembro de 2005): 848–51, <https://doi.org/10.15288/jsa.2005.66.848>.

Page 48 “ **Rotular-se como tendo pouco autocontrole...** ” Steve Matthews, Robyn Dwyer e Anke Snoek, “Stigma and Self-Stigma in Addiction,” *Journal of Bioethical Inquiry* 14, no. 2 (2017): 275–86, <https://doi.org/10.1007/s11673-017-9784-y>.

Página 48 “ **Uma revisão de 2015 de setenta e nove estudos que analisaram as respostas...** ” Ulli Zessin, Oliver Dickhäuser e Sven Garbade, “The Relationship Between Self-Compassion and Well-Being: Uma Meta-análise”, *Psicologia Aplicada, Saúde e Bem-estar* 7, no. 3 (novembro de 2015): 340–64, <https://doi.org/10.1111/aphw.12051>.

Page 48 “ **Outro estudo descobriu a tendência das pessoas de se culparem...** ” Denise Winterman, “Rumination: The Danger of Dwelling”, BBC News, 17 de outubro de 2013, www.bbc.com/news/magazine-24444431.

CAPÍTULO 9: TRANSFORME SEUS VALORES NO TEMPO

Page 53 “ **Se eu soubesse como você gasta seu tempo...** ” Johann Wolfgang von Goethe, *Maxims e Reflexões*, ed. Peter Hutchinson, trad. Elisabeth Stopp (Nova York: Penguin, 1999).

Page 53 “ **As pessoas são frugais na proteção de seus bens pessoais...** ” Lucius Annaeus Seneca, *On the Shortness of Life*, trad. CDN Costa (Nova York: Penguin, 2005).

Página 54 “ **Um estudo da Promotional Products Association International encontrado...** ” Saritha Kuruvilla, *A Study of Calendar Usage in the Workplace*, Promotional Products Association International, 2011, recuperado em 31 de janeiro de 2018, <http://static.ppai.org/documents/business%20study%20final%20report%20version%204.pdf>.

Page 54 “ **Nosso bem mais precioso - nosso tempo - está desprotegido...** ” Acene para Zig Ziglar, que formulado de maneira um pouco diferente, escrevendo: “Se você não planejar seu tempo, outra pessoa o ajudará a perder isto.” Zig Ziglar e Tom Ziglar, *Born to Win: Encontre seu código de sucesso* (Seattle: Feito para o sucesso Publishing, 2012), 52.

Page 54 “ **Valores são como queremos ser, o que queremos representar e como...** ” Russ Harris e Steven Hayes, *The Happiness Trap: How to Stop Struggling and Start Living* (Boston: Trumpeter Books, 2008), 167.

Page 55 “ **O filósofo estoico Hierocles demonstrou a natureza interconectada...** ” Massimo Pigliucci, “Quando Eu Ajudo Você, Eu Também Me Ajudo: Por Ser um Cosmopolita,” *Aeon*, 17 de novembro de 2017, <https://aeon.co/ideas/when-i-help-you-i-also-help-myself-on-being-a-cosmopolita>.

Page 56 “ **Sei que muitos de nós nos irritamos com a ideia de manter uma programação...** ” Scott Barry Kaufman, “Does Creativity Require Constraints?” *Psychology Today*, 30 de agosto de 2011, www.psychologytoday.com/blog/beautiful-minds/201108/does-creativity-require-constraints.

Página 56 “ **Timeboxing usa uma técnica bem pesquisada chamada de psicólogos...** ” PM Gollwitzer, “Implementation Intentions: Strong Effects of Simple Plans,” *American Psychologist* 54, não. 7 (julho de 1999): 493–503, <https://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.54.7.493>.

CAPÍTULO 10: CONTROLE AS ENTRADAS, NÃO AS RESULTADOS

Page 62 “ **Ao longo dos anos, li muitos artigos sobre a importância do descanso...** ” Lynne Lamberg, “Adults Need 7 or More Hours of Sleep Every Night”, *Psychiatric News*, 17 de setembro, 2015, <https://psychnews.psychiatryonline.org/doi/10.1176/appi.pn.2015.9b12>.

Page 63 “ **Ironicamente, não adormeci de novo porque estava preocupado...** ” “Quais são as causas Insônia?” National Sleep Foundation, acessado em 11 de setembro de 2018, <https://sleepfoundation.org/insomnia/content/what-causes-insomnia>.

CAPÍTULO 11: PROGRAMAÇÃO IMPORTANTE RELACIONAMENTOS

Page 67 “ **Vários estudos mostram isso entre casais heterossexuais...** ” David S. Pedulla e

Sarah Thébaut, “Podemos terminar a revolução? Gênero, Ideais Trabalho-Família e Institucional Constraint”, *American Sociological Review* 80, no. 1 (1 de fevereiro de 2015): 116-39, <https://doi.org/10.1177/0003122414564008>.

Página 67 “**Darcy Lockman, psicólogo da cidade de Nova York, escreveu...**” Lockman, Darcy. “Análise: onde as crianças aprendem a subestimar as mulheres? De seus pais.” *Washington Post*, 10 de novembro de 2017, sec. Outlook https://www.washingtonpost.com/outlook/where-do-kids-learn-to-subestimar-mulheres-de-seus-pais/2017/11/10/724518b2-c439-11e7-afe9-4f60b5a6c4a0_story.html.

Page 68 “**Talvez a evidência mais convincente de que as amizades afetam a longevidade...**” George E. Vaillant, Xing-jia Cui e Stephen Soldz, “The Study of Adult Development”, Departamento de Harvard of Psychiatry, acessado em 9 de novembro de 2017, www.adultdevelopmentstudy.org.

Page 69 “**Pessoas socialmente desconectadas são... 'menos felizes'...**” Robert Waldinger, “The Good Life,” TEDx talk at TEDxBeaconStreet, 30 de novembro de 2015, 15:03, www.youtube.com/watch?v=q-7zAkWAOYg.

Página 69 “**William Rawlins, professor de comunicação interpessoal na Ohio University...**” Julie Beck, “How Friendships Change in Adulthood”, *Atlantic*, 22 de outubro de 2015, www.theatlantic.com/health/archive/2015/10/how-friendships-change-over-time-in-adulthood/411466/.

CAPÍTULO 12: SINCRONIZE COM OS STAKEHOLDERS NO TRABALHO

Página 74 “**Uma pesquisa recente encontrou 83% dos profissionais ativos...**” “Neverfail Mobile Estudo de tendências de mensagens descobre que 83% dos usuários admitem usar um smartphone para verificar o trabalho Email After Hours,” *Neverfail* via PRNewswire, 22 de novembro de 2011, www.prnewswire.com/news-releases/neverfail-mobile-messaging-trends-study-Find-83-percent-of-users-admit-to-using-a-smartphone-para-verificar-e-mail-do-trabalho-apos-o-horario-134314168.html.

Page 75 “**Na verdade, os estudos descobriram que os trabalhadores que passam mais de 55 horas...**” Marianna Virtanen et al., “Long Working Hours and Cognitive Function: The Whitehall II Study”, *American Journal of Epidemiology* 169, no. 5 (março de 2009): 596-605, <http://dx.doi.org/10.1093/aje/kwn382>.

CAPÍTULO 13: FAÇA A PERGUNTA CRÍTICA

Page 81 “**Isso vai ser ótimo!**” Wendy em entrevistas com o autor, janeiro de 2018.

Página 82 “**Em linguagem técnica, 'hackear' significa 'obter acesso não autorizado...'**” *Oxford Dictionaries*, sv “hack”, acessado em 11 de setembro de 2018, <https://en.oxforddictionaries.com/definition/hack>.

Page 82 “**O primeiro presidente do Facebook, Sean Parker, admitiu isso...**” Mike Allen, “Sean Parker descarrega no Facebook: 'Só Deus sabe o que está fazendo com o cérebro de nossos filhos'”, *Axios*, 9 de novembro de 2017, www.axios.com/sean-parker-unloads-on-facebook-2508036343.html.

Page 83 “**A motivação é 'a energia para a ação'...**” Edward L. Deci e Richard M. Ryan, “Self-Teoria da Determinação: Uma Macroteoria da Motivação Humana, Desenvolvimento e Saúde”, *Canadá Psychology / Psychologie Canadienne* 49, no. 3 (2008): 182-85, <https://doi.org/10.1037/a0012801>.

Page 83 “**Quando o BlackBerry lançou o push e-mail em 2003, os usuários se alegraram...**” David Pierce, “Desligue suas notificações push. All of Them,” *Wired*, 23 de julho de 2017, www.wired.com/story/turn-off-your-push-notificações/.

Page 84 “**Os pesquisadores descobriram isso quando as pessoas são interrompidas durante uma tarefa...**” Gloria Mark, Daniela Gudith e Ulrich Klocke, “The Cost of Interrupted Work: More Speed and Stress”, Escola de Informação e Ciências da Computação da UC Donald Bren, acessado em 20 de fevereiro de 2018, www.ics.uci.edu/~gmark/chi08-mark.pdf.

Página 84 “**Um estudo publicado no Journal of Experimental Psychology: Human Perception e desempenho encontrado...**” C. Stothart, A. Mitchum, e C. Yehner, “The Cost Attentional of Receiving a Cell Phone Notification,” *Journal of Experimental Psychology: Human Perception e Performance* 41, no. 4 (agosto de 2015): 893-97, <http://dx.doi.org/10.1037/xhp0000100>.

Page 84 “**Por exemplo, mensagens curtas de texto com palavras de incentivo...**” Lori AJ Scott-Sheldon et al., “Text Messaging-Based Interventions for Smoking Cessation: A Systematic Review and Meta-analysis,” *JMIR mHealth and uHealth* 4, no. 2 (20 de maio de 2016): e49, <https://doi.org/10.2196/mhealth.5436>.

Página 84 “**Encontrado um metastado de intervenções de dez países...**” “Estudo revela sucesso de mensagens de texto para ajudar os fumantes a parar: intervenções de mensagens de texto para ajudar os fumantes a parar de fumar Deveria ser uma prioridade de saúde pública, diz estudo,” *ScienceDaily*, acessado em 27 de novembro de 2017, www.sciencedaily.com/releases/2016/05/160523141214.htm.

CAPÍTULO 14: INTERRUPÇÕES DE HACK BACK WORK

Page 87 “**Além do devastador tributo humano, esses erros evitáveis...**” Instituto de

Medicine, *Preventing Medication Errors: Consensus Study Report*, ed. Philip Aspdin et al. (Washington, DC: National Academies Press, 2007), <https://doi.org/10.17226/11623>.

- Page 87 “ **Se o erro médico fosse uma doença, seria classificado...**” Maggie Fox e Lauren Dunn, “Os erros médicos podem ser a causa nº 3 da morte?” NBC News, 4 de maio de 2016, www.nbcnews.com/health/health-care/could-medical-errors-be-no-3-cause-death-america-n568031.
- Page 87 “ **Na verdade, estudos revelaram que enfermeiras experientes...**” Victoria Colliver, “Receita para Sucesso: Don't Bother Nurses”, *SFGate*, 28 de outubro de 2009, www.sfgate.com/health/article/Prescription-for-success-Don-t-bother-nurses-3282968.php.
- Page 88 “ **Eles achavam que era degradante...**” Debra Wood, “Decreasing Disruptions Reduces Erros de medicação,” *RN.com*, acessado em 8 de dezembro de 2017, www.rn.com/Pages/ResourceDetails.aspx?id=3369.
- Page 88 “ **Alguns hospitais até criaram suas próprias soluções exclusivas...**” Consultoria de inovação, “Sanctifying Medication Administration,” KP MedRite, acessado em 10 de outubro de 2018, <https://xnet.kp.org/innovationconsultancy/kpmedrite.html>.

- Página 88 “ **Um estudo multi-hospitalar coordenado pela University of California, San Francisco, encontrado...**” Colliver, “Prescrição para o sucesso”.
- Pág. 89 “ **O regulamento prevê especificamente o 'envolvimento em conversas não essenciais'...**” “Código de Regulamentos Federais: Parte 121 Requisitos Operacionais: Doméstico, Bandeira e Suplementar Operações”, Federal Aviation Administration, acessado em 8 de dezembro de 2017, http://rgl.faa.gov/Regulatory_and_Guidance_Library/rgFAR.nsf/0/7027DA4135C34E2086257CBA004BF853?OpenDocument&Highlight=121.542.
- Página 89 “ **Suzi Kim, uma enfermeira do Centro Médico Kaiser Permanente West...**” Debra Wood, “Decreasing Disruptions Reduces Medication Errors,” *rn.com*, 2017, <https://www.rn.com/Pages/ResourceDetails.aspx?id=3369>.
- Page 89 “ **Setenta por cento dos escritórios americanos...**” Nick Fountain e Stacy Vanek Smith, “Episódio 704: Open Office,” em *Planet Money*, 8 de agosto de 2018, www.npr.org/sections/money/2018/08/08/636668862/episode-704-open-office.
- Página 89 “ **Infelizmente, de acordo com um metastudo de 2016 de mais de trezentos artigos...**” Yousef Alhorr et al., “Occupant Productivity and Office Indoor Environment Quality: A Review of the Literature,” *Building and Environment* 105 (15 de agosto de 2016): 369–89, <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2016.06.001>.
- Page 89 “ **Não surpreendentemente, essas interrupções também foram mostradas...**” Jeffrey Joseph, “Faça Ambientes de trabalho abertos / colaborativos aumentam, diminuem ou tendem a manter a satisfação do funcionário Neutro?” Cornell University ILR School Digital Commons (primavera de 2016), <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.ca/&httpsredir=1&article=1098&context=student>.

CAPÍTULO 15: HACK BACK EMAIL

- Page 93 “ **O profissional residente em um escritório recebe uma centena de mensagens...**” Sara Radicati ed., *Email Statistics Report 2014–2018* (Palo Alto: Radicati Group, 2014), www.radicati.com/wp/wp-content/uploads/2014/01/Email-Statistics-Report-2014-2018-Executive-Summary.pdf.
- Página 93 “ **Na verdade, um estudo publicado no International Journal of Information Management encontrado...**” Thomas Jackson, Ray Dawson e Darren Wilson, “Reducing the Effect of Email Interruptions on Employees”, *International Journal of Information Management* 23, no. 1 (Fevereiro de 2003): 55–65, [https://doi.org/10.1016/S0268-4012\(02\)00068-3](https://doi.org/10.1016/S0268-4012(02)00068-3).
- Page 93 “ **25% desse tempo é consumido lendo e-mails...**” Michael Mankins, “Por que o A lei francesa de e-mail não restaura o equilíbrio entre vida profissional e pessoal”, *Harvard Business Review*, 6 de janeiro de 2017, <https://hbr.org/2017/01/why-the-french-email-law-wont-restore-work-life-balance>.
- Página 94 “ **Da mesma forma, a incerteza do e-mail nos mantém controlando e criticando...**” Sam McLeod, “Skinner - Condicionamento Operante”, *Simply Psychology*, 21 de janeiro de 2018, www.simplypsychology.org/operant-conditioning.html.
- Página 96 “ **Em vez de bater uma resposta...**” “Atrasar ou programar o envio de mensagens de e-mail,” Suporte do Microsoft Office, <https://support.office.com/en-us/article/delay-or-schedule-sending-email-messages-026af69f-c287-490a-a72f-6c65793744ba>.
- Página 96 “ **... e ferramentas como Mixmax...**” <https://mixmax.com/>.
- Página 97 “ **Eu uso o SaneBox, um programa simples que é executado em segundo plano...**” www.sanebox.com/.
- Página 98 “ **Há evidências crescentes de que o processamento do seu e-mail em lotes...**” Kostadin Kushlev e Elizabeth W. Dunn, “Checking Email Less Frequently Reduces Stress”, *Computers in*

Human Behavior 43 (1 de fevereiro de 2015): 220-28, <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.11.005>.

CAPÍTULO 16: HACK BACK GROUP CHAT

Page 101 “[Jason Fried diz que o bate-papo em grupo é 'como estar em uma reunião o dia todo...'](#)” Jason Fried, “O bate-papo em grupo está fazendo você suar?” *Signal v. Noise*, 7 de março de 2016, <https://m.signalvnoise.com/is-chat-em-grupo-fazendo-você-suar>.

Page 101 “[Mesmo que a natureza em tempo real do chat em grupo seja exatamente o que o torna único...](#)” Jason Fried, “Is Group Chat Making You Sweat”, *Signal v. Noise*, 16 de março de 2016, <https://m.signalvnoise.com/is-group-chat-making-you-sweat>.

CAPÍTULO 17: REUNIÕES HACK BACK

Page 105 “[As reuniões de hoje estão cheias de pessoas que mal prestam atenção...](#)” *O ano sem Pans: WordPress.com and the Future of Work* (San Francisco: Jossey-Bass, 2013), 42.

Page 106 “[Os participantes verificam o e-mail ou ficam mexendo em seus telefones durante as reuniões...](#)” Catherine D. Middlebrooks, Tyson Kerr e Alan D. Castel, “Selectively Distracted: Divided Atenção e Memória para Informações Importantes”, *Psychological Science* 28, no. 8 (agosto de 2017): 1103–15, <https://doi.org/10.1177/0956797617702502>; Larry Rosen e Alexandra Samuel, “Conquering Digital Distraction”, *Harvard Business Review*, 1º de junho de 2015, <https://hbr.org/2015/06/conquering-digital-distraction>.

CAPÍTULO 18: HACK BACK SEU SMARTPHONE

Page 109 “[A boa notícia é que ser dependente não é a mesma coisa que ser viciado.](#)” “Principles of Drug Addiction Treatment: A Research-Based Guide (Third Edition),” National Institute on Drug Abuse, 17 de janeiro de 2018, <https://www.drugabuse.gov/publications/principles-drug-addiction-treatment-research-based-guia-third-edition>.

Page 112 “[Stubblebine recomenda classificar seus aplicativos em três categorias...](#)” Tony Stubblebine, “How to Configure Your Cell Phone for Productivity and Focus”, *Better Humans*, 24 de agosto de 2017, <https://betterhumans.coach.me/how-to-configure-your-cell-phone-for-productivity-and-focus-1e8-relevantfc9e8d>.

Página 113 “[Em 2013, a Apple anunciou que seus servidores enviaram 7,4 trilhões de notificações push.](#)” David Pierce, “Turn Off Your Push Notifications. All of Them”, *Wired*, 23 de julho de 2017, www.wired.com/story/turn-off-your-push-notifications/.

Página 113 “[De acordo com Adam Marchick, CEO da empresa de marketing móvel Kahuna...](#)” Adam Marchick em conversa com o autor, janeiro de 2016.

Page 114 “[No entanto, quando alguém liga duas vezes em três minutos...](#)” “Como Usar Não Disturb While Driving,” Apple Support, acessado em 5 de dezembro de 2017, <https://support.apple.com/en-us/HT208090>.

CAPÍTULO 19: RECUPERAR SEU DESKTOP

Página 118 “[Um estudo realizado por pesquisadores da Universidade de Princeton descobriu...](#)” Stephanie McMains e Sabine Kastner, “Interactions of Top-Down and Bottom-Up Mechanisms in Human Visual Cortex”, *Journal of Neuroscience* 31, no. 2 (12 de janeiro de 2011): 587-97, <https://doi.org/10.1523/JNEUROSCI.3766-10.2011>.

Page 118 “[O mesmo efeito se aplica aos ambientes digitais, de acordo com um estudo...](#)” Marketta Niemelä e Pertti Saariluoma, “Layout Attributes and Recall”, *Behavior & Information Technology* 22, no. 5 (1 de setembro de 2003): 353–63, <https://doi.org/10.1080/0144929031000156924>.

Página 118 “[De acordo com Sophie Leroy da Universidade de Minnesota, mudando de uma coisa...](#)” Sophie Leroy, “Por que é tão difícil fazer meu trabalho? O Desafio do Resíduo de Atenção Quando Switching Between Work Tasks”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 109, não. 2 (1 de julho de 2009): 168–81, <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2009.04.002>.

CAPÍTULO 20: ARTIGOS HACK BACK ONLINE

Page 124 “[Comecei instalando um aplicativo chamado Pocket no meu telefone...](#)” <https://getpocket.com/>.

Page 125 “[De modo geral, cometemos mais erros ao fazer malabarismos com muitas tarefas...](#)” Claudia

Wallis, "GenM: The Multitasking Generation," *Time*, 27 de março de 2006, <http://content.time.com/time/magazine/article/0,9171,1174696,00.html>.

Página 125 "Os cientistas chamam isso de 'atenção transmodal' e isso permite..." B. Rapp e SK Hendel, "Principles of Cross-Modal Competition: Evidence from Deficits of Attention," *Psychonomic Bulletin & Review* 10, no. 1 (2003): 210–19.

Page 126 "Um estudo recente descobriu que caminhar, mesmo que seja feito lentamente..." May Wong, "Stanford Study Finds Walking Improves Creativity," *Stanford News*, 24 de abril de 2014, <https://news.stanford.edu/2014/04/24/walking-vs-sitting-042414/>.

Page 126 "Em seu estudo, Milkman deu aos participantes um iPod..." Katherine L. Milkman, Julia A. Minson e Kevin GM Volpp, "Holding the Hunger Games refém no ginásio: uma avaliação de Temptation Bundling", *Management Science* 60, no. 2 (fevereiro de 2014): 283-99, <https://doi.org/10.1287/mnsc.2013.1784>.

Pág. 126 "Participantes que tiveram acesso aos audiolivros apenas na academia..." Brett Tomlinson, "Behave!", *Princeton Alumni Weekly*, 26 de outubro de 2016, <https://paw.princeton.edu/article/behave-katherine-milkman-04-studies-porque-fazemos-o-que-fazemos-e-como-mudamos>.

CAPÍTULO 21: HACK BACK FEEDS

Página 129 "Uma extensão de navegador da web gratuita chamada News Feed Erradicador para Facebook..." T. C. Sottek, "Kill the Facebook News Feed," *The Verge*, 23 de maio de 2014, www.theverge.com/2014/5/23/5744518/kill-the-facebook-news-feed.

Página 129 "Em vez de rolar o feed, vemos as tarefas que planejamos fazer..." Freia Lobo, "This Chrome Extension Make Your Facebook Addiction Productive", Mashable, 10 de janeiro de 2017, <http://mashable.com/2017/01/10/todobook-chrome-extension/>.

Página 131 "Embora eu pudesse instalar uma extensão de navegador chamada Newsfeed Burner..." <https://chrome.google.com/webstore/detail/newsfeed-burner/gdjcjbjaelafcijbnceapahcgkpkj>.

Página 131 "Funciona assim: durante o meu horário agendado para as redes sociais..." <https://chrome.google.com/webstore/detail/open-multiple-websites/chebdjgebkhbmkeanhkgfojjaoifeihgm>.

Página 131 "Conforme você assiste a um vídeo, o algoritmo do YouTube zumba em previsões..." Nir Eyal, *Hooked: How to Build Habit-Forming Products* (New York: Portfolio, 2014).

Página 132 "Especificamente, gosto da extensão gratuita do navegador chamada DF Tube..." <https://chrome.google.com/webstore/detail/df-tube-distraction-free/mjdepdfccjgcnckmemponafjioodelna?hl=en>.

CAPÍTULO 22: O PODER DOS COMPROMISSOS

Page 137 "Ele usa um laptop Dell pesado e obsoleto do qual ele limpou qualquer vestígio..." Lev Grossman, "Jonathan Franzen: Great American Novelist," *Time*, 12 de agosto de 2010, <http://content.time.com/time/magazine/article/0,9171,2010185-1,00.html>.

Página 137 "O famoso diretor Quentin Tarantino nunca usa um computador para escrever seus roteiros..." "Iain Blair," *Tarantino Says Horror Movies Are Fun*, *Reuters*, 5 de abril de 2007, www.reuters.com/article/us-tarantino/tarantino-says-horror-movies-are-fun-idUSN2638212720070405.

Página 137 "Jhumpa Lahiri, autora vencedora do Prêmio Pulitzer, escreve seus livros..." *Harper's Bazaar UK*, "Booker Prize Nominated Jhumpa Lahiri on India, Being a Mother and Being Inspired by the Ocean," *Harper's Bazaar*, 4 de outubro de 2013, www.harpersbazaar.com/uk/culture/staying-in/news/a20300/booker-award-nominated-jhumpa-lahiri-on-india-sendo-uma-mãe-e-sendo-inspirado-por-o-oceano.

Page 138 "Para fazer isso, devemos aprender uma técnica poderosa chamada 'pré-compromisso'..." Zeb Kurth-Nelson e A. David Redish, "Don't Let Me Do That! —Models of Precommitment," *Frontiers in Neuroscience* 6, no. 138 (2012), <https://doi.org/10.3389/fnins.2012.00138>.

Page 139 "Na Odisseia de Homero, Ulisses resiste ao canto das sereias..." Adolf Furtwängler, *Odysseus and the Sirens*, sd, desenho baseado em detalhes de um stamnos ático com figuras vermelhas de ca. 480–470 aC, altura 35,3 cm (13 3/4"), Museu Britânico, <https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Furtwaengler1924009.jpg>.

Page 139 "Um 'pacto de Ulisses' é definido como 'uma decisão tomada livremente e desenhada...'..." *Wikipedia*, sv "Pacto de Ulisses," acessado em 11 de fevereiro de 2017, https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Ulysses_pact&oldid=764886941.

CAPÍTULO 23: EVITE A DISTRAÇÃO COM ESFORÇO PACTS

Page 141 "O conceito de Krippendorff e Tseng era tão atraente que marcou um acordo..." www.amazon.com/Kitchen-Safe-Locking-Container-Height/dp/B00JGFQTD2.

Page 142 “ [Sempre que escrevo no meu laptop, por exemplo, cliço no aplicativo SelfControl...](https://selfcontrolapp.com/) ”

Página 142 “ [Outro aplicativo chamado Freedom é um pouco mais sofisticado...](https://freedom.to/) ” <https://freedom.to/>.

Página: “ [A de distração favorito, é um que estou usando...](#) ”

Página: [ários agendar restrições de tempo para certos aplicativos...](#) ”

“O iOS 12 apresenta novos recursos para reduzir as interrupções e gerenciar o tempo de tela”, Apple
 Redação, 4 de junho de 2018, www.apple.com/newsroom/2018/06/ios-12-introduces-new-features-to-reduzir-interrupções-e-gerenciar-tempo-de-tela/.

CAPÍTULO 24: EVITE A DISTRAÇÃO COM O PREÇO PACTS

Page 147 “ [Um estudo publicado na New England Journal of Medicine ilustrou o poder...](#) ”
 Scott D. Halpern et al., “Randomized Trial of Four Financial-Incentive Programs for Smoking

Página 258

Cessação”, *New England Journal of Medicine* 372, no. 22 (2015): 2108–17,
<https://doi.org/10.1056/NEJMoa1414293>.

CAPÍTULO 25: EVITE A DISTRAÇÃO COM PACTOS DE IDENTIDADE

Página 155 “ [Considere um experimento conduzido por um grupo de psicólogos da Universidade de Stanford em 2011.](#) ” Christopher J. Bryan et al., “Motivating Voter Turnout by Invoking the Self,” *Proceedings of the Academia Nacional de Ciências* 108, no. 31 (2011): 12653–56,
<http://dx.doi.org/10.1073/pnas.1103343108>.

Page 155 “ [O segundo grupo respondeu a perguntas semelhantes...](#) ” Adam Gorlick, “Stanford Os pesquisadores descobriram que uma simples mudança na formulação de frases pode aumentar a participação de eleitores”, *Stanford News*, 19 de julho de 2011, <http://news.stanford.edu/news/2011/july/increasing-voter-turnout-071911.html>.

Página 156 “ [Os resultados estavam 'entre os maiores efeitos experimentais já observados em medido objetivamente...'](#) ” Bryan et al., “Motivating Voter Turnout.”

Page 156 “ [Um estudo publicado no Journal of Consumer Research testou as palavras...](#) ” Vanessa M. Patrick e Henrik Hagtvædt, “I Don't Versus I Can't: When Empowered Refusal Motivates Goal-Directed Behavior,” *Journal of Consumer Research* 39, no. 2 (2012): 371–81,
<https://doi.org/10.1086/663212>.

Page 158 “ [Seus resultados mostram consistentemente que ensinar os outros fornece mais motivação...](#) ” Leah Fessler, “Psychologists Have Surprising Advice for People Who Feel Unmotivated,” *Quartz* [no trabalho](#), 22 de agosto de 2018, <https://qz.com/work/1363911/two-psychologists-have-a-surprising-theory-on-how-to-get-motivated/>.

Page 158 “ [Estudos mostram que ensinar outras pessoas pode ser ainda mais eficaz...](#) ” “Visando a hipocrisia Promotes Safer Sex,” *Stanford SPARQ*, acessado em 28 de setembro de 2018,
<https://sparq.stanford.edu/solutions/targeting-hypocrisy-promotes-safer-sex>.

Página 158 “ [Como Eskreis-Winkler e Fishbach observam no MIT Sloan Management Review, quando as pessoas confessam...](#) ” Lauren Eskreis-Winkler e Ayelet Fishbach, “Need Motivation at Trabalhos? Try Giving Advice,” *MIT Sloan Management Review* (blog), 13 de agosto de 2018,
<https://sloanreview.mit.edu/article/need-motivation-at-work-try-giving-advice/>.

Página 158 “ [Um estudo conduzido pela professora da Harvard Business School Francesca Gino e ela colegas exploraram como rituais...](#) ” Allen Ding Tian et al., “Enacting Rituals to better self-Control,” *Journal of Personality and Social Psychology* 114, no. 6 (2018): 851–76,
<https://doi.org/10.1037/pspa0000113>.

Page 159 “ [Embora a sabedoria convencional diga que nossas crenças moldam nossos comportamentos...](#) ” Daryl J. Bem, “Self-Perception Theory”, em *Advances in Experimental Social Psychology*, ed. Leonard Berkowitz, vol. 6 (Nova York: Academic Press, 1972).

Page 159 “ [A arte de ser sábio é a arte de saber o que ignorar...](#) ” *Os Principios de Psicologia*, vol. 2 (Nova York: Henry Holt and Company, 1918) 370.

CAPÍTULO 26: DISTRAÇÃO É UM SINAL DE DISFUNÇÃO

Página 166 “ [Na verdade, uma meta-análise de 2006 por Stephen Stansfeld e Bridget Candy na Universidade Encontrado o College London...](#) ” Stephen Stansfeld e Bridget Candy, “Psychosocial Work

Environment and Mental Health — a Meta-analytic Review,” *Scandinavian Journal of Work, Meio Ambiente e Saúde* 32, no. 6 (2006): 443–62.

Página 166 “[Não importa o que você faz, mas sim o ambiente de trabalho em que você faz in.](#)” Stephen Stansfeld em entrevista por telefone com o autor, 13 de fevereiro de 2018.

Página 167 “[A depressão custa à economia dos EUA mais de US\\$ 51 bilhões anuais em absenteísmo...](#)” “Depression in The Workplace,” *Mental Health America*, 1 de novembro de 2013, www.mentalhealthamerica.net/conditions/depression-workplace.

Página 167 “[Leslie Perlow, uma consultora que se tornou professora na Harvard Business School, liderou um extenso estudo de quatro anos...](#)” Leslie A. Perlow, *Sleeping with Your Smartphone: How to Quebre o hábito 24 horas por dia, 7 dias por semana e mude a maneira como você trabalha* (Boston: Harvard Business Review Press, 2012).

Page 167 “[O parceiro mais jovem estava continuamente nos pedindo para expandir e adicionar coisas...](#)” Perlow, *Sleeping with Your Smartphone*, colchetes no original.

CAPÍTULO 27: FIXAR DISTRAÇÃO É UM TESTE DE CULTURA DA EMPRESA

Page 171 “[Isso deixaria as pessoas longe de ligações e notificações por e-mail...](#)”

Leslie A. Perlow, *Dormindo com Seu Smartphone: Como Romper o Hábito 24/7 e Mudar o Way You Work* (Boston: Harvard Business Review Press, 2012).

Página 174 “[O gigante das buscas anunciou os resultados de um estudo de dois anos...](#)” Julia Rozovsky, “As cinco chaves para uma equipe de sucesso do Google,” *Re: Work* (blog), 17 de novembro de 2015, <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>.

Página 174 “[Em sua palestra TEDx, Edmondson define segurança psicológica...](#)” Amy Edmondson, “Construindo um local de trabalho psicologicamente seguro”, palestra TEDx em TEDxHGSE, 4 de maio de 2014, www.youtube.com/watch?time_continue=231&v=LhoLui9gX8.

Page 175 “[Finalmente, os líderes devem 'modelar a curiosidade e fazer muitas perguntas'.](#)” Edmondson, “Construindo um Local de Trabalho Psicologicamente Seguro.”

CAPÍTULO 28: O LOCAL DE TRABALHO INDISTRÁVEL

Página 177 “[Mais de dez milhões de pessoas acessam o Slack todos os dias.](#)” Equipe Slack, “Com mais de 10 milhões Usuários ativos diariamente, Slack é o lugar onde mais trabalho acontece todos os dias, em todo o mundo”, Slack (blog), acessado em 22 de março de 2019, <https://slackhq.com/slack-has-10-million-daily-active-users>.

Página 177 “[De acordo com um artigo de 2015 da revista Inc. que nomeou a Slack como sua empresa da Ano...](#)” Jeff Bercovici, “Slack é a nossa empresa do ano. Aqui está porque todo mundo está falando About It,” *Inc.*, 23 de novembro de 2015, www.inc.com/magazine/201512/jeff-bercovici/slack-company-of-the-year-2015.html.

Page 178 “[Você precisa ter um tempo de trabalho ininterrupto...](#)” Casey Renner, “Ex-Slack CMO, Bill Macaitis, em How Slack Uses Slack,” *OpenView Labs*, 19 de maio de 2017, <https://labs.openviewpartners.com/how-slack-uses-slack/>.

Página 180 “[de Jim Collins melhor vendedores Good to Great e Built to Last incluído perfis...](#)” Graeme Codrington, “Good to Great... to Gone !,” *Amanhã hoje*, 9 de dezembro de 2011, www.tomorrowtodayglobal.com/2011/12/09/good-to-great-to-gone-2/.

Página 181 “[... no Glassdoor.com, o BCG foi eleito um dos dez 'Melhores lugares para se trabalhar' por oito dos últimos nove anos...](#)” Visão geral do Boston Consulting Group sobre Glassdoor, acessada

12 de fevereiro de 2018, www.glassdoor.com/Overview/Working-at-Boston-Consulting-Group-ELIE3879.11.34.htm.

Página 181 “[... O Slack tem uma avaliação anônima média de 4,8 em 5 estrelas...](#)” Comentários do Slack no Glassdoor, acessado em 12 de fevereiro de 2018, www.glassdoor.com/Reviews/slack-reviews-SRCH_KE0.5.htm.

CAPÍTULO 29: EVITE DESCULPAS CONVENIENTES

Pág. 185 “[Artigos com manchetes semelhantes...](#)” Jean M. Twenge, “Have Smartphones Destroyed a Geração?” *Atlantic*, setembro de 2017, www.theatlantic.com/magazine/archive/2017/09/has-the-

- [smartphone destruído-uma-geração / 534198 /](#)
- Pág. 185 “ **Artigos com manchetes semelhantes...** ” Lulu Garcia-Navarro, “ The Risk of Teen Depression and Suicide Is Linked to Smartphone Use, Study Says, ” NPR Mental Health, 17 de dezembro de 2017, [www.npr.org/2017/12/17/571443683/the-call-in-teens-and-depression](#).
- Página 185 “ **Não é exagero descrever a iGen como estando no limite...** ” Twenge, “ Ter Os smartphones destruíram uma geração? ”
- Página 185 “ **Uma pesquisa no YouTube revela milhares de vídeos de pais invadindo seus quartos das crianças...** ” Pesquisa no YouTube, “ pai destrói o telefone das crianças ”, acessado em 23 de julho de 2018, [www.youtube.com/results?search_query=dad+destroys+kids+phone](#).
- Página 186 “ **Uma meta-análise exaustiva de dezesseis estudos descobriu isso...** ” Mark L. Wolraich, David B. Wilson e J. Wade White, “The Effect of Sugar on Behavior or Cognition in Children: A Meta-análise”, *JAMA* 274, no. 20 (22 de novembro de 1995): 1617-21, [https://doi.org/10.1001/jama.1995.03530200053037](#).
- Page 187 “ **Estudos descobriram que adolescentes em muitas sociedades...** ” Alice Schlegel e Herbert Barry III, *Adolescence: An Anthropological Inquiry* (Nova York: Free Press, 1991).
- Page 187 “ **Muitos historiadores observam isso na maior parte da história humana registrada...** ” Robert Epstein, “The Myth of the Teen Brain”, *Scientific American*, 1º de junho de 2007, [www.scientificamerican.com/article/the-myth-of-the-teen-brain-2007-06/](#).
- Page 187 “ **Um jornal médico de 1883 atribuiu taxas crescentes de suicídio e homicídio...** ” Richard McSherry, “Suicide and Homicide Under Insidious Forms,” *Sanitarian*, 26 de abril de 1883.
- Page 187 “ **Em 1936, dizia-se que as crianças 'desenvolveram o hábito de dividir a atenção...'** ” W. WJ, revisão de *Programas de Rádio e Crianças: Um Estudo de Mais de Três Mil Crianças na Área Metropolitana de Nova York*, por Azriel L. Eisenberg, *Gramophone*, setembro de 1936, [https://reader.exacteditions.com/issues/32669/page/31?term=crime](#).
- Page 187 “ **Cada época histórica sucessiva acreditou ardentemente que uma época sem precedentes 'crise' no comportamento dos jovens...** ” Abigail Wills, “ Youth Culture and Crime: What Can We Learn from História? ” *History Extra*, 12 de agosto de 2009, [www.historyextra.com/period/20th-century/youth-culture-e-crime-o-que-podemos-aprender-com-a-história/](#).
- Página 188 “ **Em uma refutação ao artigo que afirmava que as crianças estão à beira do abismo...** ” “ Não, Smartphones Are Not Destroying a Generation ”, *Psychology Today*, 6 de agosto de 2017, [www.psychologytoday.com/blog/once-more-feeling/201708/no-smartphones-are-not-destroying-geração](#).
- Página 188 “ **Embora uma mensagem 'tudo com moderação' ao discutir o tempo de tela...** ” “ Mais tempo de tela para crianças não é tão ruim: o pesquisador diz que as crianças deveriam ter permissão para Mergulhe na tecnologia da tela, pois ela está se tornando uma parte essencial da vida moderna ”, *ScienceDaily*, 7 de fevereiro de 2017, [www.sciencedaily.com/releases/2017/02/170207105326.htm](#).

- Página 188 “ **Um estudo conduzido por Andrew Przybylski no Oxford Internet Institute descobriu...** ” Andrew K. Przybylski e Netta Weinstein, “ A Large Scale Test of the Goldilocks Hypothesis: Quantificando as relações entre o uso da tela digital e o bem-estar mental de adolescentes ”, *Psychological Science* 28, no. 2 (13 de janeiro de 2017): 204-15, [https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0956797616678438](#).
- Page 188 “ **Mesmo em níveis excepcionais, estamos falando de um impacto muito pequeno.** ” Tom Chivers, “Acontece que olhar para as telas não é ruim para o bem-estar mental dos adolescentes”, *Buzzfeed*, 14 de janeiro, 2017, [www.buzzfeed.com/tomchivers/mario-kart-should-be-available-on-the-nhs](#).

CAPÍTULO 30: COMPREENDA SEU INTERNO GATILHOS

- Página 191 “ **Sua 'teoria da autodeterminação' é amplamente considerada como a espinha dorsal da bem-estar psicológico...** ” Richard M. Ryan e Edward L. Deci, “ Teoria da Autodeterminação e a Facilitação da Motivação Intrínseca, Desenvolvimento Social e Bem-Estar, ” *American Psicólogo* 55, não. 1 (janeiro de 2000): 68-78, [https://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68](#).
- Página 192 “ **Maricela Correa-Chávez e Barbara Rogoff, professoras da Universidade de Califórnia, Santa Cruz, conduziu um experimento...** ” Maricela Correa-Chávez e Barbara Rogoff, “Children's Attention to Interactions Directed to Others: Guatemalan Mayan and European American Patterns”, *Developmental Psychology* 45, no. 3 (maio de 2009): 630-41, [https://doi.org/10.1037/a0014144](#).
- Page 192 “ **Os pais maias acreditam fortemente que toda criança sabe o que é melhor...** ” Michaelleen Doucleff, “A Lost Secret: How to Get Kids to Pay Attention”, NPR, 21 de junho de 2018, [www.npr.org/sections/goatsandsoda/2018/06/21/621752789/a-lost-secret-how-to-get-kids-to-pay-atenção](#).
- Page 193 “ **Pode ser que as crianças abram mão do controle de sua atenção...** ” Doucleff, “Segredo perdido.”
- Page 193 “ **Sempre que as crianças entram no ensino médio...** ” Entrevista com assistente de pesquisa com

Richard Ryan, maio de 2017.

Página 193 “[Pesquisas que conduzi mostram que os adolescentes nos Estados Unidos estão sujeitos a mais de dez vezes...](#)” Robert Epstein, “The Myth of the Teen Brain,” *Scientific American*, 1 de junho de 2007, www.scientificamerican.com/article/the-myth-of-the-teen-brain-2007-06/.

Page 193 “[Estamos fazendo muito para controlá-los em seus ambientes escolares...](#)” Entrevista com Ryan, maio de 2017.

Page 195 “[É difícil encontrar grupos de crianças ao ar livre...](#)” Peter Gray, “The Decline of Brincadeiras e o surgimento da psicopatia em crianças e adolescentes”, *American Journal of Play* 3, no. 4 (Primavera de 2011): 443–63.

Page 195 “[Considerando que as gerações anteriores podiam simplesmente brincar depois da escola...](#)” Ester Entin, “All Work and No Play: Why Your Kids Are More Anxious, Depressed”, *Atlantic*, 12 de outubro, 2011, www.theatlantic.com/health/archive/2011/10/all-work-and-no-play-why-your-kids-are-more-anxious-depressed/246422/.

Page 195 “[Essas preocupações foram mencionadas mesmo nas crianças de hoje...](#)” Christopher Ingraham, “Nunca houve um tempo mais seguro para ser uma criança na América”, *Washington Post*, 14 de abril de 2015, www.washingtonpost.com/news/wonk/wp/2015/04/14/theres-never-been-a-safer-time-to-be-a-kid-in-america/.

Página 262

Página 196 “[O que os dados mostram... são crianças que não estão se sentindo parentais...](#)” Entrevista com Richard M. Ryan, maio de 2017.

Página 196 “[Desde cerca de 1955... as brincadeiras gratuitas das crianças têm diminuído continuamente...](#)” Gray, “Declínio de jogo.”

Page 196 “[Chamamos isso de 'hipótese da densidade de necessidade'.](#)” Entrevista com Ryan, maio de 2017.

Page 196 “[Quanto mais você não está atendendo às necessidades da vida...](#)” Richard M. Ryan e Edward L. Deci, *Teoria da Autodeterminação: Necessidades psicológicas básicas na motivação, desenvolvimento, and Wellness* (Nova York: Guilford Publications, 2017), 524.

CAPÍTULO 31: GANHE TEMPO PARA A TRAÇÃO JUNTOS

Página 199 “[Faça \[a conversa\] sobre como você está tratando e interagindo com as pessoas em torno de você.](#)” Entrevista do assistente de pesquisa com Lori Getz e família, maio de 2017.

Página 203 “[Dado isso, o jogo não estruturado é sem dúvida o seu extracurricular mais importante atividade.](#)” Alison Gopnik, “Playing Is More Than Fun — It's Smart,” *Atlantic*, 12 de agosto de 2016, www.theatlantic.com/education/archive/2016/08/in-defense-of-play/495545/.

Pág. 203 “[Estudos demonstram que crianças que comem regularmente com suas famílias...](#)” Anne Fishel, “A coisa mais importante que você pode fazer com seus filhos? Jantar com eles,” *Washington Post*, 12 de janeiro de 2015, www.washingtonpost.com/posteverything/wp/2015/01/12/the-mais-importante-coisa-que-você-pode-fazer-com-seus-filhos-jante-com-eles/.

CAPÍTULO 32: AJUDE-OS COM O EXTERNO GATILHOS

Página 205 “[De acordo com um estudo de 2015 do Pew Research Center sobre juventude e tecnologia...](#)” Monica Anderson e Jingjing Jiang, “Teens, Social Media & Technology 2018,” Pew Research Center, 31 de maio de 2018, www.pewinternet.org/2018/05/31/teens-social-media-technology-2018/.

Página 205 “[Não é de surpreender que 72% dos pais de filhos tenham um smartphone...](#)” “Mobile Kids: The Parent, the Child and the Smartphone”, Nielsen Newswire, 28 de fevereiro de 2017, www.nielsen.com/us/en/insights/news/2017/mobile-kids-the-parent-the-child-and-the-smartphone.html.

Page 207 “[Esse telefone pode ser comprado por menos de vinte e cinco dólares...](#)” AIEK / AEKU X8 Ultra Thin Card Mobile Phone Mini Pocket Students Phone, Aliexpress, acessado em 12 de janeiro, 2019, www.aliexpress.com/item/New-AIEK-AEKU-X8-Ultra-Thin-Card-Mobile-Phone-Mini-Pocket-Students-Phone-Low-Radiation-Support/32799743043.html.

Página 207 “[Se o rastreamento de localização for uma prioridade, um relógio de pulso com GPS como o GizmoWatch mantém o controle...](#)” Joshua Goldman, “Verizon's \$180 GizmoWatch Lets Parents Track Kids' Location and Activity,” CNET, 20 de setembro de 2018, www.cnet.com/news/verizons-180-gizmowatch-deixa-os-pais-rastre-crianças-localização-atividade/.

Página 208 “[Anya Kamenetz, autora de The Art of Screen Time, escreve que garantir que as crianças entendam sono suficiente...](#)” Anya Kamenetz, *The Art of Screen Time: How Your Family Can Balance Digital Media and Real Life* (New York: PublicAffairs, 2018).

CAPÍTULO 34: DIVULGUE ANTICORPOS SOCIAIS ENTRE AMIGOS

Pág. 217 “Os [psicólogos chamam esse fenômeno de 'contágio social' e os pesquisadores...](#)”

Nicholas A. Christakis e James H. Fowler, “Social Contagion Theory: Examining Dynamic Social Networks and Human Behavior”, *Statistics in Medicine* 32, no. 4 (20 de fevereiro de 2013): 556-77, <https://doi.org/10.1002/sim.5408>.

Page 217 “[É difícil controlar o peso do seu cônjuge e dos seus filhos...](#)” Kelly Servick, “Devemos Tratar a obesidade como uma doença contagiosa?” *Ciência*, 19 de fevereiro de 2017, www.sciencemag.org/news/2017/02/should-we-treat-obesity-contagious-disease.

Página 218 “[O ensaísta e investidor Paul Graham escreve que as sociedades tendem a desenvolver 'anticorpos'...](#)” Paul Graham, “The Acceleration of Addictiveness”, julho de 2010, www.paulgraham.com/addiction.html.

Página 218 “[Considere que em 1965, de acordo com os Centros de Controle de Doenças, 42,4 por cento de americanos adultos fumavam...](#)” “Tendências no consumo atual de cigarros entre o ensino médio Estudantes e Adultos, Estados Unidos, 1965–2014,” Centros para Controle e Prevenção de Doenças, acessado em 6 de dezembro de 2017, www.cdc.gov/tobacco/data_statistics/tables/trends/cig_smoking/.

Página 219 “[Você conseguiu espalhar com tato o anticorpo social contra 'phubbing', um palavra cunhada por...](#)” McCann Paris, “Macquarie 'Phubbing: A Word Is Born' // McCann Melbourne”, 26 de junho de 2014, vídeo, 2:27, www.youtube.com/watch?v=hLNhKUniaEw.

CAPÍTULO 35: SEJA UM AMANTE INDISTRATÁVEL

Page 223 “[Quase um terço dos americanos prefere desistir do sexo por um ano...](#)” Rich Miller, “Desistir do sexo ou do seu celular? Third of Americans Forgo Sex,” Bloomberg, 15 de janeiro de 2015, www.bloomberg.com/news/articles/2015-01-15/give-up-sex-or-your-mobile-phone-third-of-americans-renunciam-ao-sexo.

Page 223 “[Estávamos entre os 65% dos adultos americanos que... dormir com eles telefones...](#)” Russel Heimlich, “Do You Sleep with Your Cell Phone?” Pew Research Center (blog), acessado em 15 de janeiro de 2019, www.pewresearch.org/fact-tank/2010/09/13/do-you-sleep-with-your-cell-telefone/.

Página 225 “[Embora...](#)” [venção de bloqueio de tecnologia, muitos roteadores como o Eero agora vem...](#)” Hii

Page 225 “[Lutar sign](#)” *New Oxford American*
Dicionário, 2ª ed., Sv “esforçar”.

Discussão *Indistrátil* do Clube do Livro

É hora de se relacionar com alguns amigos enquanto você discute o que aprendeu em *Indistrátil*. Essas perguntas são projetadas para evocar uma análise completa e discussão interessante em torno dos tópicos mencionados no livro. Convide alguns amigos para uma conversa casual sobre produtividade, hábitos, valores, tecnologia e gatilhos, e permitir que um diálogo animado se desenrole.

1. Ao longo do livro, Nir fala sobre a importância dos três domínios da vida: você, relacionamentos e trabalho. Muitas vezes, nós sem querer passar muito tempo em uma área às custas de outras. Qual vida domínio que você mais deseja melhorar e por quê?
2. *Indistrátil* é cheio de sabedoria não convencional. Tinha alguma coisa isso mudou sua mente? O que você achou mais surpreendente?
3. Pense sobre suas distrações mais frequentes que o impedem de alcançar tração. Quais são os seus três internos mais comuns gatilhos? E quanto aos seus três gatilhos externos mais comuns? Lembre-se, os gatilhos internos nos indicam de dentro, enquanto os externos gatilhos são pistas em nosso ambiente.
4. A diversão e a diversão podem nos libertar do desconforto, ajudando-nos a reimaginar uma tarefa aparentemente chata ou repetitiva. Pense em algo que você faz em sua vida cotidiana ou dia de trabalho que não seja particularmente envolvente.

Página 265

- Como você pode reimaginar a tarefa (ou adicionar uma restrição) para torná-la mais interessante?
5. Nir oferece uma visão polarizada das listas de tarefas e diz que elas são "Seramente defeituoso". Você concorda ou discorda dessa afirmação? Por quê?
 6. A criação de uma jarra divertida atendeu ao objetivo de Nir de se envolver mais pai para sua filha. Quais são cinco a dez atividades que iriam ser um "must" no seu divertido pote?
 7. Alinhar sua programação com seus valores é essencial para alcançar tração. Sonhe com um dia ideal com prazo definido em sua vida. Como seria você gasta seu tempo? Como você "transformaria seus valores em tempo" para você, para seus relacionamentos e para seu trabalho?
 8. Valores não são objetivos finais; são diretrizes para nossas ações. o que três a cinco valores são os mais importantes para você?
 9. Estudos têm mostrado que o local de trabalho moderno e particularmente aberto as plantas dos escritórios são uma fonte constante de distração. Você concorda ou discorda?
 10. A distração é inevitável no trabalho, mesmo quando você trabalha em casa. Tudo, desde bate-papos em grupo a e-mail e telefones, pode nos distrair curso. Como você fará do trabalho ininterrupto uma prioridade em sua

- rotina diária?
11. Aprendemos no livro que nossas identidades não são fixas. Como hábitos, podemos escolher mudar nossas identidades e nos comprometer com mais autoimagem positiva. Quais são alguns hábitos que você desejava mudar, e como você poderia criar uma nova identidade para se capacitar para sucesso?
 12. Nir escreveu: "As limitações nos dão estrutura, enquanto o nada atormenta nós com a tirania da escolha. " Descreva uma instância onde restrições podem oferecer estrutura de forma positiva.
 13. Mudança de comportamento é difícil e as pessoas irão inevitavelmente falhar. É crítico para saber como se recuperar do fracasso. Como você saltou voltou do fracasso no passado?
 14. A internet (incluindo as redes sociais) pode ser um vórtice de conteúdo. o que hábitos que você gostaria de cultivar para melhorar seu atual relação com o consumo de conteúdo online?

15. Nir compartilhou uma extensa lista de alguns de seus hacks favoritos para combater distração online (por exemplo, eliminando seu feed de notícias do Facebook, usando aplicativos de produtividade como Forest). Compartilhe um hack que o ajudou a ser mais eficiente e focado.
16. De acordo com os pesquisadores, precisamos de três nutrientes psicológicos para florescer: autonomia, competência e relacionamento. Qual destes os nutrientes são mais importantes para você e por quê? O que você está faltando?
17. Os avanços tecnológicos tendem a criar medo e pânico (pense em si mesmo dirigir carros, IA, realidade virtual e até mesmo mídia social). Por que você acha que isso é?
18. Conte ao grupo sobre algo que você sempre falha em comparecer (seja pular a academia ou seguir outros planos). O que você pode fazer de diferente para ter certeza de fazer o que diz seguindo as quatro partes do Modelo Indistratável?
19. De acordo com uma pesquisa, um terço dos americanos desistiria do sexo por um ano contra parte de seus telefones por tanto tempo. Qual opção você desistir por um ano e por quê?
20. Qual é a sua definição de viver uma vida indistratável?

sobre os autores

Nir Eyal ensinou design comportamental na Stanford Graduate School of Business e o Hasso Plattner Institute of Design em Stanford. Ele escreve, consulta e ensina sobre a interseção da psicologia, tecnologia e negócios em NirAndFar.com. Sua escrita foi apresentada em *Harvard Business Review*, *the Atlantic*, *Time*, *The Week*, *Inc.* e *Psychology Today*.

Seu livro de 2014, *Hooked: How to Build Habit-Forming Products*, é um Best-seller do *Wall Street Journal*, foi traduzido em mais de dezoito idiomas e ganhou o prêmio “Livro de Marketing do Ano” de 800 CEO Ler.

Julie Li foi cofundadora do NirAndFar.com, onde ela trabalha para trazer as últimas percepções sobre gerenciamento de tempo, design comportamental e psicologia do consumidor para uma audiência global crescente. Julie foi cofundadora de duas start-ups e ajudou a levar ambas as empresas à aquisição.