

A HABILIDADE SUTIL

Observar o segurança John Berger de olho nos clientes que percorrem o primeiro andar de uma loja de departamentos no Upper East Side de Manhattan é testemunhar a atenção em ação. Vestindo um terno preto discreto, camisa branca e gravata vermelha e o walkie-talkie sempre em punho, John se movimenta sem parar, o foco sempre em um ou outro cliente. Podemos dizer que ele é os olhos da loja.

É um desafio imenso. Há mais de cinquenta pessoas no andar a todo momento, indo de um balcão de joalheria a outro, examinando as echarpes Valentino, selecionando as bolsas Prada. Enquanto os clientes analisam os produtos, John analisa os clientes.

John parece fazer uma dança por entre os clientes, como uma partícula em movimento browniano. Por alguns segundos, fica parado atrás de um balcão de bolsas com os olhos grudados num possível comprador, então vai rapidamente para um ponto de observação ao lado da porta, apenas para em seguida mover-se furtivamente até um canto de onde consegue ter uma visão privilegiada de um trio potencialmente suspeito.

Enquanto os clientes veem apenas as mercadorias, indiferentes ao olhar atento de John, ele examina detalhadamente a todos.

Há um ditado na Índia que diz: “Quando um batedor de carteiras encontra um santo, tudo o que ele vê são os bolsos.” Em qualquer aglomeração, o que John vê são os batedores de carteiras. O olhar dele vai de um lado a outro como um holofote. Sou capaz de imaginar seu rosto se transformando em um globo ocular gigantesco, lembrando um ciclope e seu único olho. John é a personificação do foco.

A habilidade sutil

O que ele procura? “É um jeito de mexer os olhos ou um movimento do corpo” que lhe dão a indicação de haver a intenção de roubar, John me diz. Ou os clientes andando em bandos, ou aquele olhando ao redor furtivamente. “Faço isso há tanto tempo que simplesmente reconheço os sinais.”

Quando se concentra num cliente entre os cinquenta, John consegue ignorar os outros 49 — e todo o resto. Uma proeza de concentração em meio a um mar de distração.

Essa consciência panorâmica, alternada com a constante vigilância por um sinal revelador, exige diversos tipos de atenção — a atenção seletiva, a alerta, a orientada e a que administra tudo isso —, todos baseados em teias de circuitos cerebrais distintamente singulares e cada um deles sendo uma ferramenta mental essencial.¹

O exame contínuo e atento de John em busca de algo extraordinário representa uma das primeiras facetas da atenção a serem estudadas cientificamente. A análise do que nos ajuda a ficarmos vigilantes se intensificou durante a Segunda Guerra Mundial, estimulada pela necessidade militar de operadores de radar capazes de se manterem em alerta máximo durante horas a fio.

No auge da Guerra Fria, me lembro de ter visitado um pesquisador que havia sido encarregado pelo Pentágono para estudar níveis de vigilância durante períodos de privação de sono de três a cinco dias — aproximadamente o tempo que os oficiais militares enfiados em bunkers precisariam se manter acordados durante a Terceira Guerra Mundial. Felizmente, a experiência nunca precisou ser testada na prática, embora sua encorajadora descoberta tenha sido de que mesmo depois de três ou mais noites sem sono as pessoas ainda são capazes de prestar bastante atenção, caso suas motivações sejam fortes o suficiente (caso contrário, caem no sono imediatamente).

Muito recentemente, a ciência da atenção floresceu para muito além da vigilância. Essa ciência diz que nossa capacidade de atenção determina o nível de competência com que realizamos determinada tarefa. Se ela é ruim, nos saímos mal. Se é poderosa, podemos nos sobressair. A própria destreza na vida depende dessa habilidade sutil. Embora a conexão entre atenção e excelência permaneça oculta a maior parte do tempo, ela reverbera em quase tudo que tentamos realizar.

Essa ferramenta flexível se adapta a inúmeras operações mentais. Uma pequena lista de alguns pontos básicos inclui compreensão, memória, aprendizagem, percepção do que sentimos e por que, leitura das emoções dos outros e interação harmoniosa. Trazer à tona esse fator invisível de eficiência nos permite visualizar os benefícios de aprimorar essa faculdade mental e compreender melhor como fazer isso.

Através de uma ilusão de ótica da mente, costumamos registrar os produtos finais da atenção — nossas ideias boas e más, uma piscada de olhos reveladora ou um sorriso convidativo, o aroma do café recém-passado — sem percebermos o sinal da própria consciência.

Apesar da importância que ela tem para a forma como levamos a vida, a atenção, em todas as suas variantes, representa um recurso mental subestimado e pouco percebido. Meu objetivo aqui é realçar essa vaga e depreciada habilidade no contexto das operações mentais e destacar seu papel na experiência de uma vida satisfatória.

Nossa jornada começa pela exploração de alguns pontos básicos da atenção. A atenção vigilante de John é apenas um deles. A ciência cognitiva realiza um amplo conjunto de estudos sobre concentração, atenção seletiva e consciência aberta, e também sobre como a mente direciona a atenção para dentro a fim de inspecionar e gerenciar operações mentais.

Capacidades fundamentais derivam desses mecanismos básicos da nossa vida mental. A autoconsciência, por exemplo, promove a autogestão. A empatia, por sua vez, é a base da habilidade de se relacionar. São pontos fundamentais da inteligência emocional. Como veremos, a fraqueza desses pontos pode sabotar uma vida ou uma carreira, enquanto a força aumenta a realização e o sucesso.

Para além desses domínios, a ciência dos sistemas nos leva a dimensões mais amplas de foco ao observarmos as coisas ao nosso redor, nos sintonizando aos sistemas complexos que definem e restringem nosso mundo.² Esse foco externo nos impõe o desafio oculto que é nos ligarmos a esses sistemas vitais: como nosso cérebro não foi projetado para essa tarefa, nos atrapalhamos. No entanto, estar consciente desses sistemas pode nos ajudar a compreender o funcionamento de uma organização, uma economia ou os processos globais que sustentam a vida neste planeta.

Tudo isso pode ser resumido em uma tríade: o foco interno, o foco no outro e o foco externo. Uma vida bem vivida exige que dominemos os três.

A habilidade sutil

A boa notícia sobre a atenção vem dos laboratórios de neurociências e das salas de aula, onde descobertas apontam para as formas pelas quais podemos fortalecer esse músculo vital da mente. A atenção funciona como um músculo: pouco utilizada, ela definha; bem utilizada, ela melhora e se expande. Veremos como um treinamento inteligente pode desenvolver e refinar o músculo da nossa atenção e até mesmo reabilitar cérebros carentes de foco.

Para que obtenham resultados, líderes precisam dos três tipos de foco. O foco interno nos põe em sintonia com nossas intuições, nossos valores principais e nossas melhores decisões. O foco no outro facilita nossas ligações com as pessoas das nossas vidas. E o foco externo nos ajuda a navegar pelo mundo que nos rodeia. Um líder fora de sintonia com seu mundo interno será um desorientado; um líder cego para o mundo dos outros será um desinformado; os líderes indiferentes aos sistemas maiores dentro dos quais operam serão pegos de surpresa.

E não são apenas os líderes que se beneficiam de um equilíbrio neste foco triplo. Todos vivemos em ambientes intimidadores, cheios de tensão, metas competitivas e as tentações da vida moderna. Cada um dos três tipos de atenção pode nos ajudar a encontrar um equilíbrio com o qual podemos ser ao mesmo tempo felizes e produtivos.

A atenção, do latim *attendere*, entrar em contato, nos conecta ao mundo, moldando e definindo a nossa experiência. Como escrevem os neurocientistas cognitivos Michael Posner e Mary Rothbart, a atenção fornece os mecanismos “que sustentam nossa consciência do mundo e a regulação voluntária dos nossos pensamentos e sentimentos”.³

Anne Treisman, uma autoridade nessa área de pesquisa, lembra que o modo como aplicamos nossa atenção determina o que vemos.⁴ Ou, como diz Yoda: “O seu foco é a sua realidade.”

O MOMENTO HUMANO AMEAÇADO

A cabeça da menininha ia apenas até a cintura da mãe, a quem ela abraçava com força durante um trajeto de balsa até uma ilha de veraneio. A mãe, porém, não reagia à filha, nem sequer parecia notá-la: passou o tempo todo absorta em seu iPad.

Houve uma reprise dessa cena alguns minutos depois, quando entrei numa van junto com nove integrantes de uma irmandade universitária que aquela noite viajavam para um fim de semana fora. Um minuto depois de se sentarem na van escura, luzinhas se acenderam, e todas as moças começaram a mexer nos seus iPhones ou tablets. Conversas aleatórias pipocavam enquanto enviavam mensagem ou navegavam pelo Facebook. Mas na maior parte do tempo houve silêncio.

A indiferença daquela mãe e o silêncio entre as moças são sintomas de como a tecnologia captura a nossa atenção e interrompe as nossas conexões. Em 2006, a palavra “pizzled” entrou no léxico inglês. Combinação de “puzzled” (perplexo) e “pissed off” (irritado), capturava a sensação que se tinha quando se estava com alguém e essa pessoa pegava o Blackberry para começar a conversar com outra. Na época, as pessoas se sentiam magoadas e indignadas diante disso. Hoje, é a norma.

Os adolescentes, a vanguarda do nosso futuro, são o epicentro. No começo desta década, a contagem de mensagens de texto mensais disparou para 3.417, o dobro do número de apenas poucos anos atrás. Enquanto isso, o tempo que passam ao telefone caiu.⁵ O adolescente médio americano recebe e envia mais de cem mensagens de texto por dia, cerca de dez a cada hora acordado. Já vi um garoto escrevendo uma mensagem enquanto andava de bicicleta.

Um amigo me contou: “Fui visitar uns primos em Nova Jersey recentemente, e os filhos deles tinham todos os aparelhos eletrônicos conhecidos pelo homem. Tudo o que vi foi a cabeça deles. Passavam o tempo todo conferindo os iPhones para ver quem havia lhes mandado mensagens e o que havia sido atualizado no Facebook ou ficavam perdidos em algum video game. Eles ignoram completamente o que está acontecendo ao redor e não fazem ideia de como interagir com alguém durante qualquer período de tempo.”

As crianças de hoje estão crescendo numa nova realidade, na qual estão conectados mais a máquinas e menos a pessoas de uma maneira que jamais aconteceu antes na história da humanidade. Isso é perturbador por diversos motivos. Por exemplo: o circuito social e emocional do cérebro de uma criança aprende através dos contatos e das conversas com todos que ela encontra durante um dia. Essas interações moldam o circuito cerebral. Menos horas passadas com gente — e mais horas olhando fixamente para uma tela digitalizada — são o prenúncio de déficits.

A habilidade sutil

Todo esse envolvimento digital cobra um custo no tempo dedicado a pessoas de verdade — o meio em que aprendemos a “ler” sinais não verbais. A nova safra de nativos do mundo digital pode ser muito hábil nos teclados, mas é completamente desajeitada quando se trata de interpretar comportamentos alheios frente a frente, em tempo real — principalmente de sentir o incômodo dos outros quando eles param para ler um texto no meio de uma conversa.⁶

Um estudante universitário observa a solidão e o isolamento que acompanham uma vida reclusa ao mundo virtual de *tweets*, atualizações de status e “postagens de fotos do meu jantar”. Ele lembra que seus colegas estão perdendo a habilidade de manter uma conversa, sem falar nas discussões profundas capazes de enriquecer os anos de universidade. E acrescenta: “Nenhum aniversário, show, encontro ou festa pode ser desfrutado sem que você se distancie do que está fazendo” para que aqueles no seu mundo virtual saibam instantaneamente como você está se divertindo.

Existem os fundamentos da atenção, o músculo cognitivo que nos permite acompanhar uma história, concluir uma tarefa, aprender ou criar. De algumas maneiras, como veremos, as intermináveis horas que os jovens passam olhando fixamente para aparelhos eletrônicos pode ajudá-los a adquirir habilidades cognitivas específicas. Mas há preocupações e questões sobre como essas mesmas horas podem levar a déficits de habilidades emocionais, sociais e cognitivas essenciais.

Uma professora da oitava série me contou que, por muitos anos, ela fez turmas sucessivas de alunos lerem o mesmo livro: *Mitologia*, de Edith Hamilton. Seus alunos adoravam o livro — até mais ou menos cinco anos atrás. “Comecei a ver que as crianças não estavam tão empolgadas, e nem mesmo os grupos com alto desempenho conseguiam se envolver”, ela me falou. “Eles dizem que a leitura é difícil demais, que as frases são complicadas demais, que é preciso muito tempo para se ler uma página.”

Ela se pergunta se, talvez, a capacidade de leitura de seus alunos tenha sido, de alguma maneira, prejudicada pelas mensagens de texto curtas e picotadas que eles recebem. Um aluno confessou que, no ano anterior, passou 2 mil horas jogando video game. Ela acrescenta: “É difícil ensinar as regras de utilização da vírgula quando você está competindo com o *World of Warcraft*.”

Levando essa questão ao extremo, Taiwan, Coreia e outros países asiáticos veem o vício em internet — em games, mídias sociais, realidades virtuais — entre a juventude como um problema de saúde nacional, isolando os jovens. Cerca de 8% dos jogadores de video game norte-americanos entre 8 e 18 anos parecem se encaixar nos critérios diagnósticos da psiquiatria para o vício. Estudos cerebrais revelam mudanças em seus sistemas de recompensa neural enquanto jogam semelhantes aos encontrados em viciados em álcool e drogas.⁷ Ocasionalmente, histórias terríveis relatam casos de jogadores viciados que dormem o dia todo e jogam a noite inteira, raramente parando para comer ou fazer higiene pessoal, e chegam até mesmo a se tornar violentos quando membros da família tentam fazê-los parar.

Uma relação empática exige atenção conjunta — foco mútuo. A necessidade de fazermos um esforço para termos esse tipo de momento humano nunca foi maior, levando em consideração o oceano de distrações que todos enfrentamos diariamente.

O EMPOBRECIMENTO DA ATENÇÃO

Há também um preço a ser pago pela diminuição da atenção entre os adultos. No México, a executiva de contas de uma grande rede de rádio reclama: “Alguns anos atrás, podíamos fazer um vídeo de cinco minutos para apresentarmos a uma agência de publicidade. Hoje, precisamos nos limitar a, no máximo, um minuto e meio. Se não prendermos a atenção nesse período, todo mundo começa a checar mensagens.”

Um professor universitário que leciona cinema me contou que está lendo uma biografia de um de seus heróis, o lendário diretor francês François Truffaut. Mas ele diz: “Não consigo ler mais de duas páginas por vez. Sinto uma necessidade incontrolável de entrar na internet e ver se recebi novos e-mails. Acho que estou perdendo a minha capacidade de manter a concentração em qualquer coisa séria.”

A incapacidade de resistir a conferir o e-mail ou o Facebook em vez de nos focarmos na pessoa que está conversando conosco leva ao que o sociólogo Erving Goffman, um magistral observador da interação social, chamou de um “fora”, um gesto que diz à outra pessoa que “não estou interessado” no que está acontecendo aqui e agora.

A habilidade sutil

Na terceira conferência *All Things D(igital)* (Todas as coisas digitais), em 2005, os anfitriões desligaram o wi-fi do salão principal por causa do brilho das telas dos laptops, indicando que as pessoas da plateia não estavam atentas à ação no palco. Estavam distantes, num estado que um dos participantes chamou de “atenção parcial contínua”, uma confusão mental induzida por uma sobrecarga de input de informação dos palestrantes, das outras pessoas no ambiente e do que eles estavam fazendo em seus laptops.⁸ Para combater tal foco parcial, hoje algumas empresas do Vale do Silício baniram laptops, celulares e outras ferramentas digitais durante reuniões.

Quando fica muito tempo sem conferir o celular, uma executiva da indústria editorial confessa que fica com uma “sensação irritante. A gente perde aquele barato que sente quando há uma mensagem. Sabemos que não é legal ficar checando o celular quando estamos com alguém, mas é viciante”. Assim, ela e o marido têm um pacto. “Quando chegamos em casa do trabalho, guardamos os telefones numa gaveta. Se o aparelho fica na minha frente, eu fico ansiosa, simplesmente preciso conferir se não chegou nada. Mas agora tentamos estar mais presentes um para o outro. Conversamos.”

O nosso foco está continuamente lutando contra distrações, tanto internas quanto externas. A questão é: o que as nossas distrações estão nos custando? Um executivo de uma empresa financeira me disse: “Quando percebo que a minha mente esteve em outro lugar durante uma reunião, me pergunto quais oportunidades eu perdi ali mesmo.”

Os pacientes estão dizendo a um médico conhecido meu que estão se “automedicando” com drogas para transtorno de déficit de atenção ou narcolepsia para continuarem trabalhando. Um advogado lhe disse: “Se eu não tomasse, não conseguiria ler contratos.” Antes, os pacientes precisavam de um diagnóstico para tais receitas; agora, esses medicamentos se tornaram melhoradores de desempenho rotineiros. Um número crescente de adolescentes finge ter sintomas de déficit de atenção a fim de conseguir prescrições para estimulantes, uma via química para a atenção.

E Tony Schwartz, um consultor que treina líderes sobre como administrar melhor a energia, me diz: “Fazemos as pessoas se tornarem mais conscientes do modo como usam a atenção, que é *sempre* ruim. A atenção é hoje o problema número um nas mentes dos nossos clientes.”

FOCO

A enxurrada de dados que nos atinge leva a atalhos desleixados, como selecionar e-mails pelo assunto, pular muitas das mensagens de voz, ler por alto mensagens e memorandos. Não é apenas que tenhamos desenvolvido hábitos de atenção que nos tornam menos eficientes, mas que o peso das mensagens nos deixa muito pouco tempo para simplesmente refletir a respeito do que elas realmente significam.

Tudo isso foi previsto há muito tempo, lá em 1977, pelo economista vencedor do Nobel Herbert Simon. Ao escrever sobre o mundo que estava se tornando rico em informações, ele alertou para o fato de que o que a informação consome é “a atenção de quem a recebe. Eis por que a riqueza de informações cria a pobreza de atenção”.⁹