

Para Max, Asa e Josh.
Que o vosso futuro não seja dominado por emails.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO: A mente de colmeia hiperativa.....	11
PARTE 1: Os argumentos contra o email.....	23
CAPÍTULO 1: O email diminui a produtividade	25
CAPÍTULO 2: O email deixa-nos infelizes	55
CAPÍTULO 3: O email tem vontade própria	83
PARTE 2: Princípios para um mundo sem email	113
CAPÍTULO 4: O princípio do capital de atenção.....	115
CAPÍTULO 5: O princípio do processo	151
CAPÍTULO 6: O princípio do protocolo.....	193
CAPÍTULO 7: O princípio da especialização	227
CONCLUSÃO: A chegada à Lua do século XXI	269
AGRADECIMENTOS	275
NOTAS	277

INTRODUÇÃO

A MENTE DE COLMEIA HIPERATIVA

No final de 2010, Nish Acharya chegou a Washington, DC, preparado para trabalhar. O Presidente Barack Obama nomeara-o diretor de inovação e empreendedorismo e alto conselheiro do secretário do comércio dos EUA. Uma das atribuições de Acharya era assegurar a coordenação com 26 agências federais e 500 universidades para distribuir 100 milhões de dólares de financiamento, o que significava que Acharya se preparava para se tornar uma daquelas pessoas que se move nos meandros do poder de Washington sempre com o *smartphone* na mão e mensagens a entrar e a sair a qualquer hora do dia. Eis quando a rede caiu.

Numa terça-feira de manhã, ao fim de um par de meses nas novas funções, Acharya recebeu um email do diretor técnico da instituição a informar que teriam de desligar a rede do gabinete temporariamente devido a um vírus informático. «Todos esperávamos que o problema fosse resolvido em poucos dias», disse-me Acharya quando, numa entrevista posterior, o questioneei acerca do incidente. Mas esta previsão veio a revelar-se altamente otimista. Na semana seguinte, uma subsecretária do comércio agendou uma reunião. Explicou que suspeitavam que o vírus que tinha infetado a rede viera de um poder estrangeiro e que o Departamento de Segurança Interna dos Estados Unidos recomendava que a rede continuasse desligada enquanto investigavam a origem do ataque. Por uma questão de segurança, também iriam destruir todos os computadores

de secretária, computadores portáteis e impressoras — tudo o que tivesse um *chip* — da agência.

Um dos maiores impactos deste apagão da rede foi a agência deixar de ter a capacidade de enviar e receber emails. Por razões de segurança, era difícil usarem endereços de email pessoais para fazerem trabalho governamental e as barreiras burocráticas impediram-nos de criar contas temporárias utilizando redes de outras agências. Acharya e a equipa viram-se efetivamente privados do pingue-pongue frenético das conversas digitais que caracteriza a maior parte do trabalho de alto nível do governo federal. O apagão durou seis semanas. Com um arremedo de humor mórbido, começaram a chamar «terça-feira negra» àquele dia fatídico.

Sem surpresa, a súbita e inesperada perda do correio eletrónico tornou certas partes do trabalho de Acharya «um verdadeiro inferno». Uma vez que o resto do governo continuava a basear-se fortemente naquela ferramenta, era comum ele ter receio de falhar reuniões ou perder pedidos importantes. «Havia um canal de informação permanente», explicou, «e eu estava arredado». Outra dificuldade era a logística. No âmbito do seu trabalho, Acharya tinha de marcar muitas reuniões, uma tarefa que se tornou significativamente mais fastidiosa sem a possibilidade de coordenação por meio de emails.

No entanto, talvez menos esperado foi o facto de o trabalho de Acharya não ter sido interrompido durante aquelas seis semanas. Pelo contrário, Acharya começou a reparar que estava a desempenhar *melhor* as suas funções. Sem a possibilidade de enviar um simples email quando tinha alguma pergunta, começou a sair do gabinete para ir falar com as pessoas presencialmente. Como estas reuniões eram muito difíceis de marcar, agendava períodos mais longos, o que lhe permitiu conhecer muito melhor as pessoas com quem contactava e compreender os matizes dos seus problemas. Acharya explicou-me que estas sessões mais compridas se revelaram «muito proveitosas» para um novo interveniente político que estava a tentar conhecer melhor as dinâmicas subtis do governo federal.

A falta de correio eletrónico entre as reuniões deu azo a um intervalo cognitivo — a que Acharya chamou «espaço em branco» — que lhe permitiu aprofundar a pesquisa de literatura e legislação relevante para as questões

que tratava no gabinete. Esta abordagem mais lenta e mais refletida suscitou um par de ideias inovadoras que acabaram por ser cruciais no trabalho da agência de Acharya durante todo o ano que se seguiu. «No ambiente político de Washington, ninguém se permite ter este tipo de espaço», disse-me. «É só olhares neuróticos para o telefone, sempre a consultar o email: não ajuda nada ao engenho.»

Quando falei com Acharya sobre a terça-feira negra e o respetivo rescaldo, lembrei-me de que muitas das dificuldades que tornavam o apagão «um inferno» pareciam ter solução. Acharya admitiu, por exemplo, que o receio que tinha de ficar arredado da corrente de informação foi amplamente atenuado pelo simples hábito de ligar para a Casa Branca todos os dias para saber se havia alguma reunião de que ele devesse ter conhecimento. Com certeza, um assistente dedicado ou um membro menos qualificado poderia fazer esta chamada. O outro problema era o incómodo de agendar reuniões, mas era algo que também podia ser resolvido por um assistente ou por algum tipo de sistema automatizado de agendamento. Por outras palavras, parecia ser possível preservar as profundas vantagens do apagão do correio eletrónico sem deixar de evitar muitos dos incómodos. «Qual seria a sua opinião sobre esta forma de trabalhar?», perguntei depois de explicar as minhas propostas de resolução dos problemas. A linha telefónica ficou muda por instantes. Propus uma ideia tão absurda — trabalhar em permanência sem email —, que o raciocínio de Acharya ficou temporariamente paralisado.

A reação de Acharya não foi surpreendente. Uma premissa amplamente aceite do trabalho do conhecimento moderno é que o email nos salvou, ao transformar escritórios aborrecidos e antiquados, cheios de secretárias a escrevinhar mensagens ao telefone e memorandos de papel entregues em carrinhos de correio em algo mais fluido e mais eficiente. De acordo com esta premissa, se nos sentimos sobrecarregados por ferramentas como o correio eletrónico e os serviços de mensagens instantâneas, é porque os nossos hábitos pessoais são negligentes: temos de consultar o email ao

fim de recebermos várias mensagens, desativar as notificações e ser claros quando escrevemos o assunto das mensagens! Se a sobrecarga da caixa de correio eletrónico chegar a um ponto crítico, talvez a nossa organização como um todo tenha de contornar ligeiramente as próprias «normas» relativas a questões como as expectativas de tempo de resposta. No entanto, o valor subjacente à comunicação eletrónica constante que define o trabalho moderno nunca é questionado, uma vez que fazê-lo seria irremediavelmente reacionário e nostálgico, como lastimar o fim do transporte a cavalo ou o romantismo da luz das velas de antanho.

Nesta perspetiva, a experiência da terça-feira negra de Acharya foi um desastre. Mas e se tivermos percebido tudo ao contrário? E se o email não tiver salvado o trabalho do conhecimento, mas, pelo contrário, nos tiver oferecido conveniências menores à custa de um enorme atraso na produtividade real (não uma correria desenfreada, mas resultados reais), tendo conduzido a um crescimento económico mais *lento* ao longo das últimas duas décadas? E se os nossos problemas com estas ferramentas não se deverem a maus hábitos e normas lassas facilmente resolúveis, mas à forma como elas mudaram inesperadamente a natureza essencial da nossa maneira de trabalhar? Por outras palavras, e se a terça-feira negra não tiver sido um desastre, mas uma amostra do modo como os executivos e empreendedores mais inovadores irão organizar o trabalho num futuro próximo?

Tenho andado obcecado a estudar a forma como o email modificou o trabalho desde há, pelo menos, cinco anos. Um importante ponto de inflexão neste percurso deu-se em 2016, quando publiquei um livro intitulado *Deep Work*, que acabou por se tornar um êxito inesperado. No livro, defendia que o sector do conhecimento estava a subvalorizar a concentração. Embora a capacidade de comunicar rapidamente utilizando mensagens digitais seja útil, as frequentes interrupções criadas por este comportamento também dificultam a concentração, o que tem maior impacto na nossa capacidade de produzirmos resultados valiosos do que provavelmente nos apercebemos. Em *Deep Work* não dediquei muito tempo a tentar compreender como

acabámos por nos deixar afogar pelas nossas caixas de correio eletrónico nem a propor mudanças sistémicas. Pensei que se tratava de um problema que se devia, em grande parte, a uma insuficiência de informação. Supus que, quando as organizações percebessem a importância da concentração, poderiam corrigir facilmente o seu funcionamento e tornar esta questão uma prioridade.

Descobri que estava a ser demasiado otimista. Enquanto percorria o país a falar do meu livro, a encontrar-me com executivos e trabalhadores e a escrever mais sobre estes temas no meu blogue, bem como nas páginas de publicações como o *The New York Times* e o *The New Yorker*, comecei a ter um entendimento mais pessimista e matizado sobre o estado atual do sector do conhecimento. A comunicação constante não é um obstáculo ao trabalho real; pelo contrário, tornou-se algo completamente imbuído na forma como o trabalho é realizado, o que obsta a qualquer tentativa simples de reduzir as distrações por meio da adoção de hábitos mais eficientes ou experiências de gestão de curta duração, como as sextas-feiras sem emails. Tornou-se claro que, para melhorar verdadeiramente, seria necessária uma mudança de base na forma como organizamos as nossas atividades profissionais. Também se tornou evidente que estas mudanças já começam a tardar: embora a sobrecarga de emails tenha começado por ser um incómodo em voga no início do século XXI, nos últimos tempos evoluiu e tornou-se um problema muito mais preocupante, tendo alcançado um ponto de saturação para muitas pessoas para as quais o trabalho realmente produtivo é remetido para o início das manhãs, os fins da tarde e os fins de semana, enquanto os dias de trabalho são passados em batalhas sisíficas contra os emails; uma abordagem ao trabalho que nos faz muito mais mal do que bem.

Este livro é a minha tentativa de enfrentar esta crise. De reunir — pela primeira vez — tudo o que sabemos sobre a forma como nos deixámos levar por uma cultura de comunicação constante e sobre os efeitos que esta cultura está a ter na nossa produtividade e saúde mental, bem como de explorar as nossas perspetivas mais convincentes sobre formas de trabalho alternativas. A ideia de um mundo sem email foi suficientemente radical para apanhar Nish Acharya desprevenido. Mas cheguei ao ponto em que acredito que esta ideia não só é possível, como se tornará inevitável, e o meu objetivo é

apresentar aqui um plano para esta revolução que se aproxima. Antes de poder explicar melhor o que esperar nas páginas que se seguem, é melhor começarmos com um entendimento claro do problema com que nos confrontamos atualmente.

À medida que se foi espalhando pelo mundo profissional, nos anos 80 e 90 do século xx, o email introduziu uma novidade: comunicação sem atritos em grande escala. Com esta nova ferramenta, o custo de tempo e de capital social para comunicar com alguém no trabalho baixou significativamente, passando de avultado a quase nenhum. Como aponta o escritor Chris Anderson no livro *Free*, que publicou em 2009, a dinâmica da redução de um custo a zero pode ser «profundamente misteriosa»¹, o que ajuda a explicar a razão por que muito poucos previam as mudanças provocadas pelo advento da comunicação gratuita. Não nos limitámos a transferir o volume existente de mensagens de voz, faxes e memorandos para este novo e mais conveniente meio eletrónico; transformámos completamente o *fluxo de trabalho* subjacente que determina a forma como realizamos as nossas atividades diárias. Começámos a falar uns com os outros muito mais frequentemente do que no passado, transformando a sequência irregular de atividades laborais individuais que definia os nossos dias numa dispersão mais contínua de conversas permanentes, que entremeámos e incorporámos no que dantes considerávamos o nosso trabalho real.

Um estudo estima que, em 2019, o trabalhador comum enviava e recebia 126 emails por dia, o que perfaz cerca de uma mensagem a cada quatro minutos.² Uma empresa de *software* chamada RescueTime mediu diretamente este comportamento há pouco tempo, utilizando um programa de rastreamento de tempo, e calculou que, em média, os utilizadores consultavam a caixa de correio eletrónico ou os serviços de mensagens instantâneas como o *Slack* de seis em seis minutos.³ Uma equipa da Universidade da Califórnia, em Irvine, realizou uma experiência semelhante e acompanhou o comportamento informático de 40 trabalhadores de uma grande empresa ao longo de 12 dias de trabalho. Descobriu que, em média, os trabalhadores

consultavam as caixas de correio eletrónico 75 vezes por dia, tendo o utilizador mais frequente feito 400 consultas diárias.⁴ Um inquérito levado a cabo pela Adobe revelou que os trabalhadores do sector do conhecimento indicam que passam mais de três horas por dia a enviar e a receber emails relacionados com o trabalho.⁵

Assim, o problema não é a ferramenta, mas a nova forma de trabalho que ela veio introduzir. Para nos ajudar a compreender melhor este novo fluxo de trabalho, vou dar-lhe um nome e uma definição:

A mente de colmeia hiperativa

Um fluxo de trabalho centrado em conversas constantes, alimentadas por mensagens não estruturadas nem agendadas, enviadas por meio de ferramentas de comunicação digital como o email e os serviços de mensagens instantâneas.

O fluxo de trabalho da mente de colmeia hiperativa tornou-se omnipresente no sector do conhecimento. Atualmente, o dia de qualquer trabalhador — não importa se é um programador, um consultor de marketing, um gerente, um editor de jornal ou um professor — é amplamente estruturado de forma a dar resposta às conversas da mente de colmeia da organização. É este fluxo de trabalho que nos leva a passar mais de um terço das nossas horas de trabalho na caixa de correio eletrónico, a verificar se temos mensagens novas de seis em seis minutos. Já estamos habituados a este estado de coisas, mas quando olhamos para ele no contexto da história, mesmo a mais recente, verificamos que se trata de uma mudança tão radical na nossa cultura de trabalho, que seria absurdo deixar que fugisse a um escrutínio mais apertado.

Na verdade, a mente de colmeia hiperativa não é, de forma óbvia, uma má ideia. Entre os benefícios deste fluxo de trabalho conta-se o facto de ser simples e incrivelmente adaptável. Tal como um investigador me explicou, uma parte do apelo do correio eletrónico residia no facto de se tratar de uma ferramenta fácil que pode ser aplicada em quase todos os tipos de trabalhos do sector do conhecimento, representando uma curva de aprendizagem

muito menor do que a representada pela necessidade de separar sistemas digitais adaptados a cada tipo de trabalho. A conversa não estruturada é também um método eficaz de identificar desafios inesperados e de coordenar rapidamente as respostas.

Mas, como vou defender na primeira parte deste livro, embora seja natural, o fluxo de trabalho da mente de colmeia hiperativa permitido pelo correio eletrônico acabou por se tornar espetacularmente ineficaz. A explicação para este fracasso pode ser encontrada na nossa psicologia. Além da muito pequena escala (digamos, duas ou três pessoas), este estilo de colaboração não estruturada não combina bem com a forma como o funcionamento do cérebro humano foi evoluindo. Se a nossa organização depende da mente de colmeia, não podemos desprezar a nossa caixa de correio eletrônico ou os canais de *chat* durante muito tempo sob pena de atrasarmos todo o funcionamento da nossa empresa. Contudo, esta interação constante com a mente de colmeia exige que alternemos frequentemente a atenção entre o trabalho e o diálogo sobre o trabalho. Como vou especificar, estudos pioneiros nas áreas da psicologia e da neurociência revelam que estas alternâncias de contexto, mesmo que breves, têm um custo elevado em termos de energia mental, uma vez que reduzem o desempenho cognitivo e criam uma sensação de exaustão e de diminuição da eficácia. Num determinado momento, a capacidade de delegar tarefas rapidamente ou de pedir *feedback* pode parecer uma forma de tornar o trabalho mais fluido, mas, como vou mostrar, a longo prazo, é provável que *reduza* a produtividade, o que irá exigir mais tempo e mais encargos para fazer a mesma quantidade de trabalho.

Na primeira parte do livro, vou também falar em pormenor sobre a forma como o elemento social do fluxo de trabalho da mente de colmeia choca com os circuitos sociais dos nossos cérebros. Racionalmente, sabemos que as 600 mensagens na nossa caixa de correio eletrônico não são fundamentais, e estamos constantemente a lembrar-nos de que os remetentes destas mensagens têm outras coisas a fazer e não têm de estar ansiosamente de olhos pregados nos ecrãs, a praguejar porque a nossa resposta tarda em chegar. Mas uma parte mais profunda do nosso cérebro, que evoluiu de forma a ser sensível à delicada dança da dinâmica social que permitiu que a nossa espécie prosperasse tão espetacularmente desde o Paleolítico, continua

preocupada com o que entende ser o desprezo pelas obrigações sociais. No que se refere a estes circuitos sociais, os membros da nossa tribo tentam atrair a nossa atenção e nós ignoramo-los: um evento que se consubstancia como uma emergência. O resultado deste constante estado de desconforto é um zumbido baixinho de ansiedade latente que muitos trabalhadores do sector do conhecimento, sempre de olho na caixa de correio eletrónico, acabaram por assumir como inevitável, mas não passa de um produto desta discrepância infeliz entre as nossas ferramentas modernas e os nossos cérebros ancestrais.

A questão evidente é: por que razão haveríamos de adotar um fluxo de trabalho com tantas características negativas? Como vou explicar no final da primeira parte, a história que subjaz à ascensão da mente de colmeia hiperativa é complicada. Este fluxo de trabalho não surgiu por alguém ter *decidido* que era boa ideia; pelo contrário, apareceu, em certo sentido, de forma espontânea. A nossa crença de que a comunicação frenética é, de alguma forma, sinónimo de trabalho consiste, em grande medida, numa narrativa construída em retrospectiva, com a qual tentamos convencer-nos de que as mudanças repentinas fomentadas por dinâmicas complexas fazem sentido.

Compreender a arbitrariedade que subjaz à forma como trabalhamos atualmente deverá, provavelmente mais do que qualquer outra coisa, motivar-nos a procurar opções melhores. Este é exatamente o meu objetivo na segunda parte do livro. Nela apresento um sistema a que chamo *teoria do capital de atenção*, que pretende criar fluxos de trabalho construídos em redor de processos concebidos especificamente para nos ajudar a tirar o melhor partido possível dos nossos cérebros humanos, ao mesmo tempo que reduz ao mínimo os sofrimentos desnecessários. Pode parecer um objetivo óbvio, mas, na verdade, vai contra o padrão de pensamento sobre a gestão do trabalho no sector do conhecimento. Como irei mostrar, guiado pelas ideias do muito influente pensador Peter Drucker, tendemos a pensar nos trabalhadores do sector do conhecimento como caixas negras independentes: ignoramos os pormenores relativos à forma como realizam o seu trabalho para nos focarmos em fornecer-lhes objetivos claros e liderança motivacional, o que é um erro. Atualmente, existe um enorme potencial de produtividade latente no sector do conhecimento. Para o desbloquear será necessário um

pensamento muito mais sistemático quanto à melhor maneira de organizar o objetivo fundamental de juntar um conjunto de cérebros humanos em redes de forma a produzir o maior valor possível da forma mais sustentável. Dica: é improvável que a resposta certa tenha alguma coisa que ver com consultar o email de seis em seis minutos.

O grosso da segunda parte deste livro é dedicado a um conjunto de princípios para a aplicação da teoria do capital de atenção na reconstrução dos fluxos de trabalho que levam o trabalho das organizações, das equipas e dos indivíduos nesta direção; princípios que nos afastam da mente de colmeia hiperativa para nos conduzirem a abordagens mais estruturadas que evitam os problemas da comunicação constante apresentados na primeira parte. Algumas das ideias que sustentam estes princípios vêm de exemplos de vanguarda de organizações que estão a experimentar novos fluxos de trabalho que minimizam a comunicação não planeada. Outras ideias são retiradas das práticas que permitiram que as organizações que lidam com conhecimento complexo funcionassem de forma eficaz numa era anterior às redes digitais.

Os princípios descritos na parte 2 não insistem na proibição de tecnologias de mensagens como o email e os serviços de mensagens instantâneas. Estas ferramentas continuam a ser uma forma muito útil de comunicar, e seria reacionário voltar às tecnologias mais antigas e menos convenientes só para marcar uma posição. Mas estes princípios irão permitir reduzir a troca de mensagens digitais, que passarão de uma presença constante a algo que ocorre mais ocasionalmente. O mundo sem email a que o título faz referência não é, pois, um local do qual serão banidos protocolos como o SMTP e POP3. No entanto, é um lugar onde passamos a maior parte do nosso dia a fazer realmente trabalho árduo em vez de estarmos a falar do trabalho ou a trocar pequenas tarefas de um lado para o outro por meio de correntes infindáveis de mensagens.

Este conselho foi pensado para ser aplicado por diferentes públicos. Entre eles contam-se os líderes que procuram reestruturar a operação da empresa que dirigem, equipas que pretendam funcionar de forma mais eficaz, empreendedores e trabalhadores independentes que procurem maximizar o valor que produzem e até trabalhadores individuais que desejem

retirar mais dividendos dos seus hábitos de comunicação individuais tendo em conta a perspectiva do capital de atenção. Assim, os meus exemplos vão da larga escala, como os diretores executivos que fazem mudanças drásticas na cultura da empresa que dirigem, à pequena escala, como é o caso das minhas próprias experiências com a utilização de sistemas inspirados no desenvolvimento de *software* para tirar as minhas tarefas administrativas da universidade da minha caixa de correio eletrónico e dar-lhes um formato mais organizado.

As sugestões da segunda parte não se aplicam a todas as situações. Um trabalhador de uma empresa que continua a ajoelhar-se perante o altar da mente de colmeia hiperativa, por exemplo, não poderá fazer demasiadas mudanças sem deixar os colegas de trabalho furiosos. Por isso, será necessário algum cuidado na escolha e adoção das estratégias a aplicar. (Tento ajudar nesta seleção sublinhando exemplos de como os vários princípios foram aplicados em contexto individual.) Da mesma forma, um empreendedor de uma *start-up* estará mais capacitado para experimentar novos processos de trabalho mais radicais do que o diretor executivo de uma grande empresa.

Mas acredito convictamente que qualquer pessoa ou organização que comece a pensar de forma crítica sobre o fluxo de trabalho da mente de colmeia hiperativa e, de seguida, substitua sistematicamente os seus elementos por processos que sejam mais compatíveis com as realidades do cérebro humano, irá obter uma vantagem competitiva considerável. O futuro do trabalho é cada vez mais cognitivo, o que significa que, quanto mais cedo pensarmos seriamente na forma como o cérebro humano realmente funciona e procurarmos estratégias que melhor complementem esta realidade, mais cedo iremos perceber que a mente de colmeia hiperativa, por mais prática que seja, é uma forma tragicamente ineficaz de organizarmos o nosso trabalho.

Assim, este livro não deve ser visto como reacionário ou avesso à tecnologia. Pelo contrário, é uma mensagem profundamente orientada para o futuro. Reconhece que, se pretendermos extrair todo o potencial das redes digitais em contextos profissionais, temos de tentar otimizar, de maneira contínua e agressiva, a forma como as utilizamos. Atacar as lacunas da mente de colmeia hiperativa não é, decididamente, um ato de ludismo. Pode-se

dizer até que a verdadeira obstrução ao progresso é cedermos aos confortos simplistas deste fluxo de trabalho cego em vez de o aperfeiçoarmos.

Neste sentido, um mundo sem email não é um passo atrás, mas um passo em frente para um entusiasmante futuro tecnológico que estamos apenas a começar a compreender. O trabalho do conhecimento ainda não tem o seu Henry Ford, mas as inovações no fluxo de trabalho com o impacto de grande escala que a linha de montagem teve no passado são inevitáveis. Não sou capaz de prever todos os pormenores deste futuro, mas estou convencido de que não terá nada que ver com consultar o email de seis em seis minutos. O mundo sem email está a chegar, e espero que este livro deixe quem o lê tão entusiasmado com o potencial deste novo mundo como eu estou.