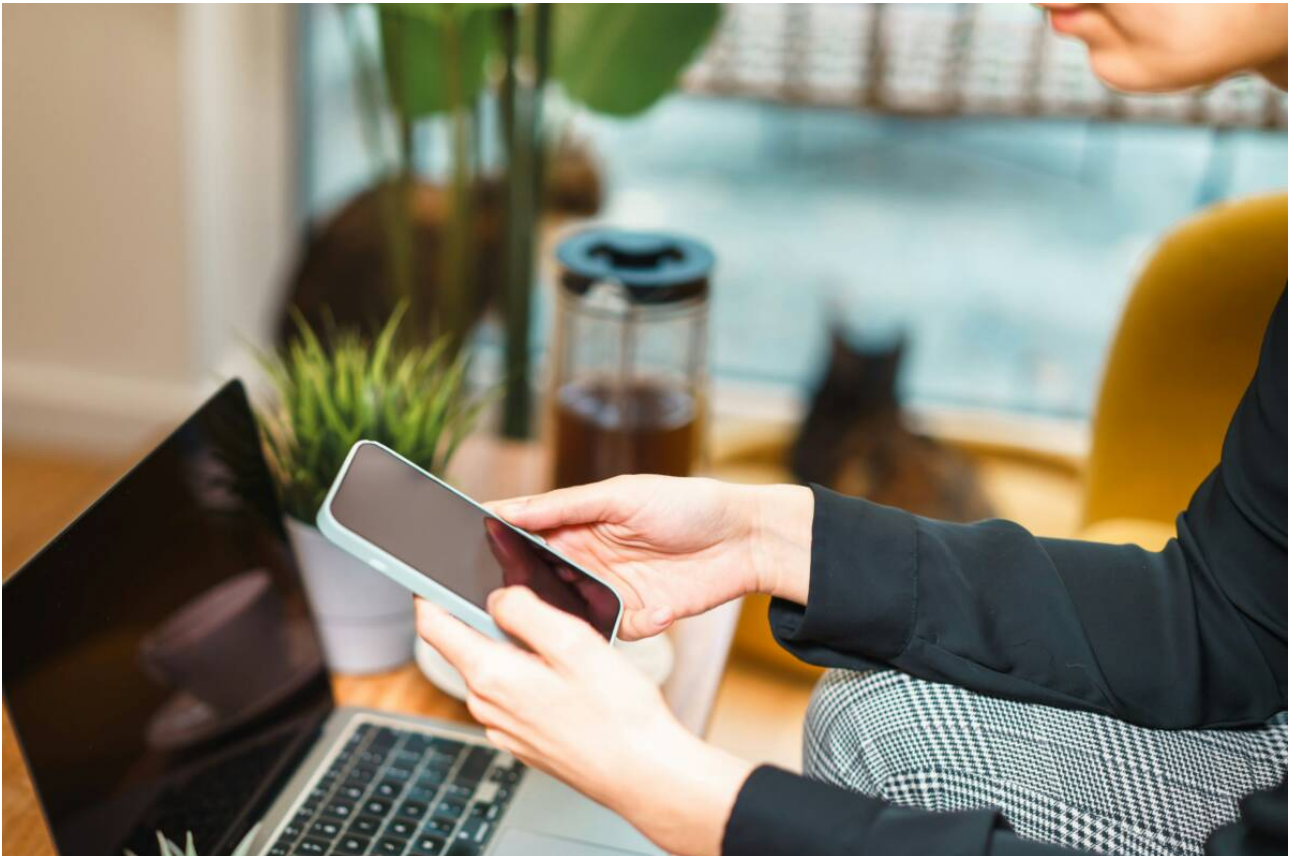


**Autor:** Jardim

## O Paradoxo do Multitasking: Quando Fazer Tudo Significa Não Fazer Nada



Vivemos imersos numa cultura de aceleração constante, onde a capacidade de fazer várias coisas ao mesmo tempo é frequentemente celebrada como sinal de competência, adaptabilidade e excelência profissional. No entanto, a realidade neurobiológica e organizacional aponta em outra direção. O multitasking, entendido como a realização simultânea de múltiplas tarefas cognitivamente exigentes, tem sido amplamente desmistificado pela literatura científica recente. Estudos em neurociência cognitiva, gestão, saúde e comportamento organizacional demonstram que esta prática conduz à redução da eficiência, aumento do erro, desgaste emocional e perda de criatividade. Aquilo que foi outrora promovido como uma virtude profissional emerge agora como um risco silencioso para a saúde mental e para a qualidade do desempenho.

O cérebro humano, longe de ser multitarefa, opera através de alternância tensional. Cada vez que se muda de uma tarefa para outra, ocorre um fenómeno conhecido como switch cost, um intervalo necessário para que o cérebro recupere o foco e reorganize a informação. Rosen et al. (2024) demonstram que esta perda pode acumular até 40% do tempo de trabalho diário, especialmente em contextos digitais de alta distração. Este défice não se traduz apenas em tempo perdido, mas em maior propensão ao erro, lapsos de memória

de curto prazo e aumento da ansiedade. Ophir, Nass e Wagner (2024) acrescentam que indivíduos expostos a multitasking crónico apresentam menor densidade sináptica nas regiões associadas à atenção sustentada, comprometendo a sua capacidade de concentração a longo prazo.

Nas práticas de gestão contemporânea, o multitasking adquire contornos ainda mais paradoxais. Goleman (2025) salienta que os líderes mais eficazes não são os que executam mais tarefas, mas os que sabem escolher melhor onde e como aplicar a sua atenção. A capacidade de priorizar, delegar e estabelecer limites entre tarefas operacionais e estratégicas é hoje reconhecida como uma das competências centrais da inteligência emocional. Em contraponto, a cultura empresarial centrada na hiperprodutividade promove um modelo de liderança que valoriza a reatividade e a disponibilidade constante, alimentando um ciclo de fadiga cognitiva e emocional.

No domínio da saúde, e em particular da enfermagem, os impactos do multitasking são ainda mais evidentes. Pereira, Silva e Costa (2025) identificaram que interrupções frequentes durante procedimentos clínicos em unidades de reabilitação aumentam em 45% a probabilidade de erro, muitas vezes com implicações diretas na segurança do utente. Enfermeiros dividem-se entre alarmes sonoros, registos eletrónicos, comunicação interprofissional e cuidados diretos, frequentemente sem tempos protegidos para o raciocínio clínico ou para a reflexão ética. O resultado é um ambiente de sobrecarga, onde o cuidado se torna fragmentado e o profissional, vulnerável ao burnout. Silva e Costa (2025) defendem que a gestão em enfermagem deve incluir políticas de proteção da atenção, através da organização de turnos, redução de tarefas simultâneas e valorização do tempo de escuta ao utente.

O ambiente digital amplia significativamente a complexidade do fenómeno. A hiperconectividade impôs uma lógica de resposta imediata, notificações constantes e plataformas sobrepostas que atomizam a atenção dos profissionais. A Microsoft (2024) reporta que o tempo médio de atenção sustentada em ambientes digitais desceu para menos de oito segundos, um valor inferior ao registado em espécies animais como o peixe dourado. Esta fragmentação cognitiva não apenas compromete a produtividade, mas corrói a capacidade de presença, uma das qualidades mais essenciais em contextos de liderança e cuidado. A Organização Mundial da Saúde (2025) alerta para a crescente relação entre overload digital e perturbações de saúde mental, como insónia, irritabilidade, ansiedade e fadiga crónica.

Apesar do diagnóstico preocupante, a literatura recente aponta caminhos de resgate do foco e da atenção plena. Iniciativas de “single-tasking”, onde tarefas são realizadas uma a uma com intervalos definidos, têm demonstrado impacto positivo na qualidade do trabalho e na redução de erros. Kabat-Zinn (2024) defende que a prática do mindfulness no local de trabalho permite reduzir a reatividade, aumentar a clareza mental e fortalecer a empatia, sobretudo em contextos de alta pressão. A Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (2025) reforça a importância de uma liderança mindful, que promova ambientes de pausa consciente, tempos protegidos para concentração e modelos híbridos que respeitem o ritmo cognitivo dos trabalhadores.

Na esfera da gestão empresarial, experiências com políticas de “deep work”, inspiradas no conceito de Cal Newport, têm mostrado resultados expressivos. Um estudo da London School of Economics (2025) verificou que empresas que implementaram períodos livres de reuniões e interrupções observaram um aumento

médio de 37% na eficiência das equipas e uma redução significativa nos indicadores de exaustão emocional. Estes dados sugerem que a atenção plena não é apenas uma prática individual, mas um ativo organizacional de alto valor. Investir no foco é investir na qualidade, na saúde e na sustentabilidade dos sistemas humanos de trabalho.

Importa também considerar a dimensão ética do multitasking. A glorificação do “sempre disponível” traduz-se muitas vezes na normalização do excesso, anulando o direito ao descanso, à desconexão e à saúde. O Parlamento Europeu (2025) reconheceu formalmente o direito à desconexão digital como parte dos direitos laborais fundamentais, alertando para os riscos de sobrecarga não remunerada e desgaste invisível. Esta medida representa um marco importante na reconfiguração das relações laborais num mundo digitalizado, convocando organizações e líderes a repensarem práticas e expectativas.

No plano formativo, a educação para a atenção emerge como um novo desafio. Ensinar profissionais a gerir as suas notificações, a criar limites digitais e a valorizar pausas como espaço de regeneração é uma forma de humanismo organizacional. Projetos de reabilitação cognitiva digital, promovidos por instituições de saúde e universidades, têm demonstrado que a consciência sobre os impactos do multitasking pode gerar transformações profundas nos hábitos de trabalho e na qualidade de vida dos profissionais. A atenção plena, neste sentido, torna-se uma competência transversal, indispensável à liderança, ao cuidado e à inovação.

Assim, o multitasking revela-se não como solução para os desafios da contemporaneidade, mas como sintoma de um modelo de produtividade que precisa urgentemente ser repensado. A sobreposição de tarefas fragmenta não apenas o tempo, mas também o sentido do que se faz. A eficácia, a criatividade e a presença plena exigem foco, um recurso cada vez mais escasso e precioso. Recuperá-lo não significa voltar atrás, mas avançar com mais consciência, mais qualidade e mais humanidade.

Fazer menos, com mais presença, é a nova fronteira da excelência profissional. A gestão, a neurociência e a enfermagem convergem num ponto essencial: a atenção é o alicerce da empatia, da decisão acertada e do cuidado efetivo. O profissional do futuro será, cada vez mais, aquele que sabe proteger o seu foco, organizar o seu ritmo e estar verdadeiramente presente no que faz. O excesso, disfarçado de competência, já não convence. É tempo de reabilitar o valor da lentidão, da escolha consciente e da pausa inteligente. Como lembrava Nietzsche, “a lentidão é a verdadeira forma de profundidade”. Que a profundidade volte a ser critério de valor, nas lideranças, nos cuidados e nas relações humanas.

## Referências Bibliográficas

Braun, V., & Clarke, V. (2023). *Thematic analysis: A practical guide*. Sage Publications.

European Agency for Safety and Health at Work. (2025). *Mindful Leadership and Digital Well-being in the*

*Workplace*. Brussels.

European Parliament. (2025). *Right to Disconnect and Mental Health Policies in the EU*. Strasbourg.

Goleman, D. (2025). *Focus 2.0: The Hidden Driver of Excellence*. HarperCollins.

Kabat-Zinn, J. (2024). *Mindfulness at Work: Reclaiming Attention in the Digital Age*. Penguin Books.

Lee, Y., & Lim, J. (2025). Cognitive overload and error risk in healthcare multitasking. *Frontiers in Nursing Science*, 9(2), 77–89.

Levitin, D. (2024). *The Organized Mind Revisited: Thinking Straight in the Age of Overload*. Dutton.

London School of Economics. (2025). *Deep Work Policies and Corporate Productivity: A Comparative Study*. London.

Mark, G., et al. (2024). The attention economy and digital fatigue: A meta-analysis. *Nature Human Behaviour*, 8(3), 202–215.

Microsoft. (2024). *Digital Attention Span Report 2024*. Redmond.

Ophir, E., Nass, C., & Wagner, A. (2024). Multitaskers revisited: Cognitive and neural impacts of media switching. *Cognitive Neuroscience Review*, 19(1), 33–47.

Pereira, C., Silva, R., & Costa, J. (2025). Interruptions in nursing practice and patient safety in rehabilitation units. *Journal of Clinical Nursing*, 34(5), 233–244.

Rosen, L., Lim, A., & Carrier, L. (2024). Cognitive switch costs and attention fragmentation in digital environments. *Frontiers in Psychology*, 15(1), 101–115.

Silva, R., & Costa, J. (2025). Gestão da atenção em enfermagem de reabilitação: desafios do multitasking clínico. *Revista Portuguesa de Enfermagem de Reabilitação*, 11(1), 61–75.

WHO – World Health Organization. (2025). *Global Guidelines on Digital Well-being and Mental Health*. Geneva.

**Data de Publicação:** 26-12-2025