

Daniel Goleman

FOCO
O MOTOR OCULTO
DA EXCELÊNCIA

TEMAS E DEBATES

Círculo-Leitores

A faculdade subtil

Ver John Berger, funcionário da segurança, seguir os movimentos dos clientes do primeiro piso de uma loja no Upper East Side de Manhattan é ver a atenção em ação. Num discreto fato preto, com camisa branca e gravata vermelha, de *walkie-talkie* na mão, John mexe-se constantemente, com o seu foco sempre fixado num ou noutro cliente. Chamam-lhe os olhos da loja.

É um desafio intimidante. Há sempre mais de cinquenta clientes no seu piso, vagueando de um balcão de joalheria para outro, examinando lenços *Valentino*, escolhendo carteiras *Prada*. Enquanto inspecionam os produtos, John inspeciona-os a eles.

Rodopia por entre os clientes, num verdadeiro movimento browniano. Detém-se por alguns segundos atrás de um balcão de carteiras, de olhos colados num cliente, depois desloca-se até um ponto de perspectiva junto à porta, para em seguida deslizar até um canto de onde consegue uma observação circunspecta de um trio potencialmente suspeito.

Enquanto os clientes apenas veem os produtos, alheados da vigilante atenção de John, ele escrutina-os a todos.

Um provérbio indiano diz que «quando um carteirista encontra um santo, apenas lhe vê os bolsos». Em qualquer multidão, o que John vê são os carteiristas. O seu olhar vagueia como um holofote; consigo imaginar o seu rosto como se estivesse aparafusado a um gigantesco globo ocular, remanescente de um Minotauro monocular. John é a personificação do foco.

Que procura ele? «É a forma como os seus olhos se movem, ou uma mudança no seu corpo» que lhe indica a intenção de surripiar qualquer coisa, diz-me John. Ou aqueles clientes que se amontoam todos juntos, ou aquele que olha furtivamente em volta. «Faço isto há tanto tempo que me limito a reconhecer os sinais.»

Quando John perscruta um cliente entre cinquenta, consegue ignorar os outros quarenta e nove – e tudo o resto –, uma façanha de concentração entre um mar de distração.

Uma consciência tão ampla, alternando com o constante alerta para um sinal revelador, exige múltiplas variedades de atenção – uma atenção seletiva, alertando, orientando e gerindo tudo isso –, cada uma baseada numa rede distintivamente singular de circuitos cerebrais e sendo cada uma delas uma ferramenta mental essencial¹.

O contínuo perscrutar de John de uma ocorrência rara representa uma das primeiras facetas da atenção a ser estudada cientificamente. A análise daquilo que nos ajuda a permanecer vigilantes intensificou-se durante a Segunda Guerra Mundial, fomentada pela necessidade militar de ter operadores de rádio que pudessem manter-se no pico do estado vígil durante horas seguidas.

No auge da Guerra Fria, lembro-me de visitar um investigador que fora encarregado pelo Pentágono de estudar os níveis de vigilância durante uma privação de sono entre três a cinco dias – o período de tempo que calculavam que os militares enterrados lá no fundo de um búnquer precisariam de aguentar acordados

durante a Terceira Guerra Mundial. Felizmente, tal experiência nunca teve de ser testada na dura realidade, apesar de a encorajadora descoberta ter sido que, mesmo depois de três ou mais noites sem dormir, as pessoas conseguem uma atenção penetrante, se a motivação for suficientemente grande (caso contrário, ca-beceiam de imediato).

Nos últimos anos, a ciência da atenção foi muito para lá do estado vígil. Essa ciência diz-nos que as nossas capacidades de atenção determinam a que ponto executamos bem uma tarefa. Se estiverem atrofiadas, saímos-nos mal; se forem musculadas, podemos distinguir-nos. A nossa própria agilidade na vida depende desta sutil faculdade. Embora a ligação entre a atenção e a excelência permaneça oculta durante a maior parte do tempo, permeia quase tudo aquilo que tentamos alcançar.

Esta flexível ferramenta está inscrita no interior de inúmeras operações mentais. Entre estas contam-se a compreensão, a memória, a aprendizagem, a sensação de como nos sentimos e porquê, a leitura de emoções nas outras pessoas e a interação suave. Percorrer este fator invisível da eficácia permite-nos perceber melhor os benefícios envolvidos em melhorar esta faculdade mental e compreender melhor como fazê-lo.

Por meio de uma ilusão ótica da mente, por norma registamos os produtos finais da atenção – as nossas ideias boas e más, um piscar de olho revelador ou um sorriso convidativo, o odor do café da manhã – sem repararmos no cerne da consciência ela mesma.

Não obstante ter uma enorme importância na forma como navegamos na vida, a atenção é, em todas as suas variantes, um instrumento mental pouco notado e subestimado. O meu presente objetivo é chamar a atenção para uma capacidade mental fugidia e subvalorizada no que diz respeito às operações mentais, e o seu papel na consecução de uma vida satisfatória.

A nossa viagem começa com a exploração de algumas operações básicas da atenção; a atenção vigilante de John é apenas

uma delas. A ciência cognitiva estuda um vasto conjunto, incluindo a concentração num ponto, a atenção seletiva e a consciência aberta, bem como a forma como a mente distribui internamente a atenção a fim de supervisionar as operações mentais.

Há capacidades vitais que se fundam em tais mecanismos essenciais da nossa vida mental. Desde logo, a consciência de si mesmo, que alimenta o domínio de si. Ou a empatia, a base da capacidade de relacionamento. Trata-se de aspetos fundamentais da inteligência emocional. Como veremos, se forem débeis, poderão sabotar toda uma vida ou uma carreira, ao passo que, se forem fortes, aumentarão a realização e o sucesso.

Para lá destes domínios, a ciência dos sistemas transporta-nos para domínios mais alargados do foco, quando olhamos o mundo em nosso redor, harmonizando-nos com os sistemas complexos que definem e delimitam o nosso mundo². Esse foco externo confronta um desafio oculto na afinação com estes sistemas vitais: o nosso cérebro não foi concebido para essa tarefa, por isso atrapalhamo-nos. Contudo, a consciência sistémica poderá ajudar-nos a compreender o funcionamento de uma organização, de uma economia, ou dos sistemas globais que sustentam a vida no planeta.

Tudo isso poderá ser sintetizado num trio: foco interno, foco nos outros e foco externo. Uma vida bem vivida exige que utilizemos os três. As boas notícias acerca da atenção vêm dos laboratórios de neurociência e das salas de aula, onde a pesquisa aponta para meios que possibilitam fortalecer este músculo vital da mente. A atenção funciona de forma muito parecida com a de um músculo – se o usarmos deficientemente poderá definhir; se o usarmos bem, crescerá. Veremos como uma prática inteligente poderá desenvolver mais e refinar o músculo da nossa atenção, ou mesmo reabilitar cérebros famintos de foco.

Os dirigentes que quiserem obter resultados precisarão destes três tipos de foco. O foco interno harmoniza-nos com as nossas intuições, valores orientadores e melhores decisões. O foco nos outros facilita as nossas ligações com as pessoas nas nossas vidas.

E o foco externo permite-nos navegar ao largo no mundo. Um dirigente dessintonizado com o seu foco interno andarรก sem rumo; um dirigente cego ao mundo dos outros serรก ignorante; e aqueles que forem indiferentes aos sistemas mais alargados no interior dos quais operam serรกo limitados.

E nรกo serรกo apenas os dirigentes que beneficiarรกo de um equilíbrio deste triplo foco. Todos nós vivemos em ambientes agressivos, plenos de tensões e objetivos e atrações concorrentes da vida moderna. Cada uma destas três variedades de atenção poderรก ajudar-nos a encontrar um equilíbrio em que poderemos ser, ao mesmo tempo, felizes e produtivos.

A atenção, do latim *attendere* («alcançar»), liga-nos ao mundo, moldando e definindo a nossa experiência. Os neurocientistas cognitivos Michael Posner e Mary Rothbart dizem que a atenção proporciona os mecanismos «que subjazem à nossa percepção do mundo e à regulação voluntária dos nossos pensamentos e sentimentos»³.

Anne Treisman, estudiosa desta área de pesquisa, nota que o modo como distribuímos a nossa atenção determina o que vemos⁴. Ou, como diz Yoda, «o vosso foco é a vossa realidade».

O momento humano em perigo

A cabeça da menina mal chegava à cintura da mãe quando a abraçava, agarrando-se-lhe ferozmente, durante a viagem de *ferry* até à estância de férias na ilha. A mãe, porém, não lhe respondia; nem parecia reparar nela: esteve absorvida durante todo o tempo com o seu *iPad*.

Houve uma repetição dessa cena alguns minutos depois, quando entrei num táxi partilhado com nove raparigas de uma república de estudantes, que viajavam numa saída de fim de semana. Um minuto depois de ocuparem os seus lugares no interior escuro da carrinha, ténues luzes brilharam quando cada uma delas começou a usar o seu *iPhone* ou *tablet*. Havia conversas for-

tuitas balbuciadas, enquanto teclavam mensagens ou navegavam pelo Facebook. Mas, sobretudo, havia silêncio.

A indiferença dessa mãe e o silêncio entre as raparigas são sintomas de como a tecnologia captura a nossa atenção e estilhaça os nossos relacionamentos. Em 2006, a palavra «pizzled» entrou no nosso léxico: sendo uma combinação de «puzzled» [perplexo] e «pissed off» [fulo], designava o sentimento das pessoas quando alguém com quem estavam sacava do seu *Blackberry* e começava a falar com outra pessoa. Nessa altura, as pessoas sentiam-se nesses momentos ofendidas e indignadas. Hoje, é a regra.

Os adolescentes, a vanguarda do nosso futuro, são o epicentro. Nos primeiros anos desta década, o número de mensagens de texto atingiu 3417, o dobro do número de alguns anos antes. Entretanto, o tempo passado ao telefone diminuíu⁵. O adolescente americano comum recebe e envia mais de cem mensagens por dia, cerca de dez por cada hora em que está acordado. Já vi um miúdo a escrever uma mensagem enquanto andava de bicicleta.

Um amigo conta-me: «Visitei há pouco tempo uns primos em Nova Jérсия e os filhos deles tinham todos os aparelhos eletrónicos conhecidos da humanidade. Tudo o que lhes conseguia ver era o alto das cabeças. Estavam constantemente a verificar os *iPhones*, a ver mensagens, o que tinha sido atualizado no Facebook, ou perdidos num videojogo. Estão completamente desligados do que se passa à sua volta e ignorantes acerca da forma de interagir com outra pessoa durante seja que tempo for.»

As crianças de hoje crescem numa nova realidade, em que estão mais sintonizadas pelas máquinas e menos pelas pessoas do que em qualquer outra altura da história humana, o que é perturbador por várias razões. Por exemplo, a rede de circuitos sociais e emocionais do cérebro de uma criança aprende com o contacto e a conversa com toda a gente que encontra no decurso do dia. Estas interações moldam a rede de circuitos do cérebro; quanto menos horas passadas com pessoas – e quantas mais horas passadas a olhar para ecrãs digitais – maiores os défices.

Todo esse embrenhar-se em contexto digital tem custos, no que diz respeito a tempo passado cara a cara com pessoas reais – o meio em que aprendemos a «ler» os aspetos não verbais. A nova leva de indivíduos neste mundo digital poderá ser hábil no teclado, mas desastrada quando se trata de ler o comportamento cara a cara, em tempo real – em particular, terá dificuldade em perceber a indignação de alguém, quando se põem a ler uma mensagem a meio de uma conversa⁶.

Um estudante universitário fala da solidão e isolamento inerentes a um mundo virtual de *tweets*, atualizações de estado e «publicar fotos do meu jantar». Comenta que os colegas estão a perder a capacidade de conversar, já para não falar da capacidade para as discussões cativantes que enriquecem os anos de faculdade. E, diz ele, «não há aniversário, concerto, saída ou festa de que possa desfrutar-se sem se reservar tempo para nos distanciarmos do que estamos a fazer», a fim de se assegurar de que toda a gente no mundo digital saiba de imediato o quanto nos estamos a divertir.

Além disso, há os aspetos básicos da atenção, o músculo cognitivo que nos permite seguir uma história, levar uma tarefa até ao fim, aprender ou criar. Nalguns aspetos, como veremos, as infundáveis horas que os jovens passam a olhar para dispositivos eletrónicos ajudam-nos a adquirir capacidades cognitivas específicas. Mas existem preocupações e perguntas sobre como essas mesmas horas poderão conduzir a défices em capacidades mentais essenciais.

Uma professora de oitavo ano diz-me que durante muitos anos deu a ler a sucessivas turmas o mesmo livro, *A Mitologia*, de Edith Hamilton. Os alunos têm adorado, até há cerca de cinco anos. «Comecei a vê-los não tão entusiasmados. Mesmo grupos de qualidade não conseguiam interessar-se», explicou-me. «Dizem que é de leitura difícil, que as frases são muito complicadas, que leva muito tempo a ler uma página.»

Ela pergunta a si própria se as capacidades de leitura dos alunos não terão sido comprometidas pelas mensagens de texto

eletrônicas curtas e retalhadas que trocam entre si. Um estudante confessou-lhe ter passado 2000 horas o ano passado com videojogos. A professora acrescenta: «É difícil ensinar as regras de utilização das vírgulas quando se está a competir contra o *World of Warcraft*.»

Num dos extremos, Taiwan, a Coreia e outros países asiáticos encaram o vício da internete – jogos, redes sociais, realidades virtuais – entre a juventude como um problema de saúde de âmbito nacional, que isola os jovens. Cerca de 8 por cento dos jogadores americanos entre os 8 e os 18 anos parecem corresponder aos critérios de diagnóstico psiquiátrico de adição; estudos sobre o cérebro revelam modificações no seu sistema de recompensa neuronal enquanto estão a jogar que são semelhantes aos que se encontram nos alcoólicos e nos consumidores de drogas⁷. Ocasionais histórias de terror falam de jogadores viciados que dormem todo o dia e jogam toda a noite, raramente parando para comer ou se lavar e que se tornam mesmo violentos quando algum familiar os tenta levar a parar.

O relacionamento exige atenção conjunta – foco mútuo. A nossa necessidade de fazer um esforço para viver estes momentos humanos nunca foi maior, dado o oceano de distrações no qual todos navegamos diariamente.

O empobrecimento da atenção

Além disso, há os custos do declínio da atenção entre os adultos. No México, o responsável pela publicidade numa grande estação radiofónica queixa-se: «Há alguns anos, podíamos fazer um vídeo de cinco minutos para uma apresentação numa agência de publicidade. Hoje, o máximo é minuto e meio. Se não conseguirmos agarrá-los durante esse período, toda a gente começa a verificar os SMS.»

Um professor universitário de cinema contou-me que está a ler uma biografia de um dos seus heróis, o lendário realiza-

dor francês François Truffaut. Mas percebeu que «não consigo ler mais de duas páginas de cada vez. Sinto esta necessidade esmagadora de entrar em linha e ver se tenho alguma mensagem nova. Acho que estou a perder a capacidade de manter a concentração em qualquer coisa séria».

A incapacidade para resistir a espreitar a caixa de correio eletrónico ou o Facebook em vez de nos focarmos na pessoa que está a falar connosco conduz àquilo a que o sociólogo Erving Goffman, um mestre na observação da interação social, chamou «vai-te embora», uma indicação que diz à outra pessoa que «não estou interessado» naquilo que está a passar-se aqui e agora.

Na terceira conferência All Things D(igital), em 2005, os organizadores da conferência desligaram o Wi-Fi na sala principal por causa do brilho dos computadores portáteis, que indicava que quem estava na assistência não estava a ligar ao que se passava no palco. Estavam longe, num estado, como um dos participantes o descreveu, de «contínua atenção parcial», uma desfocagem mental induzida por uma sobrecarga de dados de informação por parte dos conferencistas, das outras pessoas na sala e daquilo que estavam a fazer nos seus computadores portáteis⁸. Para lutar, hoje em dia, contra focos parciais como estes, alguns locais de trabalho em Silicon Valley baniram os computadores portáteis, os telemóveis e outras ferramentas digitais durante as reuniões.

Depois de não verificar o telemóvel durante algum tempo, uma administradora executiva de uma editora confessa experimentar «uma sensação de desarmonia. Faz falta aquele toque que se ouve quando recebemos uma mensagem. Sabemos que não devemos verificar o telemóvel quando estamos com alguém, mas é um vício». Por isso, ela e o marido chegaram a um acordo: «Quando chegamos a casa do trabalho, pomos os telemóveis numa gaveta. Se o telemóvel estiver à minha frente, fico ansiosa, tenho de ir lá ver. Mas agora tentamos estar mais presentes um para o outro. Conversamos.»

O nosso foco luta continuamente contra as distrações, tanto internas como externas. A questão é a seguinte: o que nos está a custar aquilo que nos distrai? Um administrador executivo numa empresa financeira disse-me: «Quando reparo que a minha cabeça esteve noutra sítio durante uma reunião, interrogo-me sobre as oportunidades que acabei de perder.»

Há pacientes que dizem a um médico que conheço que se «automedicam» com medicamentos para o distúrbio de défice de atenção, ou narcolepsia, para enfrentarem o trabalho. Um advogado explicou-me: «Se não tomar isto, não consigo ler os contratos.» Outrora, os pacientes precisavam de um diagnóstico para estas receitas; agora, esses medicamentos tornaram-se intensificadores de desempenho de uso habitual. Um número crescente de adolescentes simula sintomas de défice de atenção a fim de obter receitas para estimulantes, uma solução química para maior capacidade de atenção.

Tony Schwartz, um consultor que orienta gestores sobre a forma de gerirem da melhor maneira a sua energia, explicou-me: «Levamos as pessoas a tornarem-se mais conscientes quanto ao modo como usam a sua atenção – que é *sempre* deficiente. A atenção é, hoje em dia, a principal questão nas mentes dos nossos clientes.»

A avalanche de informação leva a simplificações desleixadas, como selecionar mensagens de correio eletrónico pelo cabeçalho, ignorar grande parte das mensagens de voz, passar os olhos por mensagens e memorandos. Não só desenvolvemos hábitos de atenção que nos tornam menos eficazes, mas também o manancial de mensagens nos deixa muito pouco tempo para simplesmente refletirmos no que significam de facto.

Tudo isto foi previsto há muito tempo, já em 1977, pelo economista Herbert Simon, laureado com o prémio Nobel. Ao escrever sobre o vindouro mundo rico em informação, avisou que aquilo que a informação consome «é a atenção dos seus destinatários. Daí que a riqueza de informação crie uma pobreza de atenção»⁹.