

## PROJETO LIDERANÇAS SUSTENTÁVEIS: UM OLHAR DE “DENTRO PARA FORA” DE UMA CONSULTORIA DO AGRONEGÓCIO

LETICIA FRANCO MARTINEZ

MARCOS FAVA NEVES

### Introdução

Muitos que hoje trabalham em empresas são formados por cursos de gestão oferecidos por instituições de ensino superior que possuem como principal objetivo preparar os jovens para a alta competitividade. Conforme os mais novos profissionais vão acessando o mercado, o senso de responsabilidade cresce exponencialmente. Assim, ter controle emocional para lidar com os desafios da tomada de decisão, é extremamente difícil. O tipo de líder que estes jovens se tornarão será definido conforme as atitudes ao longo de cada uma das fases da vida profissional (CALIA, 2020).

### Problema de Pesquisa e Objetivo

Qual é o status de atenção plena da organização escolhida e quais são as principais ações possíveis de serem implantadas a partir de um plano de ação para desenvolver lideranças sustentáveis no agronegócio? Compreender o atual status de atenção plena, assim como propor um plano de ação para promoção da importância da liderança espiritual, da prática da atenção plena e da sustentabilidade organizacional dentro da organização escolhida.

### Fundamentação Teórica

Este artigo se embasou principalmente nos ensinamentos de autores reconhecidos como Fry (2003) para liderança e Jon Kabat-Zinn (1970) para Mindfulness. A Mindfull Attention Awareness Scale (MAAS), a escala mais popular na psicologia positiva, desenvolvida por Kirk Warren Brown e Richard M. Ryan em 2003, também foi elemento importante para análise de atenção plena da organização estudada.

### Metodologia

Uma empresa de consultoria no setor do agronegócio situada no interior de São Paulo, com 20 anos de mercado serviu de laboratório desta pesquisa. O primeiro passo para esta pesquisa foi buscar nas principais plataformas de pesquisa (SciELO, Science Direct) os principais conceitos relacionados ao tema Mindfulness, Sustentabilidade e Liderança. Foi utilizada a MAAS como escala para obter o nível de atenção plena da organização. Foram realizadas entrevistas em profundidade com 10 representantes de variados níveis. O método 5W2H foi escolhido para estruturar o plano de ação para as lideranças.

### Análise dos Resultados

A média da pontuação para a empresa como um todo, considerando as 54 respostas, foi de 54,5, um valor equivalente a 60,5% da pontuação total (90). As conversas com as pessoas foram essenciais para o entendimento de que o tema mindfulness/atenção plena é mais desconhecido e precisam ser mais bem trabalhados para chegar à prática, assim como o uso da expressão “espiritualizar” a empresa. Foram propostos 6 ações dentro do plano: "Palestra Significados", "Grupo de Tutores", "Newsletter", "Aulas Express", "Programa líderes conectados" e "Café com líderes".

### Conclusão

O trabalho mostrou alguma relação da idade com o nível de atenção das pessoas. Apesar do tamanho da amostra não ser suficiente, vários dos líderes entrevistados fizeram comentários nesse sentido. Houve um bom nível de concordância nas entrevistas de como tornar real a discussão dos temas liderança, sustentabilidade e mindfulness dentro do plano de ação. a sugestão é que em 2024 o grupo trabalhe o aspecto interno para que a empresa esteja bem consolidada futuramente, pensando no bem-estar interno e no aumento da produtividade a partir de líderes espiritualizados, capacitados e instruídos.

### Referências Bibliográficas

A prática de Mindfulness em profissionais de saúde em tempos de COVID-19: uma revisão sistemática; The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being; Mindfulness na Experiência de um Empreendedor e de uma Executiva; Toward a theory of spiritual leadership; Mindfulness as metacognitive practice; Global challenges as an opportunity to transform business for good; Business and the spirit; Interpersonal Mindfulness: Scale Development and Initial Construct Validation; Mindfulness and Social Sustainability: An Integrative Review.

### Palavras Chave

Sustentabilidade, Liderança Espiritual, Atenção Plena

### Agradecimento a órgão de fomento

Não se aplica

# PROJETO LIDERANÇAS SUSTENTÁVEIS: UM OLHAR DE “DENTRO PARA FORA” DE UMA CONSULTORIA DO AGRONEGÓCIO

## 1 INTRODUÇÃO

Muitos que hoje trabalham em empresas são formados por cursos de gestão oferecidos por instituições de ensino superior que possuem como principal objetivo preparar os jovens para a alta competitividade. Conforme os mais novos profissionais vão acessando o mercado, o senso de responsabilidade cresce exponencialmente. Assim, ter controle emocional para lidar com os desafios da tomada de decisão, é extremamente difícil. O tipo de líder que estes jovens se tornarão será definido conforme as atitudes ao longo de cada uma das fases da vida profissional (CALIA, 2020). Para Fry (2003) liderança é o ato de estabelecer uma cultura com valores que influenciam os outros a desejar, mobilizar e lutar fortemente por uma visão compartilhada que define a essência da motivação. Nesse mesmo cenário, a estratégia, ao invés de ser de cima para baixo como nas organizações burocráticas tradicionais, pode surgir de qualquer lugar (FRY, 2003).

Pensando em criar um senso de fusão entre as quatro forças fundamentais da existência humana (corpo, mente, coração e espírito) para que as pessoas sejam motivadas para o alto desempenho, tenham maior compromisso e experimentem pessoalmente a alegria, a paz e a serenidade, torna-se necessária a Liderança Espiritual (FRY, 2003). As organizações que não fizerem as mudanças necessárias para incorporar a espiritualidade no local de trabalho também podem deixar de fazer a transição para o paradigma organizacional de aprendizagem necessário para o sucesso no século XXI (FRY, 2003). Muitas das decisões equivocadas são originadas a partir de pessoas que não possuem a capacidade de autopercepção ou de “liderar a si mesmo”. As decisões tomadas no “piloto automático” podem funcionar bem as vezes, mas quando acontece alguma mudança de contexto, essas decisões se mostram desalinhadas com o funcionamento do mercado e da sociedade (CALIA, 2020).

Trabalhar a atenção plena pode ser vantajoso neste cenário, identificando os pensamentos e sentimentos como eventos a parte na mente, sem “superidentificação” e sem reagir de forma automática ou em um padrão de reatividade; (PRATSCHER et al., 2019). Os efeitos adversos do aumento das demandas psicossociais que incluem, por exemplo, estresse prolongado, exaustão, esgotamento e problemas de saúde também podem ser evitados com esta prática. O estado “desapaixonado” de auto-observação é pensado para introduzir um espaço entre a percepção de alguém e a resposta dada pelo outro. Esta presença consciente ou autorregulação da escuta, nos permite liberar estruturas limitantes que incluem experiências passadas, incapacidade de ouvir com precisão com base na antecipação e interpretação errônea de sinais emocionais devido a uma narrativa interna que distorce a capacidade de ver claramente (PRATSCHER et al., 2019).

Com base no aprofundamento do entendimento das formas de trabalho de uma consultoria em agronegócio situada no interior de São Paulo, somado ao estudo prévio das temáticas de sustentabilidade, mindfulness e liderança este trabalho visou compreender o atual status de atenção plena, assim como propor um plano de ação para promoção da importância da liderança espiritual, da prática da atenção plena e da sustentabilidade organizacional dentro desta organização.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 MINDFULNESS

Mindfulness foi criado no final da década de 1970 por Jon Kabat-Zinn, um professor universitário de biologia molecular numa faculdade de medicina, a partir da inspiração em meditações budistas. Mas ele, intencionalmente, tirou todos os componentes religiosos e místicos e deixou apenas as técnicas e práticas de meditação, validando cientificamente a eficácia dessas técnicas para a promoção da saúde humana (CALIA, 2020). O campo de rápida expansão da pesquisa da atenção plena tem se concentrado principalmente no indivíduo. Em contrapartida, muito pouco se conhece sobre o tema no âmbito do relacionamento interpessoal. A meditação formal é muitas vezes uma prática interna e solitária, mas o fruto da prática é trazer essa qualidade de ser para a vida cotidiana. A multiplicidade de interações interpessoais que ocorrem na vida diária apresenta oportunidades para que as pessoas estejam atentas durante essas trocas (PRATSCHER et al., 2019).

Kudesia (2019) traz a percepção de que atenção plena não é um método de processamento da informação a ser aplicado em qualquer situação, pois as pessoas devem ajustar essa prática às suas necessidades e momento atual. Além disso, o autor comenta sobre a necessidade de treinar a atenção plena e, para isso, é necessário oferecer um contexto adequado também. Com o tempo, o processo de respostas adequadas às situações começa a ganhar eficiência e isso é importante para as organizações, pois, à medida que as pessoas direcionam suas ações individuais em uma resposta coletiva, a prática pode ser incorporada à transformação da organização (KUDESIA, 2019).

### 2.2 LIDERANÇA ESPIRITUAL E SUSTENTABILIDADE

Pandemias, mudanças climáticas e muitos outros desafios sociais e globais apresentaram uma oportunidade de transformar o papel das empresas na sociedade. As empresas existem não apenas para lucrar, mas para causar um impacto positivo nas comunidades e na natureza. Muitas empresas estão descobrindo que a liderança para o bem está se tornando um diferencial importante (LASZLO; COOPERRIDER; FRY, 2020).

As lideranças espirituais conduzem as pessoas por meio do discurso intelectual e do diálogo e acreditam que as pessoas, quando envolvidas e devidamente informadas, podem tomar decisões inteligentes e que, com informações adequadas, podem assumir a responsabilidade pelas decisões que afetam suas vidas (FRY, 2003). O objetivo da liderança espiritual é criar congruência de visão e valor em toda a equipe e, em última análise, promover níveis mais altos de comprometimento e produtividade organizacional (FRY, 2003).

O sucesso empresarial está mais intimamente relacionado com práticas organizacionais éticas, incluindo direitos humanos, justiça social e liderança baseada em valores. Essas práticas podem ser promovidas por meio de intervenções de atenção plena. Importante destacar que sem uma base de ética, espiritualidade e moralidade, a atenção plena é frequentemente reduzida a uma técnica terapêutica comum de autoajuda. A atenção plena pode ir além, contribuindo para entender e facilitar a sustentabilidade, não apenas no nível individual, mas em relação ao todo, e deve, assim, tornar-se um conceito central na ciência, prática e ensino da sustentabilidade (SAJJAD; SHAHBAZ, 2020).

Muitas pessoas buscam não apenas competência e maestria para realizar todo o seu potencial por meio do trabalho, mas também a sensação de que o trabalho tem algum

significado ou valor social. O termo “chamado” tem sido usado há muito tempo como uma das características definidoras de um profissional que crê que a profissão escolhida é valiosa e essencial para a sociedade, tendo orgulho de fazer parte dela. O desafio para os líderes é de como desenvolver esse mesmo sentido em sua equipe por meio do envolvimento na tarefa e da identificação de metas (FRY, 2003).

Pfeffer (2003) em seu trabalho sobre espiritualidade no local de trabalho e práticas de gestão que sustentam valores, define quatro dimensões fundamentais do que as pessoas buscam: (1) trabalho interessante e significativo; (2) trabalho significativo que fornece algum sentimento de propósito; (3) senso de conexão e relações sociais positivas com seus colegas de trabalho e (4) a capacidade de viver uma vida integrada, de modo que o papel de trabalho e outros papéis estejam em harmonia com sua natureza essencial e com quem a pessoa é como ser humano.

O mais importante do ponto de vista gerencial, é que a espiritualidade pode ser a vantagem competitiva final (FRY, 2003). No entanto, somente por meio da experiência da totalidade e da conexão que os líderes transformam de forma duradoura sua consciência de como suas ações afetam os outros e a natureza (LASZLO; COOPERRIDER; FRY, 2020).

### **3 METODOLOGIA**

O presente trabalho contou com uma empresa de consultoria no setor do agronegócio situada no interior de São Paulo, com 20 anos de mercado para servir como laboratório desta pesquisa. São mais de 60 gestores de projetos e consultores, 13 sócios, mais de 1500 projetos executados e mais de 80 casos e livros publicados. O principal objetivo desta organização é construir a agricultura e a pecuária do futuro através do desenvolvimento de líderes do agronegócio. Ela está dividida em três tipos de soluções: consultoria de negócios, capacitação e inteligência de mercado. A grande maioria dos projetos desta consultoria são voltados para marketing estratégico, no entanto, existe uma ramificação particular que chamaremos de “Projeto x” ao longo deste estudo. O “Projeto x” possui foco em comunicação e moda relacionada a uma cadeia produtiva do agronegócio. Todos os participantes das mais diversas áreas colaboraram com este trabalho dentre eles sócios, gestores de projetos, gestores de capacitação, analistas e gerente de projetos. As conversas ocorreram tanto de forma online quanto presencial.

O primeiro passo para esta pesquisa foi buscar nas principais plataformas de pesquisa (SciELO, Science Direct) os principais conceitos relacionados ao tema Mindfulness, Sustentabilidade e Liderança, para compor o referencial bibliográfico e, conseqüentemente, aprofundar o conhecimento teórico-científico dos autores. Foram utilizados artigos científicos de autores reconhecidos como Fry (2003) para liderança e Jon Kabat-Zinn (1970) para Mindfulness. Com isso, foi possível elaborar uma proposta inicial para solicitar que a consultoria participasse desta pesquisa, deixando claros os resultados que outras empresas renomadas do mercado vêm atingindo com práticas de atenção plena. O pedido foi analisado e aprovado em reunião do conselho de sócios.

O principal objetivo deste trabalho se resumiu em “compreender o atual status de atenção plena de uma consultoria em agronegócio e propor um plano de ação para promoção da importância da liderança espiritual, da prática da atenção plena e da sustentabilidade organizacional”. Sabendo disso, o segundo passo, foi compreender o atual status de atenção plena da organização e, para isso, foi selecionada para coleta e análise de dados a renomada Mindfull Attention Awareness Scale (MAAS), a escala mais popular na psicologia positiva, desenvolvida por Kirk Warren Brown e Richard M. Ryan em 2003. A MAAS trata a atenção plena como um traço que envolve consciência e

atenção. Esta escala mede a tendência de um indivíduo em entrar em um estado de atenção plena pela frequência de certas experiências relacionadas “à atenção” ou a “falta de atenção”. Ela Inclui 15 afirmações que os respondentes classificam quanto a sua frequência de envolvimento nas atividades descritas, numa escala de 1 = “quase sempre”, a 6 = “quase nunca”. A pontuação final é obtida a partir do total de itens somados, portanto o escore total varia entre 15 e 90 (BROWN, RYAN, 2003). Dessa forma, foi desenvolvido um formulário online baseado na MAAS, onde as 15 afirmações ficaram disponíveis, conforme sugerido pelos autores em seu estudo. Este formulário foi disparado pelo coordenador da consultoria via e-mail institucional e uma mensagem no grupo de WhatsApp oficial reforçando o pedido de apoio de todos os colaboradores (incluindo sócios, gestores de projeto, analistas, membros do administrativo, da área de capacitação e do “Projeto x”. Foram obtidas 54 respostas no total, o que representa aproximadamente 50% da empresa.

Como terceiro passo, visando comparar os resultados adquiridos em formulário com a percepção das lideranças (sem saberem os resultados), foram realizadas entrevistas em profundidade com 10 representantes da empresa: 3 sócios (posição mais estratégica e de tomada de decisão na empresa), 3 gestores de projetos (posição de coordenação e gestão dos projetos de marketing estratégico da organização), 1 gerente da área de projetos (administra os processos relacionados ao momento anterior ao início do projeto e de fechamento/pós), 3 gestores da área de capacitação e 1 gestor do “Projeto x”. A conversa foi pautada nos seguintes grandes temas: principais desafios percebidos com pessoas, percepção do percentual/nível de atenção da equipe em relação a execução do trabalho na consultoria, tipos de práticas ou técnicas utilizadas para aprimoramento da atenção no dia a dia, percepção de abertura da empresa para temas de liderança/atenção plena e percepção para o mercado/como um negócio a ser oferecido externamente.

Com a coleta de dados realizada, foi possível alinhar os três momentos deste trabalho (referencial, formulário e entrevistas), analisar as respostas e construir uma discussão sobre as principais descobertas, destacando os pontos em comum que seriam valiosos para elaboração de um plano de ação para a empresa implantar um projeto interno nomeado “Lideranças Sustentáveis” que envolve os temas de liderança, sustentabilidade e atenção plena para melhorias na qualidade do trabalho e produtividade do pessoal. O método 5W2H foi o escolhido para estruturar o plano de ação proposto neste trabalho. Este método, que é bastante conhecido nos cursos de administração sugere que, para elaboração de um plano eficaz, algumas perguntas devem ser respondidas para cada ação selecionada como importante para o projeto, são elas: “O quê? (what), Por quê? (why), Onde? (Where), Quem? (who), Quando? (when), Como? (how), Quanto custa? (how Much)”.

Os resultados da pesquisa em todas suas etapas foram apresentados para o coordenador da empresa, que também é um dos sócios fundadores. Alguns ajustes finos foram solicitados, mas a percepção foi bastante positiva com perspectivas de desenvolvimento futuro e aplicação.

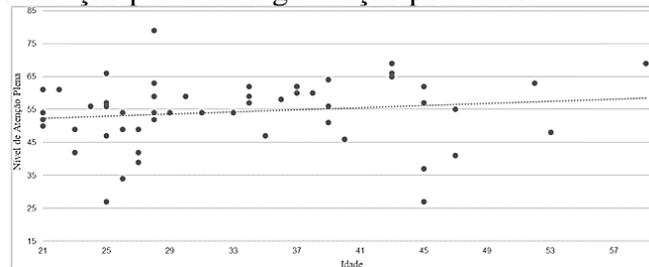
## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1 NÍVEL DE ATENÇÃO PLENA NA ORGANIZAÇÃO UTILIZANDO A ESCALA MAAS**

Todos os 54 participantes do formulário aprovaram o pedido de utilização dos dados para esta pesquisa no próprio formulário. Na sequência foi solicitada a idade dos respondentes, não sendo necessária nenhuma identificação mais específica como nome,

para que ficassem bastante à vontade com as respostas. Percebeu-se que a amostra utilizada estava bastante heterogênea, pois as idades variaram desde 21 e 59 anos. Com isso, foi possível relacionar o nível de atenção (em total de pontos) com a idade dos participantes, conforme apresentado no gráfico 1, lembrando que a pontuação varia entre 15 e 90 e que, quanto maior a pontuação, maior o nível de atenção de cada um dos participantes. De outra perspectiva, quanto maior a pontuação, menor a frequência que o fato acontece, ou seja, a frequência é inversamente proporcional à atenção, de acordo com as afirmações da MAAS que também serão apresentadas adiante juntos dos gráficos de respostas.

Gráfico 1. Nível de atenção plena da organização por idade.



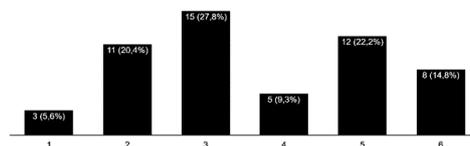
Fonte: Autores.

A maior pontuação atingida foi 79 por um respondente de 28 anos e a menor pontuação foi de 27 pontos por um respondente de 25 anos. A média da pontuação para a empresa como um todo, considerando as 54 respostas, foi de 54,5, um valor equivalente a 60,5% da pontuação total (90). Para fins de comparação, Andrade (2022) realizou um estudo aplicando a escala MAAS em chefias de um hospital durante a pior fase da pandemia no final de 2020. A média de pontuação para nível de atenção foi de 49,76 no pré-teste e 59,10 no pós-teste, ou seja, após algumas técnicas de mindfuness terem sido utilizadas neste contexto, demonstrando que o nível aumentou em 10 pontos.

A partir do gráfico 1 é possível notar uma tendência sutil para um nível superior de atenção plena, conforme a idade aumenta, no entanto não é possível afirmar tal relação com base apenas nessa amostra.

Para a afirmação da escala MAAS “*Posso estar vivenciando uma emoção e só tomar consciência disso algum tempo depois*”, obteve-se a saída representada pelo gráfico 2.

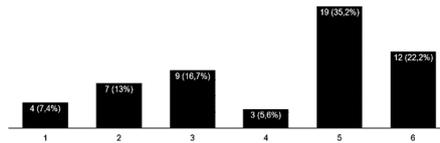
Gráfico 2. Posso estar vivenciando uma emoção e só tomar consciência disso algum tempo depois



Fonte: Autores.

Para a afirmação “*Quebro ou derrubo coisas por ser descuidado, por não prestar atenção ou por estar pensando em outra coisa.*”, foi obtido o gráfico 3. Cerca de 57% dos respondentes selecionaram “5 ou 6”, demonstrando que a frequência com que este fato acontece é mais baixa e o nível de atenção alto.

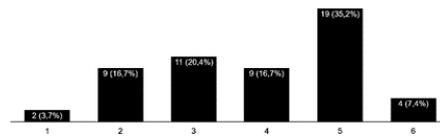
Gráfico 3. Quebro ou derrubo coisas por ser descuidado, por não prestar atenção ou por estar pensando em outra coisa.



Fonte: Autores.

Para a afirmação “*Considero difícil ficar focado no que está acontecendo no presente.*”, obteve-se a saída representada pelo gráfico 4. 35% dos respondentes indicaram “5”, demonstrando a baixa frequência com que este fato acontece, o que significa que o nível de atenção é maior.

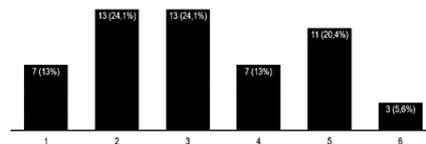
Gráfico 4. Considero difícil ficar focado no que está acontecendo no presente.



Fonte: Autores.

Para a afirmação “*Tenho tendência a andar depressa sem prestar atenção àquilo que vivencio durante o caminho.*”, as pontuações ficaram bem distribuídas dentro da escala MAAS, conforme gráfico 5.

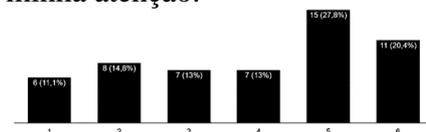
Gráfico 5. Tenho tendência a andar depressa sem prestar atenção àquilo que vivencio durante o caminho



Fonte: Autores.

Para a afirmação “*Tenho a tendência de não sentir sensações de tensão corporal ou desconforto até que realmente chamem minha atenção.*”, aproximadamente 28% das afirmações ficaram com a pontuação “5” e 20% com “6”, sendo assim, quase metade dos respondentes indicaram baixa frequência para esta situação, conforme gráfico 6, demonstrando um alto nível de atenção nesse caso.

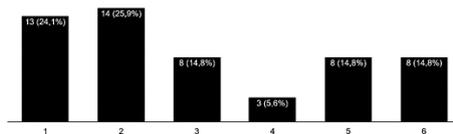
Gráfico 6. Tenho a tendência de não sentir sensações de tensão corporal ou desconforto até que realmente chamem minha atenção.



Fonte: Autores.

Para a afirmação “*Esqueço rapidamente o nome de alguém que acabou de me ser apresentado.*”, 50% das afirmações ficaram com a pontuação entre “1 e 2”, conforme gráfico 7, o que demonstra que é a frequência com que esta situação ocorre está dividida.

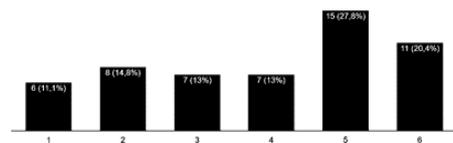
Gráfico 7. Esqueço rapidamente o nome de alguém que acabou de me ser apresentado.



Fonte: Autores.

Para a afirmação “*Parece que estou ‘correndo no automático’ sem muita presença no que estou fazendo.*” Percebe-se uma distribuição bastante heterogênea para os níveis de frequência com que tal situação ocorre, conforme gráfico 8.

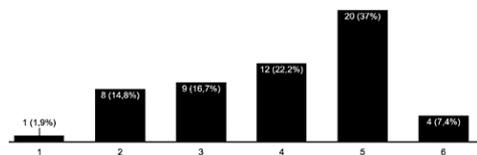
Gráfico 8. Parece que estou "correndo no automático" sem muita presença no que estou fazendo



Fonte: Autores.

A afirmação “*Eu me apresso nas atividades sem estar realmente atento a elas.*” apresenta menor frequência, já que cerca de 37% dos respondentes indicaram “5” em suas respostas. Realizando o somatório dos respondentes de “4 a 6” tem-se mais de 60% da amostra em um nível superior de atenção, conforme gráfico 9.

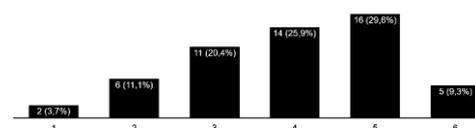
Gráfico 9. Eu me apresso nas atividades sem estar realmente atento a elas



Fonte: Autores.

A afirmação “*Fico tão focado no objetivo que quero atingir que perco a noção do que estou fazendo nesse momento para chegar lá.*” apresenta aproximadamente 60% das respostas entre “4 e 6”, indicando que a frequência com que esse acontecimento ocorre é menor, conforme gráfico 10.

Gráfico 10. Fico tão focado no objetivo que quero atingir que perco a noção do que estou fazendo nesse momento para chegar lá.

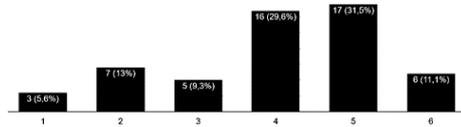


Fonte: Autores.

A afirmação “*Realizo tarefas de forma automática, sem estar consciente do que estou fazendo.*” apresenta aproximadamente 70% das respostas entre “4 e 6”, indicando

que a frequência com que esse acontecimento ocorre é menor, ou seja, alto nível de atenção, conforme gráfico 11.

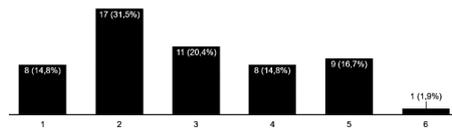
Gráfico 11. Realizo tarefas de forma automática, sem estar consciente do que estou fazendo.



Fonte: Autores.

A décima primeira afirmação, “*Me pego escutando uma pessoa falar enquanto faço outra coisa ao mesmo tempo.*” apresenta aproximadamente 65% das respostas entre “1 e 3”, indicando que a frequência com que esse acontecimento ocorre é maior, ou seja, um nível de atenção mais baixo para esta situação, conforme gráfico 12.

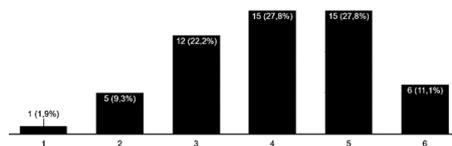
Gráfico 12. Me pego escutando uma pessoa falar enquanto faço outra coisa ao mesmo te



Fonte: Autores.

A afirmação “*Parece que estou em “piloto automático” e depois pergunto-me o que estou fazendo.*” apresenta aproximadamente 65% das respostas entre “4 e 6”, indicando que a frequência com que esse acontecimento ocorre é menor e o nível de atenção maior, conforme gráfico 13.

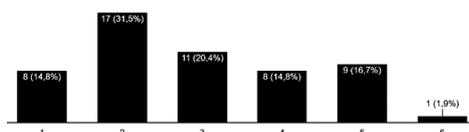
Gráfico 13. Parece que estou em “piloto automático” e depois pergunto-me o que estou fazendo



Fonte: Autores.

A afirmação “*Me pego preocupado com o passado ou com o futuro.*” Tem grande parte das respostas em “1 e 2”, aproximadamente 70%. É a afirmação mais concordante entre participantes, indicando que a frequência é bastante alta, conforme o gráfico 14.

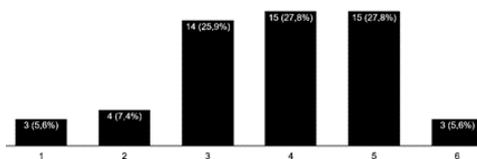
Gráfico 14. Me pego preocupado com o passado ou com o futuro.



Fonte: Autores.

A afirmação, “*Me pego fazendo coisas sem prestar atenção.*” Tem grande parte das respostas em “4 e 5” totalizando cerca de 55%, conforme o gráfico 15.

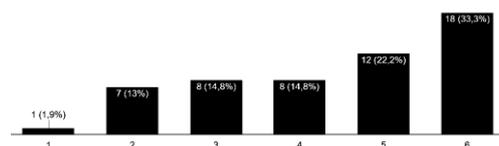
Gráfico 15. Me pego fazendo coisas sem prestar atenção.



Fonte: Autores.

A décima quinta e última afirmação, “*Fico petiscando sem estar ciente do que estou comendo.*” Tem grande parte das respostas em “5 e 6”, totalizando mais da metade dos respondentes, conforme o gráfico 16 indicando que a frequência deste acontecimento é baixa.

Gráfico 16. Fico petiscando sem estar ciente do que estou comendo.



Fonte: Autores.

#### 4.2 PERCEPÇÕES DAS LIDERANÇAS DA ORGANIZAÇÃO QUANTO AO TEMA

Nesta etapa serão apresentados os principais resultados adquiridos via entrevistas com lideranças da empresa. Foi possível notar, de maneira geral, uma percepção positiva dos líderes para o projeto, com algumas ressalvas. Os pontos que chamaram mais atenção estão caracterizados nos quadros a seguir, cada coluna representa os grandes temas relacionados as perguntas que foram direcionadas para cada um deles. Como as posições e funções são diferentes para cada grupo, nem todas as perguntas foram feitas para todos.

Para o quadro 1, na percepção dos sócios os principais desafios deste grupo se encontram no: senso de responsabilidade, no distanciamento entre sócios e consultores mais novos e na motivação dos membros. Creem que a iniciativa é positiva, mas que é importante começar pelo esclarecimento do tema, além da expectativa destes sócios de que seja algo “verdadeiro” (sem idealização do papel do líder) e bastante objetivo.

Quadro 1. Quadro resumo entrevistas com sócios

	Desafios da liderança	Nível de atenção	Práticas pessoais	Percepção de abertura para os temas na empresa.
<b>Sócio A</b>	Mostrar a importância das decisões tomadas nos projetos, principalmente nos globais e criar um senso de responsabilidade	Ambiente online não permite a percepção se estão prestando atenção, diferente do físico. No ambiente de	Não relatou nenhuma prática.	Acha muito legal. É necessário preparar os gestores de projetos para assumir a gestão de 5 projetos em média e os analistas devem estar

	quanto ao fato de enviarmos materiais errados para clientes.	pressão o nível de atenção é menor, por isso, depende do projeto e do momento.		alinhados.
<b>Sócio B</b>	Distanciamento dos consultores/analistas mais novos dos sócios. Nível de erro aumentou muito. Pessoas com volume alto de alocação (além do limite). Manter a motivação, retenção de talentos	O volume alto de projetos influencia no nível de atenção para baixo.	Listar as atividades. Não faz meditação.	É um caminho bacana. Oferecer capacitação. Alinhar este projeto com a avaliação de performance. Criar padrões. Deve ser em pílulas e online. Iniciar pelo entendimento do tema. Tentar ser muito prático no levantamento de ferramentas.
<b>Sócio C</b>	Manter a motivação, retenção de talentos	100%. Não tem problemas com atenção da equipe. Ele mesmo tem menos atenção do que gostaria de ter.	Um ritual de pensar, acalmar, passar todo o storytelling na cabeça. No dia a dia, atividade física. Não faz meditação, mas já provou e achou bom.	Primeiro conscientizar as pessoas sobre o tema. Disseminar o conhecimento de como 'sobreviver' na consultoria
<b>Sócio D</b>	Acompanhar as evoluções tecnológicas. Antes eram mais fáceis.	Ao redor de 80%. Hoje a característica mais importante na equipe é a de antecipar futuras demandas já resolvendo os problemas de forma prévia ou deixando quase pronto.	Não relatou nenhuma prática.	Muito relevante. Hoje as pessoas não conseguem prestar atenção de forma adequada. As metas e o envolvimento com pessoas ocorrem de forma interligada. As metas se traduzem em projetos que são executados por pessoas, este processo precisa ser muito bem gerenciado.

Fonte: Autores.

Para o quadro 2, a percepção dos gestores de projetos é bastante alinhada quanto ao desafio, com os três participantes apontando o dilema entre deixar de executar certas coisas para liderar e direcionar os consultores/analistas que estão um nível abaixo. A percepção de abertura dos temas também é positiva para dois deles, no entanto, para um deles, a questão de a gestão ter um pensamento mais tradicional/clássico pode ser um problema. As pessoas mais novas devem ter uma maior abertura para o tema.

Quadro 2. Quadro resumo entrevistas com gestores de projetos.

	<b>Desafios da liderança</b>	<b>Nível de atenção</b>	<b>Práticas pessoais</b>	<b>Percepção de abertura para os temas na empresa</b>
<b>Gestor de</b>	Separar expectativa da realidade. Deixar o outro	Entre 60% e 70%. É um problema de	Planejamento, anotar as	Separar expectativa da realidade de receber um

<b>projeto A</b>	fazer. Isto Acaba demorando mais, mas o aprendizado é maior.	atenção e de organização. As vezes a sobrecarga pode justificar os 30% que não possuem atenção.	atividades, priorizar para ter tranquilidade maior.	material e deixar o outro fazer. Acaba demorando mais, mas o aprendizado é maior.
<b>Gestor de projeto B</b>	Delegar ou fazer? E como não assumir muita coisa. Integrar a equipe.	Varia de pessoa para pessoa, uma média seria 70%. Algumas pessoas 95% e fazem exatamente o que foi pedido.	Prática de exercício todos os dias.	Como o estilo de gestão é mais tradicional, pode ser que não vejam tanto valor. A geração mais nova de gestores de projetos e consultores tem a mente mais aberta. Tentar fazer uma coisa envolvendo todo mundo acho que não vai funcionar. Tentar formar um grupo de quem se interessou.
<b>Gestor de projeto C</b>	Conseguir fazer menos e passar para os outros as atividades, mesmo sabendo que vai levar mais tempo.	70%. Porém os mais novos fazem, mas não sabem por que realizaram aquilo, muitas vezes.	Mudança nos hábitos alimentares e exercício diário. Alinhamento semanal com as pessoas da equipe. Alinhamento particular analistas.	Será ótimo. Provavelmente as pessoas mais novas vão praticar junto com as ainda mais novas.

Fonte: Autores.

Para o quadro 3, com os gestores da área de capacitação, de maneira geral, o desafio se encontra na captação de pessoas com um perfil adequado as demandas específicas. A percepção para inserção dos temas na organização também é positiva em sua maioria, mas ter uma iniciativa “*top down*” pode ser importante, assim como evoluir para como colocar realmente em prática o plano. Para esse grupo de entrevistados da área de capacitação foi feita a pergunta relacionada as expectativas do mercado quanto ao tema para, possivelmente, no futuro poderem desenvolver negócios. A percepção é de evolução do mercado e expectativa alta para temas como este.

Quadro 3. Quadro resumo entrevistas com gestores da área de capacitação

	<b>Desafios da liderança</b>	<b>Nível de atenção</b>	<b>Percepção de abertura para os temas na empresa</b>	<b>Percepção de abertura para os temas par ao mercado</b>
<b>Gestor de capacitação A</b>	Captar pessoas que tenham perfil da empresa. Habilidades (soft skills). Distância dos mais novos com sócios.	Entre 50 e 60% sendo otimista.	Sente que que na área de capacitação já há uma preocupação maior com pessoas. Importante existir tutores do tema na empresa. Por exemplo, gestores de projetos direcionarem consultores/analistas. Falar sobre isso é importante e estar no	O mercado evoluiu muito para essas temáticas, bem diferente do que antigamente. A área de capacitação é aberta, mas hoje tem um modelo de trabalho sob demanda e precisaria de apoio de algum sócio nesse tema para funcionar. Tem uma questão de

			escritório. Soltar uma pesquisa sobre ter um 'aulão' e quem participaria.	mudança de plataforma também que deve ser considerada.
<b>Gestor de capacitação B</b>	Não se aplica	Não se aplica	Tem abertura, mas acho que a pergunta deve ser como fazer isso acontecer. Envolver as pessoas no processo de mudança. Seria bom uma dica da semana. Coisas rápidas de dois minutos, ter a demanda de um gestor.	As demandas estão aparecendo, não só para cargos de liderança, mas para vendedores também. O espírito de liderança é importante para o cliente. Precisamos acessar um nível superior para temáticas como sustentabilidade que é mais avançado e específico.
<b>Gestor de capacitação C</b>	Desafios do regime de contratação. Atração de pessoas. Mudanças de mindset de sócios da empresa.	Não se aplica	Visão mais negativa do que positiva. Existe um preconceito do setor. Concordo em vender o mindfulness com o tema liderança sustentável. É necessário antes superar o gap do discurso e a prática. O processo deve ser gradual. Tem que começar pelo presidente.	Tenho 100% de certeza de que são temas vendáveis. O mercado quer, mas a gente não faz ainda. Liderança está longe de ser comando e controle, então oferecer algo que melhore a produtividade é muito esperado pelas empresas. O pedido do cliente vem mais indireto, mas existe.

Fonte: Autores.

Para o quadro 4, os dois participantes têm percepções diferentes, também pelo fato de ocuparem cargos de projetos ou atividades diferentes da proposta de consultoria em si. Mas, em concordância com outras falas de outros grupos, dispersão de modelo operacional entre sócios é um desafio importante. A percepção do tema para empresa é positivo para ambos, a ideia “*top down*” aparece novamente e o gestor do “Projeto x” traz a percepção da importância do presencial para aplicação do plano de ação.

Quadro 4. Quadro resumo entrevistas com gerente de projetos e gestor do “Projeto x”.

	<b>Desafios da liderança</b>	<b>Nível de atenção</b>	<b>Práticas Pessoais</b>	<b>Percepção de abertura para os temas na empresa</b>
<b>Gestor “Projeto X”</b>	Equipe tem um grande volume e muito trabalho.	É um nível muito alto 90% para seniores e 70% analistas.	Prática meditação com pouca frequência. Separa alguns minutos pela manhã, longe do computador para se acalmar, com música tranquila. Enumera todas as	Acho que não é uma coisa do perfil da empresa. A equipe do Projeto x já tem esse pensamento. Ações presenciais são importantes, então, mais do que informar, devemos executar os temas. Essa pesquisa já

				colocou as pessoas para pensar.
<b>Gerente de processos da empresa</b>	Dispersão de modelo operacional entre sócios. Sobrecarga em alguns consultores.	Não se aplica	Não se aplica	É a favor. Necessário superar a cultura organizacional e os sócios precisam estimular. Se não vier de cima o projeto pode acabar.

Fonte: Autores.

#### 4.3 PROPOSTA DE PLANO DE AÇÃO

Com base no que foi percebido nas entrevistas anteriores, foi possível sugerir 6 ações principais aplicáveis à realidade de organização para melhorar o nível de atenção do grupo e potencializar os líderes no sentido de trazer maior espiritualidade a empresa. Cada uma delas foi apresentada nos quadros a seguir, seguindo a metodologia 5W2H.

Quadro 5. Ação 1: Lançamento do projeto – Palestra Significados

<b>Lançamento do projeto – Palestra Significados</b>	
<b>WHAT (O QUÊ)</b>	Explicar o que significa mindfulness, liderança espiritualizada e sustentabilidade dentro das organizações
<b>WHY (POR QUÊ)</b>	Muitas pessoas da organização não compreendem o tema completamente e não sabem sobre seus benefícios nos resultados
<b>WHERE (ONDE)</b>	Reunião Geral
<b>WHEN (QUANDO)</b>	2024
<b>WHO (QUEM)</b>	Professores especialistas no tema
<b>HOW (COMO)</b>	Apresentação do tema Mindfulness, Liderança e Sustentabilidade, argumentando com benefícios e resultados
<b>HOW MUCH (QUANTO)</b>	Sem custos

Fonte: Autores.

Quadro 6. Ação 2: Grupo de tutores lideranças sustentáveis

<b>Grupo de tutores lideranças sustentáveis</b>	
<b>WHAT (O QUÊ)</b>	Organizar um grupo de pessoas que demonstraram interesse em fazer parte da propagação da temática dentro da organização e ajudarem a colocarem o plano de prática
<b>WHY (POR QUÊ)</b>	O trabalho deve ser colaborativo e iniciar pelas pessoas que realmente se interessam pelo tema. A ideia é que as pessoas ajudem a disseminar o projeto dentro da empresa e sejam mentores de pessoas mais jovens conectadas ou não a célula de trabalho. Com ajuda de parceiros algumas práticas podem iniciar com esse grupo presencialmente em um segundo momento
<b>WHERE (ONDE)</b>	Encontros virtuais e presenciais na empresa
<b>WHEN (QUANDO)</b>	Mensal
<b>WHO (QUEM)</b>	Tutores e outros voluntários
<b>HOW (COMO)</b>	Inicialmente discussões abertas sobre o tema, brainstorm para novas sugestões de ações para o projeto. Divisão de tarefas para o projeto acontecer e convite de parceiros para colaboração
<b>HOW MUCH (QUANTO)</b>	Sem custos

Fonte: Autores.

Quadro 7. Ação 3: Newsletter

<b>Newsletter</b>	
<b>WHAT (O QUÊ)</b>	Disseminar conhecimento, com base em pesquisadores nos temas. Para além da informação, sugestões de ferramentas, práticas de cerca de 2 minutos e dicas
<b>WHY (POR QUÊ)</b>	A newsletter tem caráter informativo em um primeiro momento, mas tem por objetivo, gradualmente, colaborar para esclarecimento do tema e não esquecimento dos conceitos aprendidos na primeira palestra
<b>WHERE (ONDE)</b>	E-mail
<b>WHEN (QUANDO)</b>	Mensal
<b>WHO (QUEM)</b>	Tutores e outros voluntários
<b>HOW (COMO)</b>	Calendário de temas. Idealmente enviar uma base grande de informações para serem inseridas gradualmente
<b>HOW MUCH (QUANTO)</b>	Sem custos

Fonte: Autores.

Quadro 8. Ação 4: Aulas Express para lideranças sustentáveis

<b>Aulas Express para lideranças sustentáveis</b>	
<b>WHAT (O QUÊ)</b>	Disseminar conhecimento em um nível mais interativo online (30 min) complementando a newsletter. Esse recurso será uma ação institucional.
<b>WHY (POR QUÊ)</b>	As aulas aparecem como complementos à newsletter para os mais interessados no aprofundamento e serão materiais mais bem elaborados com o auxílio dos especialistas da área de capacitação.
<b>WHERE (ONDE)</b>	Plataforma Teams.
<b>WHEN (QUANDO)</b>	Bimestral.
<b>WHO (QUEM)</b>	Conteúdo gerado com a ajuda da área de capacitação + Parceiros externos (professores e pesquisadores da área)
<b>HOW (COMO)</b>	Checando disponibilidade dos envolvidos
<b>HOW MUCH (QUANTO)</b>	Recursos audiovisuais da empresa e disponibilidade dos parceiros

Fonte: Autores.

Quadro 9. Ação 5: Programa líderes conectados – pílulas para líderes sustentáveis

<b>Programa líderes conectados – pílulas para líderes sustentáveis</b>	
<b>WHAT (O QUÊ)</b>	Disseminar nas redes sociais conhecimento por meio de vídeos de no máximo 2 minutos feitos por membros da empresa com depoimentos de pessoas que estão iniciando o seu desenvolvimento no tema por meio de alguma das iniciativas
<b>WHY (POR QUÊ)</b>	As redes sociais geram maior alcance. Depoimentos inspiram, principalmente se vierem dos líderes.
<b>WHERE (ONDE)</b>	Celulares e grupos no WhatsApp. Possivelmente em redes sociais como Instagram da empresa em uma segunda onda
<b>WHEN (QUANDO)</b>	Quinzenal, a depender da adesão
<b>WHO (QUEM)</b>	Parceiros, tutores e voluntários
<b>HOW (COMO)</b>	Vídeos mais informais produzido pela própria câmera do celular. Todos podem enviar.
<b>HOW MUCH (QUANTO)</b>	Sem custos.

Fonte: Autores.

Quadro 9. Ação 6: Café com os líderes

<b>Café com os líderes</b>	
<b>WHAT (O QUÊ)</b>	Organizar encontros com sócios. Data em que todos que estiverem disponíveis vão a empresa presencialmente para tomar um café no hall e conversar com as lideranças. Importante para praticar a escuta e entender os sonhos pessoais, aproximando equipes
<b>WHY (POR QUÊ)</b>	Chamada para retornar presencialmente ao escritório e para aproximação entre sócios, gestores de projeto, analistas, membros do administrativo, área de capacitação e “Projeto x”
<b>WHERE (ONDE)</b>	Hall da empresa
<b>WHEN (QUANDO)</b>	Bimestral
<b>WHO (QUEM)</b>	Todos os membros da empresa
<b>HOW (COMO)</b>	Criar calendário de encontros para o ano, contar com a ajuda do administrativo para divulgação via e-mail, grupos de whats e travas de agenda
<b>HOW MUCH (QUANTO)</b>	Custos com coffee break

Fonte: Autores.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A linha de tendência do gráfico 1 apresentado anteriormente mostrou alguma relação da idade com o nível de atenção das pessoas: quanto menor a idade, menor é este nível. Apesar do tamanho da amostra não ser suficiente, vários dos líderes entrevistados fizeram comentários nesse sentido, muitos relacionados também aos desafios em liderar pessoas, justificados pelo distanciamento com os mais novos, pela alocação do tempo de consultores ou pela ansiedade de maneira geral. Calia (2020) comenta em sua obra que com o coração aberto e escuta ativa, o profissional conseguiria lidar melhor com a ansiedade e a necessidade de estar sempre certo. Além disso, a escuta ativa, nos permite liberar estruturas limitantes e respostas baseadas em experiências passadas, (PRATSCHER et al., 2019).

Houve um bom nível de concordância nas entrevistas com algumas sugestões dadas pela autora de como tornar real a discussão dos temas liderança, sustentabilidade e mindfulness dentro do plano de ação. A proposta inicial seria em pílulas, ou seja, de maneira gradual e utilizando canais bastante objetivos, no entanto, algumas pessoas questionaram se somente a informação seria suficiente para obtenção de resultados no projeto, considerando que a prática seria muito importante. Sendo assim, um programa para criação de um grupo de tutores e adeptos ao projeto, poderia fazer bastante sentido.

As conversas com as pessoas foram essenciais para o entendimento de que o tema mindfulness/atenção plena é mais desconhecido e precisam ser mais bem trabalhados para chegar à prática, assim como o uso da expressão “espiritualizar” a empresa. Para Kudesia (2019) um exame mais profundo do treinamento de atenção plena tem alguns principais benefícios, um deles é diminuir equívocos prevalentes sobre mindfulness. Por isso, desenvolver parcerias com profissionais e pesquisadores que se especializaram na temática, pode ser bastante interessante.

A participação dos sócios foi mencionada como essencial por mais de um participante, mas é importante lembrar que equipes diversificadas, autogeridas e capacitadas substituem estruturas verticais e limites funcionais (FRY, 2003). Por isso, a ideia é não se prender a esta percepção de dependência, mas sim de transformação por outras vias a empresa também. Conforme mencionado por Pratcher et. al (2019), o relacionamento interpessoal também é extremamente importante e o mindfulness entra

como técnica profissional relacional para melhorar a comunicação no trabalho (CALIA, 2020).

Por fim, a sugestão é que em 2024 o grupo trabalhe o aspecto interno para que a empresa esteja bem consolidada futuramente, pensando no bem-estar interno e no aumento da produtividade a partir de líderes espiritualizados, capacitados e instruídos quanto as práticas que podem melhorar o cotidiano.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, R. F. de, CALIA, R. C., DALRI, C. C., LANÇONI, A. da C. A prática de Mindfulness em profissionais de saúde em tempos de COVID-19: uma revisão sistemática. *Revista Qualidade HC*, p. 205-214, 2020. Disponível em: <https://www.hcrp.usp.br/revistaqualidade/uploads/Artigos/283/283.pdf>. Acesso em: 15 set. 2023.

BROWN, K.W.; RYAN, R.M. The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 84, p. 822-848, 2003. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.84.4.822>

CALIA, R. Mindfulness na Experiência de um Empreendedor e de uma Executiva. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2020.

FRY, L. W. Toward a theory of spiritual leadership. *Leadership Quarterly*, v. 14, n. 6, p. 693–727, 2003.

KUDESIA, R. S. Mindfulness as metacognitive practice. *Academy of Management Review*, v. 44, n. 2, p. 405–423, 2019. <http://dx.doi.org/10.5465/amr.2015.0333>

LASZLO, C.; COOPERRIDER, D.; FRY, R. Global challenges as an opportunity to transform business for good. *Sustainability*, Switzerland, v. 12, n. 19, p. 1–17, 2020. <https://doi.org/10.3390/su12198053>

PFEFFER, J. Business and the spirit. In: GIACALONE, R. A.; JURKIEWICZ, C. L. (Eds.). *Handbook of workplace spirituality and organizational performance*. New York: M. E. Sharp, 2003. p. 29–45.

PRATSCHER, S. D. et al. Interpersonal Mindfulness: Scale Development and Initial Construct Validation. *Mindfulness*, v. 10, n. 6, p. 1044–1061, 2019. <https://doi.org/10.1007/s12671-018-1057-2>

SAJJAD, A.; SHAHBAZ, W. Mindfulness and Social Sustainability: An Integrative Review. *Social Indicators Research*, v. 150, n. 1, p. 73–94, 2020. <https://doi.org/10.1007/s11205-020-02297-9>