Revista Boletim do Gerenciamento

Site: www.nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento

Mindfulness: Uma visão crítica de sua aplicação para as organizações

Mindfulness: A Critical View of Its Application for Organizations

FIRMINO, Guilherme Pinto Ribeiro da Silva[1]; RODRIGUES, Kleber Costa[2].
gfirminoeq@gmail.com [1]; Kleber@mindbiz.com.br[2]

[1] Especialista em Gestão e Gerenciamento de Projetos, Rio de Janeiro-RJ.

Informações do Artigo

Palavras-chave:
Mindfulness
Atenção Plena
Gestão de Pessoas

Key word:
Mindfulness
Full Attention People Management

Resumo:

Este artigo procura demonstrar a importância da consolidação de uma nova era na gestão de pessoas dentro dos ambientes organizacionais, a qual busque um desenvolvimento integral do ser humano. Através de dados históricos e recentes estudos são apresentadas algumas evidências pelas quais o esgotamento psicológico dos colaboradores vem contribuindo para o aumento do absenteísmo, a perda de produtividade, o desgaste das relações profissionais e o aumento dos custos empresariais. Interligando-os a uma seleta pesquisa bibliográfica, são analisados os caminhos da implementação de mindfulness como uma ferramenta prática que vise melhorias não só na saúde mental dos funcionários, mas como em diversas áreas do gerenciamento de projetos de uma organização, objetivando ganhos nas vidas pessoais e profissionais. Como resultado de uma legítima relação ganha-ganha, o artigo mostra como o aumento do bem-estar, da consciência e da inteligência emocional dos colaboradores é capaz de influenciar positivamente o papel de líderes e gerentes de projeto, trazendo maturidade para as organizações.

Abstract

This article seeks to demonstrate the importance of consolidating a new era in people management within organizational environments, aiming for the integral development of the human being. Through historical data and recent studies, some evidence is presented showing how the psychological exhaustion of employees has been contributing to increased absenteeism, loss of productivity, deterioration of professional relationships, and increased business costs. By linking them to a selective bibliographic research, the paths for implementing mindfulness as a practical tool are analyzed, aiming at improvements not only in employees' mental health but also in various areas of project management within an organization, targeting gains in personal and professional lives. As a result of a genuine win-win relationship, the article shows how the increase in well-being, awareness, and emotional intelligence of employees can positively influence the role of leaders and project managers, bringing maturity to organizations.

1. Introdução

> *Embora a crise do COVID-19 seja, em primeira instância, uma crise de saúde física, ela também traz as sementes de uma grande crise de saúde mental, caso nenhuma ação seja tomada.* (p. 2) [1]

A preocupação da OMS (Organização Mundial da Saúde) não é de agora. Grande parte das necessidades de saúde mental permanece sem solução. As respostas são dificultadas pela falta de investimento na promoção, prevenção e atenção à saúde mental antes da pandemia. Ela afirma que esse subinvestimento histórico em saúde mental precisa ser corrigido sem demora, para reduzir o imenso sofrimento entre centenas de milhões de pessoas e mitigar os custos sociais e econômicos de longo prazo para a sociedade [1].

Antes do atual cenário de pandemia, os números já eram claros e alarmantes, principalmente para a realidade brasileira. De acordo com um relatório de 2018 da OMS, o Brasil possui 9,3% de sua população com algum tipo de transtorno depressivo e 7,5% com algum transtorno de ansiedade, números os quais o colocam no topo do *ranking* para os países do Ocidente [2].

Estes transtornos podem ser observados sob diferentes óticas e devido a variados fatores. O presente artigo discorrerá suas implicações dentro da estrutura organizacional, com base em alguns dos seus principais pilares: o modelo clássico de organização de empresas, a alta competitividade dos mercados e as exigências pessoais e profissionais impostas pelo mundo contemporâneo.

A teoria clássica da administração (1916) caracteriza-se pela ênfase na estrutura organizacional de maneira formal e pela visão do homem econômico, baseada no consumo e na produção, além da busca pela máxima eficiência [3]. Segundo Haguenauer, é nesse ambiente que surge a competitividade, a qual deve ser compreendida como a posição alcançada pela organização em um dado momento, sendo resultante da combinação de diversos fatores, entre os quais, o resultado do desempenho de seus funcionários [4].

A incansável busca por uma melhor performance no ambiente de trabalho, aliada à atual velocidade no envio e troca de dados, à exacerbada quantidade de informações a serem interpretadas e assimiladas pelos profissionais (traduzida pelo neologismo “infoxicação”) e à superficialidade no trato das relações humanas tem tornado o dia a dia de muitas empresas uma verdadeira bomba relógio.

Hoje, os profissionais estão em constante tensão, situação que vem se agravando pelo ambiente organizacional: sobrecarga de trabalho, tarefas de curto prazo, necessidade de aprendizado contínuo, mudanças de processos, jornada excessiva, incertezas quanto ao futuro, insegurança psicológica e exaustão emocional diária. Tais fatores se mostram determinantes para o aumento da frequência dos chamados eventos “estressores” no trabalho. Como consequência, muitos colaboradores acabam se desmotivando e perdendo o rendimento profissional desejado, deixando de exercer suas atividades de forma plena [5].

O médico húngaro Hans Selye, conhecido como o “pai do estresse”, inicialmente definiu o termo, em 1936, como uma resposta não específica do organismo a qualquer exigência de mudança [6]. Atualmente, existem diversas teorias complementares a respeito da definição de estresse. Contudo, pode-se dizer que o estresse tem sido definido como uma relação particular entre a pessoa e o ambiente, em que a pessoa avalia o ambiente como uma ameaça ao seu bem estar, deixando-a fora de sua zona de conforto e fazendo-a superar seus recursos de enfrentamento [7].

Os excessos comumente observados no ambiente de trabalho podem propiciar respostas prolongadas de estresse emocional e interpessoal, conhecidas também como *burnout* ou síndrome de esgotamento profissional. A OMS a define da seguinte maneira:

> *Burnout é uma síndrome conceituada como resultante do estresse crônico no local de trabalho, a qual não foi gerenciada com*

> *sucesso. É caracterizada por três dimensões: sentimentos de exaustão ou esgotamento de energia; aumento do distanciamento mental do próprio trabalho, ou sentimentos de negativismo ou cinismo relacionados ao próprio trabalho; e redução da eficácia profissional.* [8]

A síndrome de *burnout*, incluída em 2019 na Classificação Internacional de Doenças da OMS, e sua prevalência na realidade brasileira ainda carecem de dados e estudos mais profundos. A dificuldade na realização do diagnóstico se deve ao fato desta doença possuir sintomas muito parecidos com os de outras desordens mentais como angústia, dor de cabeça, pressão alta e irritabilidade. De toda forma, pesquisas iniciais mostram que a situação do Brasil não é das melhores. A *International Stress Management Association* (ISMA-BR) estima que ao menos 32% dos trabalhadores brasileiros sofram com esse tipo de patologia, um equivalente a mais de 33 milhões de cidadãos [9].

Um outro estudo que merece destaque é referente ao aumento dos custos com plano de saúde gastos pelas empresas em função de transtornos mentais de seus colaboradores. A pesquisa da Caixa de Previdência e Assistência dos Servidores da Fundação Nacional de Saúde (CAPESESP) verificou que a utilização do plano de saúde por beneficiários do plano identificados como portadores de estresse, ansiedade e depressão foi maior que da população em geral, com impacto significativo sobre as despesas assistenciais, representando um custo incremental de R$ 31,6, R$ 11,7, e R$ 12,9 milhões, respectivamente, para cada um dos transtornos citados [10].

Tendo em vista os dados aqui apresentados e as perspectivas da OMS de aumento dos casos de transtornos mentais no trabalho (agora impulsionadas pela COVID-19), percebe-se que se faz urgente uma análise mais sensível e mais atuante da alta gerência das organizações e seus departamentos de recursos humanos a respeito desta temática.

Essencialmente, clima organizacional é como as pessoas se sentem em relação à empresa e seus gestores, tendo este conceito evoluído para a qualidade de vida no trabalho [11]. Esse aspecto já vem sendo difundido em algumas poucas empresas, principalmente em função de uma valorização dos colaboradores como vantagem competitiva. Apesar de uma parte delas se deixa levar por mais um modismo empresarial, algumas companhias tem passado a visualizar a importância do desenvolvimento contínuo da qualidade de vida de seus funcionários, já que o retorno para a organização não será somente rentável, mas principalmente de satisfação para seus colaboradores.

Tomando como referência a Teoria das Relações Humanas, essa corrente de empresas passou a dar ênfase nas pessoas, nos relacionamentos, organizações informais, em motivação, liderança, comunicação e dinâmicas de grupo. Os pontos a serem trabalhados passaram a ser a integração das pessoas nos grupos sociais e a satisfação de suas carências individuais.

Visando um método de desenvolvimento estratégico de longo prazo, treinamentos integrativos que estimulem o bem estar, a motivação e a satisfação dos colaboradores vêm ganhando espaço dentro das organizações. É desta forma que se aumentará o nível de comprometimento dos funcionários com as metas organizacionais, maximizando a frequência no trabalho, seus resultados e colocando estas empresas na frente de seus concorrentes.

É sob este contexto que se propõe uma análise da implementação de treinamento em *mindfulness* dentro das organizações. Esta prática mental promove benefícios para o aumento do funcionamento cognitivo das pessoas, favorecendo, principalmente, a regulação emocional e uma melhor saúde mental perante os desafios impostos pelo cotidiano [12].

2. Definições e Objetivos

A prática de *mindfulness*, conhecida popularmente como "atenção plena", tem suas raízes na filosofia budista, tornando-se a tradução inglesa mais comum para a palavra da língua páli "*sati*". Estudiosos, porém, traduzem "*sati"* de muitas outras maneiras: *awareness* (percepção/consciência), *attention* (atenção), *retention* (retenção) e até mesmo *discernment* (discernimento) [13].

A falta de consenso entre os especialistas não fica apenas na definição. Existem diferenças entre os métodos e os níveis de realização desta prática contemplativa. Daniel Goleman e Richard J. Davidson, dois dos maiores estudiosos em *mindfulness*, conseguiram observar cinco níveis de treinamento, os quais percorrem diferentes caminhos: o profundo e o amplo. O primeiro nível, em sua forma mais pura e intensiva, segue as linhagens do budismo teravada. Conforme os níveis vão subindo, vai se distanciando cada vez mais das práticas com contexto espiritual, sendo observadas de maneira diluída, adaptadas ao Ocidente e acessíveis a um maior número de pessoas [13].

Os treinamentos *mainstream* estão relacionados a um conceito "guarda-chuva", ou plural, sendo considerados um conjunto de práticas para o desenvolvimento do estado *mindful* (atento), como a meditação, por exemplo [14]. Destaca-se que uma prática de *mindfulness*, como popularmente ofertada, não necessariamente é um tipo de meditação. Entretanto, ela usualmente está vinculada a práticas meditativas, tendo em vista que são estas práticas que possuem os mais potentes exercícios para realizar tal treinamento e acessar este estado mental [15].

Algumas tradições meditativas definem a *mindfulness* como o ato de observar quando a mente divaga. Desta forma, ela se torna parte de um sequencial mais amplo que começa com o foco em algo (sensações corporais, pensamentos, emoções, ou a própria respiração, por exemplo), depois passa pela mente vagando para outra coisa, até que se chega ao momento da atenção, fazendo-se notar o devaneio mental. A sequência é finalizada com o regresso da atenção para o foco inicial, o que poderia até ser chamado de concentração, com a prática de *mindfulness* exercendo uma função de apoio em manter a atenção em um foco particular [13].

Um outro significado comum para *mindfulness* vem de John Kabat-Zinn que a define como a consciência que advém de prestarmos atenção deliberada no momento presente, sem emitir juízos de valor à experiência que se desenrola [16]. Este mesmo professor fundou o programa chamado Redução do Estresse Baseada em *Mindfulness* (MBSR), possivelmente a forma de *mindfulness* mais amplamente praticada no mundo, sendo ensinada em hospitais, clínicas, escolas e empresas. Um dos muitos benefícios reivindicados para este programa é melhorar o modo como as pessoas lidam com o estresse [13].

Existem ainda outros programas desenvolvidos ao longo dos últimos anos, visando atender a distintos contextos, populações, sistemas de saúde e específicas condições físicas, emocionais e cognitivas. A semelhança dos programas fica no entendimento de que *mindfulness* é uma capacidade humana inata, a qual envolve dois componentes fundamentais: a autorregulação da atenção e a orientação aberta à experiência [17].

De uma maneira geral, *mindfulness* vem sendo tipicamente referenciada como uma prática que beneficia o bem-estar, a inteligência emocional e o tratamento de desordens clínicas, desde condições neuropsiquiátricas até questões inerentes à saúde física, como melhoria nas funções imunes, redução da pressão sanguínea e redução nos níveis de cortisol (o "hormônio do estresse") [18]. É importante destacar que este artigo não tem a intenção de indicar a *mindfulness* como uma forma de cura, mas como uma ferramenta integrativa de exploração da mente, visando uma alteração profunda do próprio ser.

Nos últimos anos, tem se observado um grande aumento no número de pesquisas científicas a respeito desta prática. Contudo,

os mecanismos por trás de seus efeitos ainda são relativos, principalmente por haver diversos pesquisadores que descrevem essa operacionalização de formas diferentes [17, 18].

Um dos principais objetivos deste artigo é passar uma visão crítica a respeito desta prática e de sua implementação, apresentando perspectivas, nos resultados de algumas pesquisas de destaque, que poderão beneficiar o gerenciamento de projetos de uma organização. Além disso, procura-se desconstruir suas roupagens mais comerciais e populares, as quais geram muitas dúvidas e acabam por afastar as pessoas dos comprovados benefícios de um treinamento em *mindfulness*, quando aplicado de maneira orientada, constante e integrada.

3. A Importância da Atenção

Aristóteles afirmava que não se é virtuoso por natureza, contudo, todos têm o potencial de sê-lo por meio do esforço correto. Tal esforço inclui o que hoje se chamaria de automonitoramento, a prática contínua de atentar para os seus atos e pensamentos [13].

Seja por seu gerente, sua equipe ou suas redes sociais; é inegável que o mundo atravessa um momento em que a extração de sua atenção virou uma rotina comum e imperceptível, ou até mesmo, uma necessidade. Todavia, muitas pessoas têm dados sinais de que este desvio de atenção ao seu próprio ser é capaz de comprometer seus rendimentos e relacionamentos.

Tornou-se fundamental aprender, ou reaprender, a dar atenção a si mesmo. Quando se fala de aprendizagem, refere-se a um processo global de crescimento, já que, de certa forma, toda aprendizagem desencadeia algum tipo de crescimento individual ou coletivo. Para alguns especialistas em neuropsicologia, através da aprendizagem se obtém uma mudança de comportamento viabilizada pela plasticidade dos processos neurais cognitivos [19].

A aprendizagem é um processo contínuo, operando em todos os dados que atingem o limiar do significado, dependendo, basicamente, da memória e da atenção. A capacidade do cérebro de se especializar no armazenamento de dados (engramas) para uso posterior permite, por meio da memória, que as informações sejam codificadas e decodificadas. Já a atenção permite focalizar atividades conscientes que dependem de sistemas e subsistemas anátomo-funcionais, os quais trabalham como redes em paralelo, permitindo interações simultâneas nas tarefas cognitivas [19].

Perceba o círculo virtuoso que é formado. Um simples exercício diário de recentralização na atenção, desde que orientado por um objetivo e um caminho claros e de maiores dimensões, é vital para a continuidade e o êxito do próprio processo de (re)aprendizagem da atenção aos seus atos e pensamentos. Destaca-se a importância do acompanhamento e orientação contínua por um profissional habilitado durante este processo, visto que se trata de uma prática contemplativa e individual, algo que muitas vezes pode desviar o foco dos praticantes acerca da principal direção a ser seguida.

4. Por Dentro da Neuroplasticidade

De forma abrangente, neuroplasticidade pode ser definida como as mudanças adaptativas na estrutura e nas funções do sistema nervoso, as quais ocorrem em qualquer estágio do desenvolvimento de um organismo, desde a sua concepção até sua maturidade. Ela é resultado da interação com o ambiente interno ou externo, incluindo resultados de estímulos positivos ou negativos e até mesmo resultados de injúrias, traumatismos ou lesões que afetam o ambiente neural [20].

Os fenômenos da plasticidade cerebral basearam-se, durante muito tempo, em estudos realizados com animais, sendo, nos humanos, limitada ao estudo de crianças nas primeiras etapas de desenvolvimento. Contudo, com a evolução de diversas técnicas

de imagem cerebral, passou-se a investigar populações particulares, para assim, ilustrar os seus variados fenômenos do ponto de vista de uma aprendizagem específica, em diferentes períodos da vida humana.

Para ilustrar as primeiras evidências experimentais com animais, cita-se o procedimento de Rosenzweig e seus colaboradores, publicado no ano de 1962. Neste experimento, utilizou-se um arranjo de gaiolas-viveiro diferente dos usualmente encontrados em laboratórios da época. Elas possuíam maiores dimensões e ofereciam uma maior variedade de estímulos, como por exemplo, espelhos, escadas e diferentes formas de se conseguir um alimento. Foi observado, de forma consistente, que, em diferentes idades, a interação com estes ambientes altamente estimulantes resultava em alterações específicas do sistema nervoso central destes animais. Dentre as diversas alterações percebidas, pôde ser notado um aumento na espessura das camadas do córtex visual, no tamanho dos corpos neuronais, no número de sinapses, no volume e no peso cerebral, além de alterações nos níveis de neurotransmissores. Concluiu-se que todas as características morfológicas e funcionais das áreas corticais sofreram importantes alterações em função da mera exposição e interação com os ambientes ricos em estímulos [21].

Nos estudos com seres humanos, pode-se citar o exemplo dos chamados “experimentos da natureza”, situações de ocorrência natural, como a surdez congênita. A neurocientista canadense Helen Neville e seus colaboradores, fazendo uso de imagens de ressonância magnética do cérebro, realizaram um teste em pessoas surdas e de audição normal utilizando estímulos visuais que replicavam o que o surdo vê ao ler uma língua de sinais. Sabe-se que os surdos possuem grande aptidão para a visão periférica. Para seu espanto, ela descobriu que o córtex auditivo primário, área cortical que recebe o fluxo de *input* inicial vindo do ouvido e que não deveria operar nos surdos, mostrou uma robusta ativação na realização dos testes. O que normalmente fazia parte do sistema auditivo estava operando com os circuitos visuais dos surdos, enquanto os indivíduos ouvintes não mostraram nenhuma ativação desta região auditiva primária [22].

A neuroplasticidade possui ainda uma profunda relação com o comportamento. Pode-se afirmar que, assim como o ambiente diferencia e modela a forma e a função das respostas de um organismo, a interação organismo-ambiente também distingue e molda os circuitos e redes neurais. Cada indivíduo tem um padrão comportamental característico (resultante de sua história pessoal de reforçamento), assim como um sistema nervoso próprio (resultante do seu histórico de interação com o ambiente externo). Tais características do sistema nervoso resultam em uma individualidade neural da pessoa que se relaciona, e como consequência, em uma individualidade comportamental [23].

Alguns destes básicos conceitos de neuroplasticidade são capazes de traduzir a sólida plataforma científica sobre a qual a *mindfulness* está fundamentada.

5. Pesquisa Bibliográfica

Após a revisão dos principais conceitos a respeito da prática de *mindfulness*, foram selecionados importantes temas de pesquisas aplicadas que abordam questões essenciais a serem consideradas para a implementação desta ferramenta no meio organizacional.

5.1. Ética e Patrocínio ao Processo

Com expansão dos conceitos e programas de *mindfulness* aplicados às organizações, um novo campo está surgindo e precisa manter, desde já, a sua própria integridade. Este processo emergente e ativo deve ser capaz de unir e extrair o melhor dos paradigmas do empirismo científico ocidental com tradições contemplativas milenares. Por conta disso, este caminho se mostra inerentemente criativo e cheio de tensões [24].

Tanto a clareza na intenção de um programa baseado em *mindfulness,* como a

clareza dos princípios e valores do instrutor que o ministra são essenciais. Em um significado mais completo, a atenção plena pode gerar uma reorientação radical para a abordagem de um colaborador em relação as suas experiências e a sua vida. Esta prática abrange a compreensão de que é desafiador habitar a condição humana e que algum tipo de sofrimento não poderá ser evitado, porém, poderá ser habilmente enfrentado [24].

Existem alguns riscos e preocupações expressas por altas gerências de que o potencial transformador mais profundo desta prática se perca com sua popularização no *mainstream*, criando estados favorecidos como calma e aceitação [25]. Apesar da crítica de que esta prática possa gerar um risco de desenvolver uma certa passividade em face do capitalismo e da teoria clássica da administração, as evidências sugerem que as pessoas se tornam mais sintonizadas com seu próprio processo experiencial e com poderes para fazer escolhas hábeis em suas vidas pessoais e profissionais [26].

Para que estes desejados resultados sejam obtidos, é importante que os instrutores e a organização se envolvam de forma proativa com as questões sociais e institucionais que criam algum tipo de sofrimento ou necessidade coletiva. Os programas de *mindfulness* podem ter a intenção explícita de apoiar os colaboradores a mudar comportamentos institucionalmente insustentáveis, como também ser voltados para uma orientação terapêutica, enfatizando padrões individuais. Os requisitos de formação para cada abordagem são um pouco diferentes, mas para ambas formações, estes instrutores precisam estar cientes do contexto cultural mais amplo dentro do qual se desenvolve a demanda [24].

É nesse cenário que aparecem alguns desafios particulares aos implementadores do treinamento. A Tabela 1, a seguir, apresenta algumas zonas onde os instrutores podem ser desafiados a manter os sistemas de valores do *mindfulness* ao lado dos valores de uma possível organização solicitante.

Tabela 1 – Equilíbrio à fidelidade

Ethos da pedagogia *mindfulness*	Ethos de organizações convencionais
-Ênfase no processo ao invés do resultado	- Orientação e atividades direcionadas por metas
	- Medição de resultados para verificar a eficácia
- Abordar as experiências internas e externas sem julgamentos	- Ênfase no julgamento e na percepção
- Valor colocado em dar tempo e atenção ao momento presente	- Ênfase em eficiência e produtividade
- Ênfase em sentir a experiência	- Ênfase na conceituação

Fonte: Crane (p. 589) [24]

A questão não é que estas zonas sejam incompatíveis, mas sim que ambos os ethos precisam ser avaliados e atendidos. Pode-se perceber, da perspectiva da organização, a grande importância da priorização em atendimento, evidência e um real patrocínio ao programa, e da perspectiva dos instrutores, a priorização em criar um processo, dentro de um ambiente seguro e protegido psicologicamente, o qual possibilite um determinado tipo de investigação e aprendizagem [24].

O instrutor deve atuar como um guardião do espaço, garantindo que o processo seja realizado de forma ética. Assim como esta base ética, o sistema de valores e fundamentos de um programa em *mindfulness* estão implícitos. O instrutor assume, silenciosamente, a responsabilidade pessoal de manter a integridade do processo. Há muito trabalho invisível acontecendo. O instrutor carrega estruturas de compreensão teórica e prática da mente humana e de como elas se relacionam com a prática de *mindfulness*. Estas estruturas devem ser mantidas prontamente para que possam ser usadas com o intuito de ajudar os colaboradores a compreender as observações das experiências, percebidas à medida que surgem [24].

Assim como a prática da atenção plena apoia o processo de trazer à consciência os

hábitos mentais do indivíduo que impulsionam seus comportamentos, é fundamental que, à medida que a prática se aprofunda, a consciência das influências sociais e contextuais mais amplas, as quais impulsionam comportamentos coletivos, também sejam trazidas à consciência [24]. Nesse ponto, a gestão dos *stakeholders* recebe uma enorme contribuição para um entendimento global por parte dos colaboradores, trazendo uma maior maturidade corporativa.

Estas são razões pelas quais tanta ênfase deve ser destinada ao instrutor. Ele se situa em um ponto de apoio, devendo transmitir a autenticidade dos ensinamentos, enquanto também deve garantir, de maneira habilidosa, que o processo seja realizado e incorporado em uma estrutura ética apropriada ao contexto. Faz-se vital focar na qualidade de sua formação, nos seus anos de prática, na supervisão de seu trabalho e no seu apoio [24].

Desta maneira os instrutores terão maior sensibilidade para as nuances de como situar seu trabalho; de como reconhecer e trabalhar habilmente as relações de gênero, cultura, classe, raça e poder; e de como este trabalho poderá ser visto como um aspecto de uma abordagem integrada para construir uma organização mais sustentável [24].

5.2. Influência na Liderança

A vulnerabilidade e a abrangência das organizações contemporâneas são capazes de influenciar o exercício da liderança, sua dinâmica e as características dos líderes. Crises corporativas e econômicas podem dar espaço tanto para a crítica e o desenvolvimento de um líder e de um estilo de liderança, quanto para a implementação de avanços em outros campos, como por exemplo a psicologia ou a neurociência, nos estudos sobre liderança [27].

O número de novas abordagens sobre os estilos de liderança tem crescido cada vez mais, tendo esta área avançado da teoria, a qual se concentra na compreensão dos processos de liderar e como eles ocorrem, para um fenômeno que deve evoluir e se adaptar a diferentes períodos de tempo [28].

O *Project Management Institute* (PMI), em sua sexta edição do guia PMBOK, define as habilidades de liderança da seguinte maneira:

> *As habilidades de liderança envolvem a capacidade de orientar, motivar e dirigir uma equipe. Essas habilidades podem incluir a demonstração de capacidades essenciais como negociação, resiliência, comunicação, resolução de problemas, pensamento crítico e habilidades interpessoais. Os projetos tornam-se cada vez mais complexos, com mais e mais empresas executando suas estratégias através de projetos. O gerenciamento de projetos é mais do que apenas trabalhar com números, modelos, tabelas, gráficos, e sistemas de computação. O denominador comum em todos os projetos são as pessoas. As pessoas podem ser contadas, mas não são números.* (p. 60) [29]

A mensagem é clara e parece alertar sobre uma grande dificuldade durante este processo. A cada dia, líderes tomam decisões que afetam a vida de diversas pessoas. Contudo, em função da complexidade das organizações, os efeitos de muitas dessas decisões se tornam de difícil percepção ou, até mesmo, desconhecidos. Apesar disso, decisões importantes continuam tendo que ser tomadas, o que se torna um fator complicador em ambientes caracterizados por [30]:

a) Relacionamentos frágeis e dispersos;

b) Escassez ou excesso de informação;

c) Elevados níveis de incerteza;

d) Confrontos relacionados a valores culturais e crenças;

e) Sistemas sociais e econômicos complexos e interdependentes.

Os líderes que ignoram os sinais ao seu redor não só prejudicam sua própria liderança, mas como também sua organização. Muitos líderes de hoje não estão conseguindo obter informações suficientes, precisas ou oportunas que os ajude a manter essa liderança de maneira bem sucedida ao longo do tempo [31]. Muitos líderes falham

pois não tem consciência de si e de suas ações, profunda compreensão de suas motivações e não aceitam seus medos e fracassos, os quais estão vinculados a experiências anteriores. Tais características os distanciam de seus valores, principalmente estando sob pressão para alcance ou manutenção de um resultado. Os líderes sem autoconsciência são mais facilmente seduzidos pelo sucesso e suas recompensas: dinheiro, poder e reconhecimento [32].

O ambiente corporativo vem exigindo das empresas e de seus integrantes um desenvolvimento constante, já que é um reflexo de variados fenômenos complexos que emergem na sociedade. Atualmente, a realidade do mercado tem, entre outras características, um alto grau de dinamicidade, o que aumenta a necessidade de transformações. É a partir deste ponto que surge a capacidade, ou a competência, de gerenciar e desenvolver pessoas integralmente.

Sob esta ótica, propõe-se uma análise de uma emergente abordagem de liderança, chamada de *mindful leadership* (liderança consciente). Este tipo de liderança pode ser considerado um constructo resultante de duas tendências: a aplicação de *mindfulness* em vários processos psicológicos e sociais e a visão de liderança como um processo conduzido internamente, baseado na consciência [33]. William George, professor da *Harvard Business School*, pontua que o objetivo da liderança consciente é desenvolver líderes autoconscientes e compassivos pela combinação da percepção ocidental da liderança autêntica com a sabedoria oriental sobre a mente [32].

Ao longo do processo para se tornarem mais autoconscientes, os *mindful leaders* aprendem a aceitar suas fraquezas, falhas e vulnerabilidades, como também a apreciar seus pontos fortes e de sucesso. A partir daí, surge a compaixão e a autenticidade nas relações consigo e com o mundo ao seu redor. Isso os livra da necessidade de impressionar os outros com pretextos e posturas padronizadas. Ao compreenderem a si mesmos e atingirem mais altos níveis de consciência, os líderes aprendem a reinterpretar as falhas e experiências negativas como oportunidades de crescimento [32].

Um líder consciente pode ser considerado como alguém autêntico, emocionalmente inteligente, com autoconhecimento e que segue sua mente e seu coração. Por sistematicamente cultivar e incorporar a consciência, incluindo a autoconsciência, ele pode confiar mais em sua intuição, encontrar capacidades mais profundas para uma efetiva tomada de decisão e desenvolver soluções mais criativas para a resolução de problemas [34]. Este líder busca um ponto de vista divergente, observa o desenvolvimento dos processos, reconhece a importância dos especialistas e entende que autoridade e posição nem sempre andam junto com a perícia. É nesta abordagem de liderança que se reconhece o fracasso e se aceita a surpresa, se reage com resiliência e compromisso e se busca, continuamente, aprendizagem e adaptação [35].

Por outro lado, os líderes com menos autoconsciência tendem a ter capacidade reduzida de autorregulação. Este é o caso dos líderes que, aparentemente, apresentam bons níveis de autocontrole e autodisciplina, mas, quando submetidos à pressão, tornam-se mais vulneráveis, emergindo seus piores traços, como explosões emocionais, uso excessivo de controle e poder e, até mesmo, imobilidade perante a situação [32].

A atenção plena no momento presente não só procura, mas acolhe e aceita a mudança. Como a mudança é inevitável dentro do ciclo de vida de um projeto e de uma organização, aceitá-la facilita a compreensão de como lidar com ela. Uma liderança fundamentada na atenção plena, portanto, utiliza processos conscientes para se trabalhar com complexidade e incerteza [36]. Através da construção de significados compartilhados com o intuito de permitir uma mudança que emerge dentro do ambiente ou da equipe, o líder passa a ter mais habilidade

para produzir direção, alinhamento e comprometimento [37].

Os líderes autênticos e conscientes nunca deixam suas organizações perderem de vista um senso compartilhado de propósitos e valores. Por meio do desenvolvimento de autoconsciência e autocompaixão, eles se tornam mais capazes de lidar com altos níveis de estresse e pressão. São estes líderes que capacitam as pessoas para atuarem em um nível mais elevado, mesmo em circunstâncias difíceis [32].

É importante pontuar que este desenvolvimento em autoconhecimento exige ir além da reflexão que a *mindfulness* traz. A autoconsciência e a *mindful leadership* acontecem no ganho de consciência compartilhada por um grupo de apoio pessoal. Estes grupos fornecem um local seguro para o compartilhamento de preocupações e questionamentos. Oferecem o elo vital entre vidas pessoais, práticas introspectivas e as organizações. Respostas claras e honestas geram uma consciência comum, na qual se aprofunda e se enriquece a própria autoconsciência, ajudando a todos a permanecerem no caminho [32].

A implementação de uma *mindful leadership* deve seguir um protocolo detalhado e específico. Os programas de treinamento, com duração mínima de dois meses, envolvem exercícios individuais diários e sessões de conversa em grupo. Tratam-se de tarefas que estimulam a ampliação da percepção sobre os próprios sentidos, sensações e emoções. É dessa forma que o líder terá uma enorme contribuição para evoluir seu próprio comportamento dentro de um certo contexto organizacional e também para se relacionar melhor com seus liderados [38]. Um cenário que favorece múltiplos benefícios não só no papel da liderança, mas como na gestão das comunicações e do conhecimento.

A evolução das perspectivas sobre liderança está relacionada ao desenvolvimento da inteligência, que por sua vez, se relaciona ao desenvolvimento mental consciente [39]. A liderança consciente não trata apenas de mais um estilo de liderança como tantos outros já desenvolvidos, pois pode ser considerada tanto como uma perspectiva, quanto como um método sistemático que auxilia os líderes a melhor compreender e transformar suas próprias mentes e de seus liderados [38].

6. Considerações Finais

A humanidade atravessa atualmente um dos seus maiores desafios enquanto seres vivos. Em um mundo que já era volátil, incerto, complexo e ambíguo, somaram-se novos fatores impulsionados por uma pandemia de escala global. O ritmo das mudanças, a velocidade de reação a certos estímulos e um contato doloroso com aspectos importantes do cotidiano têm imposto o modo “piloto automático” como um estilo de vida. Entretanto, uma das mais importantes partes do organismo humano vem dando sinais de seu esgotamento: o cérebro.

Diversos dados de dentro do contexto organizacional são capazes de indicar o tamanho do alerta. Aumento do absenteísmo por transtornos de ansiedade e depressão, aumento de acidentes de trabalho, aumento de custos com plano de saúde, aumento da instabilidade emocional, deterioração das relações interpessoais e constante perda de motivação e performance por parte dos colaboradores.

Dois pontos de partida são importantes nesse plano de ação. O primeiro é o reconhecimento, por parte da organização, de que falhas sistêmicas vem sendo cometidas, sob sua responsabilidade, ao longo dos anos. Faz-se fundamental que a alta administração destas empresas valorize e patrocine esta mudança de cultura, fornecendo um olhar mais humano para seus colaboradores, com consciência do seu papel chave no desenvolvimento integral das pessoas. O segundo é destituir o estigma social sobre saúde mental. Infelizmente, grande parte da sociedade mundial ainda não está preparada para entender os mecanismos e os conceitos por trás da realidade e das soluções. As

pessoas precisam de aprendizado e repertório em relação a saúde mental. É necessário quebrar paradigmas político-religiosos-sociais sobre o cuidado com o cérebro.

Este artigo propôs uma visão acerca do que é o *mindfulness*, como surgiu, como evoluiu, onde está fundamentado e como esta ferramenta pode ser utilizada não só para a melhoria da saúde mental de cada indivíduo, mas também para a melhoria do gerenciamento de projetos em uma organização.

Dentre os diversos benefícios desta prática, os quais já são relatados nas mais recentes pesquisas científicas, tanto qualitativas, como quantitativas, destacam-se: aumento do bem-estar mental; melhoria na qualidade dos relacionamentos; ganho de autoconsciência e inteligência emocional; e auxílio nos processos para melhorar o desempenho de tarefas, tomadas de decisão e soluções inovadoras. No tocante às áreas de conhecimento definidas pelo PMI, a *mindfulness* é capaz de influenciar positivamente variadas áreas ao longo de um projeto, dentre as quais mais se evidenciam o gerenciamento das comunicações, o gerenciamento de *stakeholders* e, claro, o gerenciamento dos recursos.

Foi apresentada ainda uma nova abordagem de liderança, conhecida como *mindful leadership*, ou liderança consciente, a qual além de trazer uma nova roupagem a diversos aspectos já identificados do papel da liderança, utiliza o método da atenção plena como estratégia aplicada ao ganho de consciência individual e coletiva. Esta perspectiva é capaz de criar um campo social singular na relação líder-liderado, o qual é crucial para qualquer mudança dentro de uma organização. O estado *mindful* é capaz de transmitir carisma, confiança e inspiração, características essenciais para uma boa liderança.

7. Referências

[1] WORLD HEALTH ORGANIZATION, Police Brief: COVID-19 and the Need for Action on Mental Health, p.2-5, 2020.

[2] WORLD HEALTH ORGANIZATION, The Burden of Mental Disorders in the Region of the Americas, p.11-14, 2018.

[3] CHIAVENATO, I. Introdução à Teoria Geral da Administração, 7ª ed, p.79-93, 2004.

[4] HAGUENAUER, L. Competitividade: conceitos e medidas, 1989. Disponível em:<https://revistas.ufrj.br/index.php/rec/article/view/24220/13452>. Acesso em: 14 set. 2020.

[5] ARDEN, J. B. Sobrevivendo ao estresse do trabalho: como superar as pressões do dia-a-dia. Alta Books. Rio de Janeiro, 2003.

[6] SELYE, H., A Syndrome produced by Diverse Nocuous Agents, 1936. Disponível em:< https://www.nature.com/articles/138032a0.pdf>. Acesso em: 14 set. 2020.

[7] WORLD HEALTH ORGANIZATION, Mental Health Action Plan 2013-2020, 2013.

[8] WORLD HEALTH ORGANIZATION. CID-11, 2019. Disponível em:< https://brasil.un.org/pt-br/83269-sindrome-de-burnout-e-detalhada-em-classificacao-internacional-da-oms>. Acesso em: 07 dez. 2020.

[9] ISMA-BR. Burnout – 30% sofrem do tipo de estresse mais devastador, 2019. Disponível em:< http://www.ismabrasil.com.br/?obj=site&con=artigos&con=artigos&q=burnout>. Acesso em: 14 set. 2020.

[10] REIS NETO, J. P. e BUSCH, J. M. Impacto dos transtornos relacionados à saúde mental sobre a utilização e os custos de uma operadora de plano de saúde na modalidade de autogestão, Rio de Janeiro, 2020. Disponível em:< https://servicos.capesesp.com.br/campan

has/Banners_Presidencia/2019/Poster_1920_x_1080_saude_mental-01.pdf>. Acesso em: 14 set. 2020.

[11] MAXIMIANO, A. C. A. Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital, São Paulo, 2010.

[12] ORTNER, C. N. M., KILNER, S. J., ZELAZO P. D. Mindfulness meditation and reduced emotional interference on a cognitive task. Motivation and Emotion, 2007.

[13] GOLEMAN, D., DAVIDSON, R. J. Altered Traits: Science Reveals How Meditation Changes Your Mind, Brain and Body, 2017.

[14] GERMER, C. K., SIEGEL, R. D., FULTON P. R. Mindfulness e Psicoterapia, Porto Alegre, 2015.

[15] DEMARZO, M. Aprender mindfulness não significa apenas aprender a meditar, 2019. Disponível em:< https://drmarcelodemarzo.com/aprender-mindfulness-nao-significa-apenas-aprender-a-meditar/>. Acesso em: 07 dez. 2020.

[16] KABAT-ZIN, J. Defining mindfulness, 2017. Disponível em:< https://www.mindful.org/jon-kabat-zinn-defining-mindfulness/>. Acesso em: 15 set. 2020.

[17] BISHOP, S. R. et al. Mindfulness: A proposed operational definition. Clinical Psychology: Science and Practice, p. 230-241, 2004.

[18] HÖLZEL, B. K., LAZAR S., et al. How does mindfulness meditation work? Proposing mechanisms of action from a conceptual and neural perspective. Perspective on Psychological Science, p.537-559, 2011.

[19] ROMERO, G. P., et al. Neuropsicologia da Aprendizagem, Revista Psicopedagogia, 2006. Disponível em:< https://cdn.publisher.gn1.link/revistapsicopedagogia.com.br/pdf/v23n72a06.pdf>. Acesso em: 16 set. 2020.

[20] PHELPS, C. H. Neural plasticity in aging and Alzheimer's disease: Some selected comments. Progress in Brain Research, p. 3-10, 1990.

[21] ROSENZWEIG, M. R. et al. Effects of environmental complexity and training on brain chemistry and anatomy: A replication and extension. Journal of Comparative and Physiological Psychology, p. 429-437, 1962.

[22] NEVILLE, H. J. et al. Enhanced Peripheral Visual Processing in Congenitally Deaf Humans Is Supported by Multiple Brain Regions, Including Primary Auditory Cortex, Frontiers in Human Neuroscience, p.1-9, 2014.

[23] KANDEL, E. R., HAWKINS, R. D. The biological basis of learning and individuality. Scientific American, 267, p.78-87, 1992.

[24] CRANE, R. S. Implementing Mindfulness in the Mainstream: Making the Path by Walking It, Centre for Mindfulness Research and Practice, United Kingdom, 2016.

[25] PURSOR, R., LOY, D. Beyond McMindfulness, Huffpost, 2013. Disponível em: <https://www.huffpost.com/entry/beyond-mcmindfulness_b_3519289>. Acesso em: 23 set. 2020.

[26] COOK, J. Mindful in Westminster: the politics of meditation and the limits of neoliberal critique. Journal of Ethnographic Theory, p. 141-161, 2016. Disponível em: <https://www.journals.uchicago.edu/doi/10.14318/hau6.1.011>. Acesso em: 23 set. 2020.

[27] GÜNTHER, H. F. Mindful Leadership: Origem e Concepção. Santa Catarina, 2014.

[28] DINH, J. E. et al. Leadership Theory and Research in the New Millenium: current theoretical trends and changing perspectives. The Leadership Quarterly, p. 36-62, 2014.

[29] PMI. Project Management Institute. Guia PMBOK, Sexta Edição, p.60, 2017.

[30] BLAKELEY, K. Leadership blind spots and what to do about them, 2007.

[31] CARENZA, G. S. A phenomenological study of mindfulness of curriculum directors in a Midwest State. Drake University, Iowa, 2011. Disponível em: < https://www.proquest.com/docview/899268052>. Acesso em: 04 dez. 2020.

[32] GEORGE, W. Mindful Leadership: Compassion, contemplation, and meditation develop effective leaders. European Financial Review, 2010. Disponível em: <https://www.billgeorge.org/articles/mindful-leadership-compassion-contemplation-and-meditation-develop-effective-leaders/>. Acesso em: 04 dez. 2020.

[33] HAWKINS, R. Capturing the emergent future: a grounded theory study to explore the processes by which mindful leaders engage others in organizational change. Fielding Graduate University. California, 2010.

[34] TRAHAN, K. A grounded theory of building capacity in organizational leadership through the cultivation of awareness, attention, and caring. Saybrook University. California, 2010.

[35] BEVERAGE, S. et al. Mindful Leadership defined and explained. Advances in Librarianship, p.21-35, 2014.

[36] RITCHIE-DUNHAM, J. L. Mindful Leadership. The Wiley Blackwell Handbook of Mindfulness, p.443-457, Reino Unido, 2014.

[37] DRATH, W. H., et al. Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. The Leadership Quarterly, p.635-653, 2008.

[38] HUNTER, J., CHASKALSON, M. Making the Mindful Leader: Cultivating skills for facing adaptative challenges. The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Leadership, Change and Organizational Development, p.195-219, 2013.

[39] DICKMANN M. H., STANFORD BLAIR, N. Mindful Leadership: a brain-based framework. California, 2008.