

LIDERANÇA ATENTA: DESAFIOS E OPORTUNIDADES DA “ERA DA DISTRAÇÃO”

JOSÉ DE SOUZA JUNIOR

UNIVERSIDADE DE FORTALEZA - UNIFOR

ODERLENE VIEIRA DE OLIVEIRA

BRUNO DE SOUZA LESSA

JOSÉ MILTON DE SOUSA-FILHO

UNIVERSIDADE DE FORTALEZA - UNIFOR

KALIL LOBO NETTO

UNIVERSIDADE DE FORTALEZA - UNIFOR

Introdução

As teorias tradicionais de liderança, desde a Teoria dos Traços, passando pela Teoria Comportamental (Lewin, Lippitt & White, 1939; Scheidlinger, 1994), até a Teoria da Contingência (Fiedler, 2008), não abordam adequadamente este novo desafio. Ora, elas foram desenvolvidas em um tempo em que a sobrecarga de informações e as distrações digitais eram conceitos estranhos. Então, como os líderes podem conduzir suas equipes em meio à sobrecarga de informações e distrações digitais constantes?

Problema de Pesquisa e Objetivo

Neste artigo, iremos explorar esta nova teoria e argumentar que a capacidade de gerenciar a atenção - tanto a própria como a dos outros. É tempo de repensar a liderança no contexto da economia da atenção. Para isso, introduzimos e discutimos um novo paradigma de liderança que chamamos de Liderança Atenta, construído para enfrentar as demandas e desafios de um ambiente de trabalho altamente distraído.

Fundamentação Teórica

A Liderança Atenta se centra na conscientização plena e no foco intenso do líder, buscando reduzir as distrações e promover a atenção dirigida e eficaz. Contudo, como a atenção não funciona em um vácuo, complementamos a teoria com nosso Trifólio da Liderança, consistindo em Lean Leadership (L2), Knowledge Management (K) e Time Management (T).

Metodologia

Estes componentes funcionam em sinergia para proporcionar uma estrutura robusta e eficaz que apoia a Liderança Atenta. Através da adoção consciente e integrada desta abordagem, os líderes estão equipados para conduzir suas equipes com sucesso na era da distração.

Análise dos Resultados

A Liderança Atenta enfatiza a importância da atenção plena e focada, buscando reduzir as distrações e promover um ambiente de trabalho mais envolvente e produtivo. No entanto, como argumentamos, a atenção por si só não é suficiente. É aqui que entra o nosso modelo de Trifólio da Liderança, com três componentes cruciais: Lean Leadership (L2), Knowledge Management (K) e Time Management (T).

Conclusão

A natureza volátil e incerta do mundo dos negócios hoje exige uma abordagem mais inovadora e consciente da liderança. Em um ambiente sobrecarregado por distrações, a atenção torna-se um recurso cada vez mais escasso e valioso. Nosso modelo de Liderança Atenta procura endereçar essa questão crucial, fornecendo um quadro que permite aos líderes maximizar a sua atenção, promovendo assim o bem-estar da equipe e o desempenho organizacional.

Referências Bibliográficas

Bawden, D., & Robinson, L. (2009). The dark side of information: Overload, anxiety and other paradoxes and pathologies. *Journal of Information Science*, 35(2), 180-191. Citton, Y. (2014). Pour une écologie de l'attention. *Seuil*. Cunliffe, A. L., & Eriksen, M. (2011). Relational leadership. *Human Relations*, 64(11), 1425-1449. Drucker, P. (1999). *Management challenges for the 21st century*. HarperBusiness.

Palavras Chave

Liderança, Atenção, Distração

Agradecimento a órgão de fomento

Não dá agradecimentos.

LIDERANÇA ATENTA: DESAFIOS E OPORTUNIDADES DA “ERA DA DISTRAÇÃO”

1 INTRODUÇÃO

Na Era Digital, a informação tem o valor de ouro e a atenção é a nova moeda, de acordo com uma pesquisa recente da Global Web Index (2020). Essa conexão constante com o mundo digital tem um custo: a sobrecarga de informações está afetando nossa capacidade de foco e, por extensão, nossa produtividade e engajamento (Palfrey e Gasser, 2011).

No centro desta tempestade digital, estão os líderes, navegando na complexidade de manter suas equipes focadas e motivadas. A quantidade de informações que as pessoas têm à disposição aumentou exponencialmente, mas a capacidade de processar essas informações permaneceu praticamente inalterada (Rodrigues et al, 2021; Palfrey e Gasser, 2011).

As teorias tradicionais de liderança, desde a Teoria dos Traços, passando pela Teoria Comportamental (Lewin, Lippitt & White, 1939; Scheidlinger, 1994), até a Teoria da Contingência (Fiedler, 2008), não abordam adequadamente este novo desafio. Ora, elas foram desenvolvidas em um tempo em que a sobrecarga de informações e as distrações digitais eram conceitos estranhos.

Então, como os líderes podem conduzir suas equipes em meio à sobrecarga de informações e distrações digitais constantes? Este é o núcleo do nosso desafio: precisamos de uma nova abordagem para a liderança, uma que leve em consideração a economia da atenção.

Neste artigo, iremos explorar esta nova teoria e argumentar que a capacidade de gerenciar a atenção - tanto a própria como a dos outros. É tempo de repensar a liderança no contexto da economia da atenção. Para isso, introduzimos e discutimos um novo paradigma de liderança que chamamos de Liderança Atenta, construído para enfrentar as demandas e desafios de um ambiente de trabalho altamente distraído. A Liderança Atenta se centra na conscientização plena e no foco intenso do líder, buscando reduzir as distrações e promover a atenção dirigida e eficaz. Contudo, como a atenção não funciona em um vácuo, complementamos a teoria com nosso Trifólio da Liderança, consistindo em Lean Leadership (L2), Knowledge Management (K) e Time Management (T). Estes componentes funcionam em sinergia para proporcionar uma estrutura robusta e eficaz que apoia a Liderança Atenta. Através da adoção consciente e integrada desta abordagem, os líderes estão equipados para conduzir suas equipes com sucesso na era da distração.

2 FUNDAMENTAÇÃO E DISCUSSÃO

Vivemos em uma época definida pela velocidade sem precedentes da mudança tecnológica, um mundo que é frequentemente descrito como 'VUCA' - volátil, incerto, complexo e ambíguo. As consequências dessas mudanças em nossas vidas pessoais e profissionais são profundas. Em particular, a proliferação de dispositivos digitais e plataformas de mídia social tem reconfigurado fundamentalmente a forma como interagimos uns com os outros e com o mundo ao nosso redor (Rainie & Wellman, 2012).

A explosão da tecnologia digital tem sido acompanhada por uma enxurrada de informações - um verdadeiro tsunami de dados que bombardeia diariamente os indivíduos e as organizações (Bawden & Robinson, 2009). As pessoas estão cada vez mais sobrecarregadas

por informações, lutando para processar a quantidade crescente de dados que estão sendo constantemente gerados (Rodrigues et al., 2021). De acordo com um estudo recente, a quantidade de dados criados, capturados e replicados em todo o mundo mais que dobrou a cada dois anos, alcançando 59 zettabytes em 2020 e provavelmente chegará a 175 zettabytes até 2025 (Reinsel et al., 2020).

2.1 Economia da atenção

A atenção tornou-se um recurso cada vez mais escasso e valioso, como o economista e sociólogo francês, Yves Citton (2014), argumenta: “estamos agora vivendo em uma 'economia da atenção', na qual a atenção não é apenas um recurso escasso, mas também a moeda principal na qual o valor é trocado na economia digital.”

Neste contexto, os líderes estão enfrentando desafios sem precedentes. Como eles podem efetivamente liderar em um mundo de distrações constantes? Como eles podem manter a atenção de suas equipes e garantir que elas permaneçam focadas e engajadas em suas tarefas? Essas são questões cruciais que os líderes de hoje devem enfrentar, e para as quais as teorias tradicionais de liderança oferecem pouca orientação (Uhl-Bien & Arena, 2018).

Na realidade, a natureza mutável do trabalho e a crescente dependência da tecnologia têm desafiado as noções convencionais de liderança. As antigas formas hierárquicas de liderança estão sendo substituídas por abordagens mais colaborativas e distribuídas, que exigem novas habilidades e competências dos líderes (Cunliffe & Eriksen, 2011). Dentro deste paradigma, surge a questão: o que mais está moderando a eficácia da liderança em nossos tempos atuais de sobrecarga de informação?

Se tivéssemos a oportunidade de discutir com Peter Drucker, ele certamente nos levaria a considerar três componentes principais: dados, tempo e atenção. No entanto, como ele argumentou em seus trabalhos (Drucker, 1999, Drucker, 2007), embora os dados e o tempo sejam fatores fundamentais, a atenção desempenha um papel ainda mais crítico.

3 DESENVOLVIMENTO DA TEORIA

Ao refletirmos sobre essa perspectiva, consideramos a fórmula do 1,2,4 trimetilbenzeno como analogia, que aqui passa a ser chamada de Trifólio do Líder (Figura 1). O termo trifólio refere-se a uma estrutura tripla da molécula. O benzeno no centro da molécula é um composto cíclico, com uma estrutura em forma de anel. Essa estrutura pode ser vista como uma representação simbólica de uma equipe, com cada átomo de carbono representando um membro da equipe e os elétrons π delocalizados, que conferem estabilidade ao anel de benzeno, representando a sinergia ou a força coletiva da equipe.

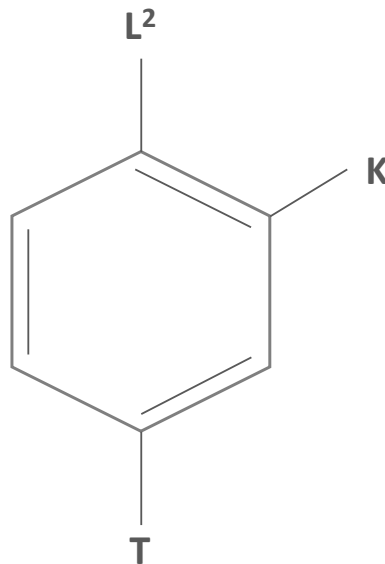
Já no radical 1 temos L2 representando Lean Leadership. O conceito de um radical em química refere-se a uma estrutura no orbital mais externo, tornando-o altamente reativo. O radical L2, representando a liderança Lean, representa a capacidade de uma liderança eficaz de "reagir" a diferentes situações e adaptar-se conforme necessário.

No radical 2 temos K representando Conhecimento: Similarmente ao radical L2, o radical K pode representar a capacidade do conhecimento de interagir com diferentes elementos do sistema (ou seja, a equipe e a liderança) para criar novos compostos ou situações. Por fim, porém não menos importante temos o **radical T representando Tempo**, neste contexto,

poderia representar a natureza contínua e fluida do tempo. Em química, o tempo é um componente crucial de muitas reações, afetando as taxas de reação e, conseqüentemente, os resultados finais.

Figura 1:

Trifólio da liderança



Nota: elaborada pelos autores.

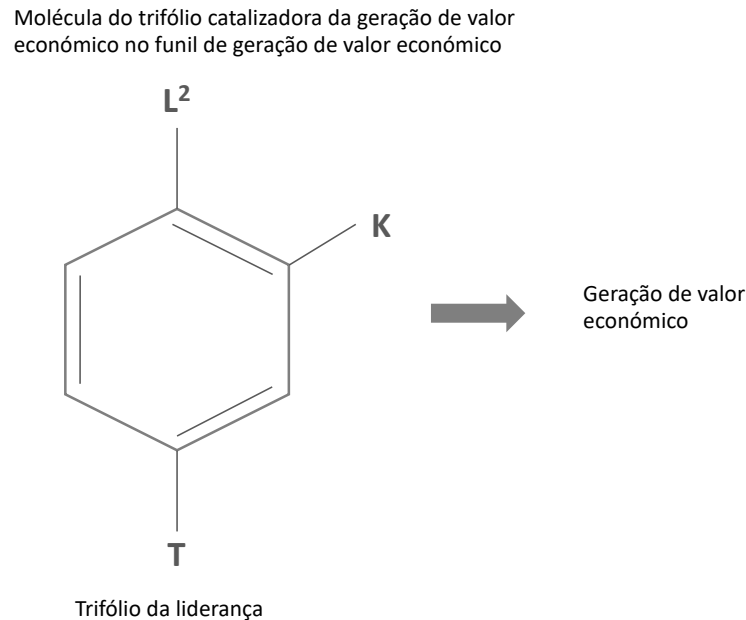
A posição de cada radical é tão importante quanto o próprio radical, onde os elementos se unem para criar uma estrutura forte e resiliente. Assim temos: o radical L² (representando a Liderança Lean) em uma posição adjacente ao radical K (representando Conhecimento), para simbolizar a interação próxima e constante entre liderança e conhecimento. O tempo, representado pelo radical T, está posicionado em frente ao L² e K para representar que o tempo é um fator que influencia igualmente a liderança e o conhecimento.

Como na química, onde a combinação correta de elementos e condições pode levar à formação de novos e valiosos compostos, na teoria da liderança atenta, o trifólio do líder, gera a combinação correta de Lean Leadership, conhecimento e gestão do tempo dentro de uma equipe podem levar à criação de valor econômico.

É preciso entender que para cada um dos radicais faz-se necessário o desenvolvimento e aplicação de ferramentas que em conjunto poderão catalisar ou inviabilizar a equação da geração da economia de valor (Figura 2).

Figura 2:

Trifólio da liderança funcionando como catalizador da geração de valor económico por meio do conhecimento



Nota: elaborada pelos autores

Como podemos aplicar essas ideias para desenvolver uma liderança atenta e equilibrada no ambiente dinâmico e em constante mudança de hoje? Primeiro, precisamos entender que a Liderança Atenta reconhece que a atenção é uma moeda valiosa na economia digital e busca maneiras de otimizar a forma como essa atenção é gasta. Ela envolve a compreensão de como a atenção é capturada e retida, e o uso dessa compreensão para melhorar o desempenho e a produtividade dos membros da equipe (Kahneman & Henik, 2018).

Na prática, a Liderança Atenta pode tomar muitas formas, desde a promoção de uma cultura de 'desconexão' que encoraja os membros da equipe a fazer pausas regulares das telas digitais, até a implementação de práticas de trabalho flexíveis que permitem que os indivíduos trabalhem em momentos em que se sentem mais focados e produtivos. Além disso, pode envolver o uso de tecnologias e ferramentas que auxiliam na gestão da atenção, como aplicativos que bloqueiam notificações ou que incentivam a prática de mindfulness (Gilbert & Waltz, 2010).

3.1 Aplicando o trifólio da liderança

O psicólogo cognitivo George Miller argumenta que a memória de trabalho humana pode lidar confortavelmente com sete itens (mais ou menos dois) de informação ao mesmo tempo. Na liderança, isso pode se traduzir na ideia de que um líder pode efetivamente gerenciar cerca de sete subordinados diretos. Nesse sentido, a estrutura hexagonal do benzeno, com seu núcleo de seis carbonos e um átomo de hidrogênio adicional, reflete com precisão essa teoria, criando uma metáfora perfeita para uma equipe efetivamente gerenciada.

No entanto, a complexidade do mundo real da liderança exige que estejamos cientes das limitações desta analogia. As estruturas organizacionais modernas são muitas vezes menos hierárquicas, com equipes auto-gerenciáveis e liderança compartilhada se tornando cada vez mais comuns. Além disso, cada líder, equipe e contexto organizacional é único, tornando o número "ideal" de subordinados algo fluido e dependente de variáveis contextuais.

Desta forma, a "Molécula de Liderança", pode ser vista como um ponto de partida, uma estrutura básica sobre a qual a realidade da liderança se constrói e evolui. A liderança atenta requer que nos adaptemos e respondamos a estas realidades em constante mudança, mantendo o foco na atenção aos detalhes, na compreensão profunda e na empatia. Portanto, a liderança atenta é uma busca pela harmonia dentro das complexidades organizacionais, assim como a busca pela estabilidade na estrutura do benzeno.

Radical L2 - Lean Leadership

O radical L2 se concentra na essência da liderança lean. Isso não é sobre a implementação de ferramentas lean conhecidas, mas sobre o desenvolvimento de uma cultura de liderança lean. Essa cultura impulsiona o foco contínuo no aprendizado e na melhoria, podemos denominar aqui o Long Life Learn. Em um ambiente de alta distração, os líderes devem cultivar essa mentalidade, incentivando a experimentação e o aprendizado, para manter a atenção de suas equipes centrada nos objetivos. Ao fomentar essa cultura, os líderes aumentam a resiliência de suas equipes, permitindo-lhes manter o foco mesmo em meio a distrações.

Radical K - Knowledge Management

O radical K, para Knowledge Management, vai além do compartilhamento e coleta de informações. Em um mundo onde a distração é constante, a efetiva gestão do conhecimento permite que os líderes direcionem a atenção de suas equipes para informações relevantes e ações significativas. A ênfase aqui não está na quantidade de informações, mas na qualidade e na relevância. Os líderes devem então se tornar curadores de informações, filtrando ruídos e fornecendo à equipe o conhecimento necessário para se manterem focados e produtivos.

Radical T - Time Management

O radical T se concentra na gestão do tempo, um aspecto crucial em um ambiente de alta distração. Este radical não se trata de ferramentas de gerenciamento de tempo comuns, mas de uma abordagem consciente e intencional ao tempo. Isso envolve a compreensão de como e onde o tempo é gasto e a implementação de estratégias para otimizar o uso do tempo. Ao entender a importância do tempo e gerenciá-lo efetivamente, os líderes podem minimizar as distrações e permitir que suas equipes mantenham o foco nos objetivos estabelecidos.

Em suma, esses três radicais, juntos, fornecem uma estrutura robusta para apoiar a Liderança Atenta em um ambiente de alta distração. Cada um desses radicais aborda um aspecto crucial da liderança - a cultura de aprendizado contínuo (L2), a gestão eficaz do conhecimento (K) e a otimização do tempo (T). Quando aplicados em conjunto, esses radicais podem transformar a maneira como os líderes orientam suas equipes em ambientes altamente distrativos.

Há exemplos de líderes e organizações que estão abraçando a Liderança Atenta e que estão vendo resultados positivos como resultado. Empresas como a Microsoft e a Google, por exemplo, têm investido em programas de mindfulness e treinamento de atenção para seus funcionários, com resultados promissores (Tan, 2012; Wolever et al., 2012). Da mesma forma, líderes individuais que adotaram uma abordagem atenta à liderança relataram uma maior capacidade de foco, tomada de decisão melhorada e melhor bem-estar pessoal (Reb et al., 2015).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A natureza volátil e incerta do mundo dos negócios hoje exige uma abordagem mais inovadora e consciente da liderança. Em um ambiente sobrecarregado por distrações, a atenção torna-se um recurso cada vez mais escasso e valioso. Nosso modelo de Liderança Atenta procura endereçar essa questão crucial, fornecendo um quadro que permite aos líderes maximizar a sua atenção, promovendo assim o bem-estar da equipe e o desempenho organizacional.

A Liderança Atenta enfatiza a importância da atenção plena e focada, buscando reduzir as distrações e promover um ambiente de trabalho mais envolvente e produtivo. No entanto, como argumentamos, a atenção por si só não é suficiente. É aqui que entra o nosso modelo de Trifólio da Liderança, com três componentes cruciais: Lean Leadership (L2), Knowledge Management (K) e Time Management (T). Essas três práticas inter-relacionadas fornecem o suporte necessário para que a Liderança Atenta seja bem-sucedida. Essa ferramenta foi pensada para desenvolvimento de novas lideranças ou reciclagem de lideranças já existentes, a sua simplicidade é o principal gatilho para as respostas esperadas na liderança, porém não elimina outras ferramentas ou teorias de lideranças, tão pouco se torna apenas mais uma teoria.

Os exemplos práticos das organizações Google, Toyota, IBM e Amazon ilustram como os princípios de nossa teoria e modelo podem se manifestar na prática, ainda que de maneira fragmentada. Acreditamos que a implementação integrada e consciente da Liderança Atenta e do Trifólio da Liderança tem o potencial de transformar profundamente as práticas de liderança e promover o sucesso organizacional.

Concluimos que em uma época de constante mudança e inovação, é essencial para os líderes permanecerem atentos e adaptáveis, adotando uma abordagem de liderança que não só enfatize a atenção plena, mas também a eficiência, o gerenciamento do conhecimento e a gestão do tempo. Ao fazer isso, os líderes estarão melhor equipados para guiar suas equipes através da incerteza e do caos, e para o sucesso sustentável.

REFERÊNCIAS

- Bawden, D., & Robinson, L. (2009). The dark side of information: Overload, anxiety and other paradoxes and pathologies. *Journal of Information Science*, 35(2), 180-191.
- Citton, Y. (2014). *Pour une écologie de l'attention*. Seuil.
- Cunliffe, A. L., & Eriksen, M. (2011). Relational leadership. *Human Relations*, 64(11), 1425-1449.
- Drucker, P. (1999). *Management challenges for the 21st century*. HarperBusiness.

- Drucker, P. (2007). *The essential Drucker*. HarperCollins.
- Fiedler, F. E. (1981). Leadership effectiveness. *American Behavioral Scientist*, 24(5), 619-632.
- Gilbert, D., & Waltz, J. (2010). Mindfulness and health behaviors. *Mindfulness*, 1, 227-234.
- Global Web Index. (2020). *The Global Web Index Report*. Global Web Index.
- Kahneman, D., & Henik, A. (2017). Perceptual organization and attention. In *Perceptual organization* (pp. 181-211). Routledge.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. *The Journal of Social Psychology*.
- Palfrey, J., & Gasser, U. (2011). *Born digital: Understanding the first generation of digital natives*. Basic Books.
- Palfrey, J., & Gasser, U. (2011). *Nascidos na era digital*. Porto Alegre: Artmed.
- Rainie, L., & Wellman, B. (2012). *Networked: The new social operating system*. MIT Press.
- Reinsel, D., Gantz, J., & Rydning, J. (2020). *The digitization of the world from edge to core*. IDC.
- Rodrigues, P., Basso, K., Gallon, S., & Sanches, C. (2021). Pressão temporal, sobrecarga de informação e satisfação na tomada de decisão. *Caderno de Administração*, 29(2), 164-181
- Scheidlinger, S. (1994). The Lewin, Lippitt and White Study of Leadership and Social Climates Revisited. *International Journal of Group Psychotherapy*.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Complexity leadership: Enabling people and organizations for adaptability. *Organizational Dynamics*, 47(1), 9-20.