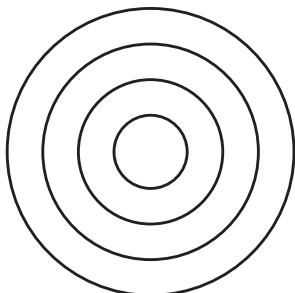


Inteligência Emocional

CONCENTRAÇÃO



TÍTULO ORIGINAL

Focus

Original work copyright © 2019 Harvard Business School Publishing Corporation.

Published by arrangement with Harvard Business Review Press

AUTORES

Daniel Goleman, Kandi Wiens, Michael Lipson, Amy Gallo, Heidi Grant, Monique Valcour, Amy Jen Su, Maura Thomas, Rasmus Hougaard, Jacqueline Carter e Srinivas Pillay

Direitos reservados para Portugal por

CONJUNTURA ACTUAL EDITORA

Sede: Rua Fernandes Tomás, 76-80, 3000-167 Coimbra

Delegação: Avenida Engenheiro Arantes e Oliveira, 11 – 3.º C – 1900-221 Lisboa – Portugal
www.actualeitora.pt

TRADUÇÃO

Patrícia Xavier

REVISÃO

Carina Correia

CAPA

Edições Almedina S.A., sobre capa original da Harvard Business School Publishing Corporation

PAGINAÇÃO

Aresta Criativa – Artes Gráficas

IMPRESSÃO E ACABAMENTO

?????????

junho 2019

DEPÓSITO LEGAL

?????????

Toda a reprodução desta obra, por fotocópia ou qualquer outro processo, sem prévia autorização escrita do Editor, é ilícita e passível de procedimento judicial contra o infrator.



GRUPO ALMEDINA

Biblioteca Nacional de Portugal – Catalogação na Publicação

GOLEMAN, Daniel, 1946-, e outros

Concentração / Daniel Goleman, Annie McKee, Adam Waytz. – (Inteligência emocional)
ISBN 978-989-694-365-3

I – WIENS, Kand

II – LIPSON, Michael

CDU 005

Índice

1. Liderança com Concentração	7
<i>Concentre-se em si próprio, no mundo à sua volta e nos outros</i>	
Daniel Goleman	
2. Quebrar o Ciclo de Stress e Distração Usando a Inteligência Emocional	39
<i>Use a autoconsciência para contrariar as causas do stress</i>	
Kandi Wiens	
3. Para Melhorar a Sua Concentração, Veja Como Se Desconcentra	51
<i>As quatro fases da atenção e da distração</i>	
Michael Lipson	
4. O Que Fazer Quando Está Distraído no Trabalho	59
<i>Oito práticas a seguir</i>	
Amy Gallo	
5. Como Se Obrigar a Trabalhar Quando Não Quer	77
<i>Imagine as consequências que mais teme</i>	
Heidi Grant	

6. Dicas sobre Produtividade para Pessoas que Odeiam Dicas sobre Produtividade <i>Quando as soluções convencionais são tão frustrantes como o seu problema</i> Monique Valcour	87
7. 5 Formas de Concentrar a sua Energia num Momento de Trabalho Crítico <i>Comece a cuidar de si</i> Amy Jen Su	97
8. O Problema de Gestão de Tempo da Sua Equipa Pode Ser um Problema de Concentração <i>Elimine as causas do stress, e veja a sua equipa prosperar</i> Maura Thomas	107
9. Como Praticar a Atenção Plena ao Longo do Dia de Trabalho <i>Liberte as distrações à medida que elas vão surgindo</i> Rasmus Hougaard e Jacqueline Carter	119
10. Há um Limite para a Concentração que o Cérebro Pode Suportar <i>Desconcentre-se e deixe a criatividade florescer</i> Srini Pillay	127
Índice Remissivo	139

1

Liderança com Concentração

Daniel Goleman

Uma das principais funções de um líder é dirigir a atenção. Para o fazerem, os líderes devem aprender a controlar a sua própria atenção. Quando falamos de concentração, referimo-nos habitualmente a pensar numa única coisa, afastando outras distrações. Contudo, uma vasta pesquisa recente na área da neurociência mostra que nos concentramos de muitas maneiras distintas, por diferentes objetivos, recorrendo a diferentes caminhos neuro-nais — alguns dos quais funcionam de modo concertado, enquanto outros tendem a estar em oposição.

Agrupar estes modos de atenção em três categorias amplas — concentrarmo-nos em *nós próprios*, concentrarmo-nos *noutras pessoas* e concentrarmo-nos no *mundo mais vasto* — lança uma nova luz sobre o treino de muitas competências de liderança essenciais. Concentrarem-se

Concentração

em si próprios e concentrarem-se construtivamente nos outros ajuda os líderes a cultivarem os principais elementos da inteligência emocional. Compreender melhor como se concentram no mundo mais vasto pode desenvolver a sua capacidade de delinear estratégias, de inovar e de gerir organizações.

Qualquer líder precisa de cultivar estas três formas de consciência, em abundância e no equilíbrio adequado, pois a incapacidade de nos concentrarmos em nós próprios deixa-nos à deriva, a incapacidade de nos concentrarmos nos outros torna-nos ignorantes, e a incapacidade de nos concentrarmos no mundo que nos rodeia deixa-nos vulneráveis.

Concentrarmo-nos em nós próprios

A inteligência emocional começa com a autoconsciência — estabelecer contacto com a nossa voz interior. Os líderes que escutam a sua voz interior conseguem reunir mais recursos para tomar melhores decisões e para se ligarem ao seu eu autêntico. Mas que implica isso? Veremos como as pessoas se concentram em si próprias pode tornar este conceito abstrato mais concreto.

Autoconsciência

Ouvir a nossa voz interior consiste em prestar muita atenção a sinais fisiológicos internos. Estas dicas subtils são monitoradas pela ínsula, que se encontra alojada por trás dos lobos frontais do cérebro. A atenção dada a qualquer parte do corpo aumenta a sensibilidade da ínsula a essa zona. Se atentarmos no nosso batimento cardíaco, a ínsula ativa mais neurónios nesse circuito. Quão bem as pessoas conseguem sentir o seu batimento cardíaco tornou-se, aliás, numa forma comum de medir a sua autoconsciência.

As intuições são mensagens da ínsula e da amígdala, que o neurocientista António Damásio, da Universidade do Sul da Califórnia, designa como «marcadores somáticos». Essas mensagens são a «sensação» de que algo está bem ou mal. Os marcadores somáticos simplificam a tomada de decisão, guiando a nossa atenção para melhores opções. Não são, de modo algum, infalíveis (quantas vezes é que a sensação de ter deixado o fogão aceso se revelou certa?), por isso, quanto mais abrangente for o modo como as lemos, melhor podemos usar a nossa intuição. (Ver a caixa «Está a ler esta caixa na diagonal?».)

Está a ler esta caixa na diagonal?

Tem dificuldade em lembrar-se do que alguém acabou de lhe dizer em conversa? Esta manhã conduziu o carro para o trabalho em piloto automático? Dá mais atenção ao seu smartphone do que à pessoa com quem está a almoçar?

A atenção é um músculo mental; como qualquer outro músculo, pode ser fortalecida através do tipo de exercício adequado. O procedimento fundamental para se treinar uma atenção deliberada é simples: quando a sua mente divagar, tome consciência disso, traga-a de volta ao ponto em que deseja concentrar-se, e mantenha-a aí tanto tempo quanto for capaz. Este exercício elementar é a base de quase todos os tipos de meditação. A meditação traz-nos concentração e calma, e ajuda-nos a recuperar da agitação do stress.

O mesmo faz um jogo de vídeo chamado *Tenacity*, desenvolvido por uma equipa de design e por neurocientistas. Este jogo propõe-nos uma viagem descontraída por meia dúzia de cenários à escolha, desde um deserto árido a uma escada fantástica que espirala para o céu. No nível inicial, toca-se com um dedo num ecrã de iPad de cada vez que se expira; o desafio é bater dois dedos a cada quinta respiração. À medida que se sobe de nível, o número de distrações aumenta — um helicóptero aparece, um avião faz uma acrobacia, um bando de pássaros surge de repente.

Quando os jogadores estão sintonizados com o ritmo da sua respiração, experimentam o reforço da atenção seletiva como uma sensação de concentração tranquila, semelhante à que é alcançada na meditação. A Universidade de Stanford está a explorar esta ligação no seu Calming Technology Lab, que se encontra a desenvolver dispositivos de relaxamento, como um cinto que deteta o ritmo da nossa respiração. Se uma caixa de correio cheia desencadear, por exemplo, o fenómeno que foi designado como «apneia de e-mail», uma aplicação de iPhone poderá guiá-lo através de exercícios que acalmam a respiração e a mente.

Considere, por exemplo, as implicações de uma análise de entrevistas conduzidas por um grupo de investigadores britânicos a 118 investidores profissionais e a dez gestores de topo de quatro bancos de investimento da City de Londres. Os investidores mais bem-sucedidos (com um rendimento médio anual a rondar as 500 000 libras) não eram nem os que contavam exclusivamente com a análise de dados, nem os que se baseavam apenas na intuição. Eram os que atentavam num leque abrangente de emoções, que levavam em conta para ajuizar o valor das suas intuições. Quando sofriam perdas, reconheciam a sua ansiedade, tornavam-se mais cautelosos e corriam menos riscos. Os investidores com menos êxito (cujo rendimento se situava apenas nas 100 000 libras