



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

AMANDA FARIAS TEIXEIRA

MINDFULNESS E SEUS BENEFÍCIOS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Rio de Janeiro – RJ

2019

AMANDA FARIAS TEIXEIRA

MINDFULNESS E SEUS BENEFÍCIOS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ).

Orientador: Renato Nunes Bittencourt

Rio de Janeiro – RJ

2019

AMANDA FARIAS TEIXEIRA

MINDFULNESS E SEUS BENEFÍCIOS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ) aprovada pela seguinte banca examinadora:

Rio de Janeiro

RESUMO

Estar em estado de mindfulness ou atenção plena é focar a atividade mental no momento presente, de forma aberta e sem julgamentos. Este é um tema que vem recebendo destaque em diversas pesquisas científicas e organizacionais. Com o intuito de enriquecer e divulgar o assunto, este estudo apresenta uma reflexão sobre a prática de mindfulness e seus benefícios e relaciona ao ambiente empresarial e ao contexto do trabalho. Para isso, foi feita uma revisão bibliográfica sobre a qual foram extraídos os resultados que evidenciam que o exercício contínuo da atenção plena pode contribuir em fatores motivacionais, redução do estresse ocupacional, desempenho, relacionamentos interpessoais, entre outros. A partir disso, pode-se também refletir que a implementação e a prática do mindfulness pode ser um método eficaz e de fácil aplicação para levar bem-estar para dentro das organizações.

Palavras-chave: Mindfulness. Atenção Plena. Meditação. Estresse organizacional.

ABSTRACT

Being in a state of mindfulness is to focus on mental activity in the present moment, openly and without judgment. This is a theme that has been highlighted in several scientific and organizational research. With the purpose of enriching and disseminating the subject, this study presents a reflection on the practice of mindfulness and its benefits and relates to the business environment and the context of the work. For this, a bibliographic review was carried out on which the results were extracted, evidencing that the continuous exercise of mindfulness can contribute in motivational factors, reduction of occupational stress, performance, interpersonal relationships, among others. From this, one can also reflect that the implementation and practice of mindfulness can be an effective and easy-to-apply method for bringing well-being into organizations.

Keywords: Mindfulness. Awareness. Meditation. Organizational Stress

Sumário

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Objetivos.....	2
1.1.1 Objetivo Geral.....	2
1.1.2 Objetivos Específicos.....	2
1.2 Justificativas.....	2
2. REFERENCIAL TEÓRICO	3
2.1 A evolução do trabalho.....	3
2.1.1 Estresse no ambiente organizacional.....	4
2.1.2 Síndrome de Burnout.....	6
2.2 Mindfulness.....	7
2.2.1 Mindfulness na prática.....	10
2.2.2 Benefícios do Mindfulness.....	12
2.3 Mindfulness nas organizações.....	13
3. METODOLOGIA	17
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	18
5. REFERÊNCIAS	20

1. INTRODUÇÃO

Com o advento da globalização e do avanço tecnológico, as organizações foram obrigadas a viver em estado de constante mudança para sobreviver ao ambiente competitivo. Nesse cenário, a diferenciação ocorre através das pessoas e de seu capital intelectual, que segundo Stewart (1998, p. 25), “equivale a um conjunto de informações e conhecimentos encontrados nas organizações, que agregam valor ao produto e/ou serviços mediante a aplicação da inteligência, e não do capital monetário”.

A partir dessa necessidade de se extrair o máximo valor do conhecimento organizacional, o ambiente corporativo provoca uma sobrecarga física e mental aos colaboradores, fazendo com que a pressão para resultados e os desgastes emocionais os tornem suscetíveis a doenças de trabalho, como o estresse ocupacional (ROMERO; OLIVEIRA; NUNES, 2015) e a síndrome de burnout.

Embora o estresse seja um mecanismo inevitável de adaptação à mudança, o estresse ocupacional, que acontece quando o trabalhador não consegue atender todas as atividades demandadas, pode causar sofrimento psíquico, mal-estar, mudanças de comportamento, distúrbios do sono e sentimentos negativos (SILVA, 2010). O custo, não só financeiro, que essa condição pode trazer às organizações representa um risco a sua sobrevivência, uma vez que pode causar diminuição de produtividade, relações interpessoais desgastadas e aumento de rotatividade.

Diante desse cenário, as organizações se preocupam cada vez mais em amenizar os efeitos causados pela excessiva carga psicológica e física que seus funcionários carregam. Para isso, o departamento de recursos humanos de diversas empresas busca diariamente novas ferramentas que visem o desenvolvimento de melhorias no ambiente de trabalho.

O mindfulness, ou atenção plena, na tradução para o português, surgiu nesse contexto como um método que tem como objetivo promover o bem-estar dos colaboradores, reduzindo o estresse, aumentando o foco e melhorando a performance. Essa técnica também vem sendo amplamente utilizada e pesquisada na área da saúde, como auxílio no tratamento em casos de dores crônicas, câncer, depressão, ansiedade, entre outros.

Embora esta ferramenta esteja presente em diversas organizações, o conceito de Mindfulness aplicado à esfera do trabalho ainda é recente. Diante disso, este estudo buscou trazer uma reflexão e reunir conhecimentos sobre a atenção plena e como sua prática pode ser benéfica ao ambiente de trabalho.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral da monografia foi realizar uma revisão da literatura que apresentasse as evidências dos benefícios do mindfulness no ambiente organizacional.

1.1.2 Objetivos Específicos

1. Descrever a evolução e o contexto do trabalho atual;
2. Esclarecer o que é mindfulness e seus benefícios;
3. Identificar na literatura científica, dados que indiquem os efeitos do mindfulness sobre o ambiente empresarial;
4. Contribuir para divulgação do tema entre profissionais da área de administração e afins.

1.2 Justificativas

Este estudo é justificável pelo crescente do número de programas organizacionais de Mindfulness, já que pode ser utilizado como embasamento

científico para seu desenvolvimento. Justifica-se também por reunir conceitos que podem ser aplicados por instituições que buscam iniciar projetos que visem o bem-estar em seu ambiente de trabalho com uma ferramenta de fácil aplicação.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A evolução do trabalho

O trabalho pode ser visto como uma condição fundamental para a existência do homem. É através dele que o ser humano se relaciona com a natureza transformando em um ambiente adequado a sua sobrevivência (MARX, 1985). A atividade laboral recebe destaque e molda a vida do homem como forma de sustento, de colocação social e de autoestima e sua falta ameaça a subsistência material do trabalhador e de sua família.

Segundo Cortez (2004), a palavra trabalho tem sua origem relacionada a um antigo instrumento de tortura, o *tripalium*. Trabalhar tem sua etimologia do verbo *tripaliare*, que consiste em uma tortura na qual o *tripalium* é utilizado. Após o período renascentista, a expressão ganhou o atual sentido, o de exercício profissional, no entanto o termo não deixou de ser relacionado ao sofrimento e a dor.

A mudança de visão sob a prática trabalhista teve início somente após a ascensão da burguesia e do protestantismo, que passaram a valorizar o trabalho árduo e a disciplina. No entanto, o maior impacto sobre a vida do trabalhador aconteceu durante a Revolução industrial, durante a qual foi instaurado um modelo de trabalho mecanizado, de ritmo intenso e sob rígida fiscalização, que foi responsável por alterar diversos fenômenos nas relações trabalhistas.

Desde então, a mudança na dinâmica do trabalho é cada vez mais constante. A introdução de novas tecnologias vem obrigando as organizações a redesenharem seus modelos de gestão de forma a alterar não somente processos, mas também o comportamento dos indivíduos e equipes, que por consequência trazem também

novas culturas organizacionais (PEREIRA, BRAGA, MARQUES, 2008).

A atividade laboral organizacional atual está contextualizada em um cenário que conta como principais características a concorrência acirrada, a ampliação do número de trabalhadores terceirizados e a alta competitividade. De acordo com Genuíno, Gomes e Moraes (2010), o profissional inserido neste contexto que desempenha funções de alto grau de responsabilidade e que exigem resultados têm cada vez menos tempo para repouso e o lazer que o corpo e a mente necessitam, ocasionando desgastes fisiológicos e cognitivos no corpo humano, como o estresse ocupacional e a síndrome de Burnout.

2.1.1 Estresse no ambiente organizacional

Selye (1976) define estresse como a tentativa do organismo de se adaptar ao enfrentamento de situações que considere ameaçadoras à sua vida e ao seu equilíbrio interno. Levando essa definição ao ambiente do trabalho, encontra-se o estresse ocupacional, que Lazarus (1995) propõe que ocorre quando o indivíduo avalia as demandas do trabalho como excessivas para os recursos de enfrentamento que possui. Segundo Limongi-França (2002), o desejo pela ascensão profissional faz com que o ambiente de trabalho se torne ameaçador para o indivíduo na medida em que este meio se torna tenso e o trabalhador se sente sobrecarregado ou não consegue enfrentar uma determinada situação.

Deve-se ter em mente que o estresse pode ter origem também em eventos positivos, que envolvem uma grande carga emocional e que possuem grande representatividade na vida daquele profissional, como por exemplo, um aumento de salário ou uma promoção. Desta forma, o estresse ocupacional é resultado da relação entre o indivíduo, seu ambiente de trabalho e as situações as quais se expõe, que podem ser julgadas pelo trabalhador como uma ameaça ou algo que demanda mais recursos que tem disponível (SILVA, 2017).

Rout e Rout (2002) afirmam que há seis grupos de causas para o estresse ocupacional. O primeiro deles envolve os fatores específicos do trabalho, como

remuneração e carga horaria; o segundo relaciona os estressores ligados ao papel do trabalho, como o nível de responsabilidade aplicado, dificuldade na execução das tarefas; a terceira causa compreende as relações de trabalho, como o relacionamento com gestores e equipe; o quarto grupo diz respeito aos estressores de carreira, que envolve falta de perspectiva de desenvolvimento; a quinta causa se correlaciona a estrutura organizacional e envolve a falta de participação nas decisões da empresa; o sexto grupo envolve a interface trabalho-casa e relaciona os esforços e exigências originadas do próprio lar.

Para Robbins (2002), existem três conjuntos de fatores causadores de estresse ocupacional. O primeiro deles tem relação com os fatores ambientais. Os autores explicam que as incertezas – políticas e econômicas – que agem sobre as bases da organização também influenciam no grau de estresse dos colaboradores e podem ser entendidas como ameaças. A segunda causa é o fator individual, que se refere a aspectos da vida pessoal, que incluem questões financeiras, pessoais e sociais. O último fator diz respeito a fatores organizacionais. Esta terceira causa está ligada ao relacionamento com gestores e a cultura da empresa, que podem ser motivos de estresse dependendo de aspectos como pressão imposta, tensão e formas de gestão.

Para Oliveira et al. (2010), há diversas maneiras de intervir no estresse ocupacional, pode ser reprimindo seu surgimento, classificada como intervenção primária, ou após a sua manifestação, classificadas como intervenções secundárias e terciárias.

A intervenção primária tem como objetivo mitigar ou distanciar o trabalhador de um fator de risco. Nesse caso, a organização deve mapear as possíveis causas de estresse e realizar um trabalho preventivo com seus colaboradores. Já a intervenção secundária visa a identificação dos fatores que motivaram aquele problema, que ainda se encontram em fase inicial. A intervenção terciária, por sua vez, objetiva reabilitar e reintegrar aqueles indivíduos que já apresentam alguma patologia relacionada ao estresse ou ao esgotamento físico e mental (OLIVEIRA ET AL, 2010).

2.1.2 Síndrome de Burnout

Assim como o estresse ocupacional, a Síndrome de Burnout também tem sido sinônimo de grande preocupação para as organizações. A síndrome vem sendo considerada como um problema social de extrema importância, uma vez que suas consequências têm sido associadas a diversas categorias de disfunções pessoais e vem também ganhando a responsabilidade por fatores como queda na produtividade e eficiência (BENEVIDES-PEREIRA, 2002).

A palavra *burnout* é definida, segundo Trigo et al (2007, p. 225), como “aquilo que deixou de funcionar por absoluta falta de energia”. Para os autores, o termo é considerado uma metáfora para algo que chegou ao seu limite causando uma expressiva queda no desempenho físico ou mental.

A Síndrome de burnout pode ser considerada como um processo originado por elevados graus de estresse no trabalho (MUROFUSE ET AL., 2005). Maslach et al (2001) elucidam que este distúrbio mental é constituído por três dimensões: a exaustão emocional, a despersonalização e a baixa realização no trabalho.

Na exaustão emocional, os colaboradores tem um grande sentimento de esgotamento e sensação de ausência de forças físicas e emocionais, além de enfrentarem dificuldade para irem ao local de trabalho. A exaustão, em grande parte dos casos, tem origem na sobrecarga e conflitos no trabalho (MASLACH, 2005).

Maslach et al. (2001) descreve a despersonalização como um esforço do trabalhador em se distanciar das pessoas com quem deveria se relacionar no local de trabalho. Os autores afirmam que esse espaço criado seria uma reação imediata a exaustão, e geram como consequência uma redução no período de tempo que em que estão presentes no ambiente de trabalho e, logo, uma queda no desempenho.

A diminuição da produtividade é também uma das principais causas da terceira dimensão: a baixa realização no trabalho. Sensação de incompetência, falta de realização e produtividade no trabalho são alguns dos fatores que causam no

trabalhador o sentimento de falta de pertencimento aos colaboradores que possuem o distúrbio (Maslach et al., 2001).

Em resposta aos efeitos negativos que as pressões de trabalho possuem sobre o trabalhador, surgem projetos de intervenção que buscam adequar o trabalho e as estruturas organizacionais as necessidades de seus colaboradores, buscando o seu bem-estar e a melhoria de sua performance. Nesse contexto, a prática de Mindfulness é apresentada como uma ferramenta de autorregulação, que promove o bem-estar, empatia e resiliência, fatores da ordem da regulação emocional (BROWN, RYAN, 2003).

2.2 Mindfulness

Analisando os últimos anos, é possível observar uma procura crescente em torno de medidas que tenham como objetivo a redução do estresse, melhoria nos quadros de ansiedade e de concentração. Nesse cenário, surge o Mindfulness, uma técnica milenar originada na cultura oriental, que vem ganhando a atenção de pesquisas científicas pelos seus benefícios em saúde e bem-estar.

A palavra Mindfulness tem origem da tradução do termo *Sati*, vocábulo pertencente a língua Pali. Foi através desse idioma que as tradições budistas foram disseminadas, e nele havia a menção de que o *sati* é o seu principal ensinamento, sendo conceituado como o centro dos princípios budistas. De acordo com Shapiro et al. (2006), o Mindfulness pode ser compreendido como uma definição que vai além de meditação, é, na verdade, um estado de consciência que compreende a atenção no momento presente. A palavra consciência neste contexto é utilizada como a qualidade da atenção, que se caracteriza como a habilidade de captar e reconhecer estímulos externos, do meio ambiente, ou internos, por meio de emoções e pensamentos (GULICK, 2004).

A propagação e aplicação dos ensinamentos da atenção plena chegou na cultura ocidental apenas em 1979, através de Jon Kabat-Zinn, médico e praticante de meditação budista. Seu primeiro programa de Mindfulness foi desenvolvido na escola

de medicina da Universidade de Massachusetts com o objetivo de tratar um grupo de pacientes com dores crônicas e quadros de ansiedade que não obtinham resposta positiva dos tratamentos da medicina tradicional. Assim, o pesquisador criou o Programa de 8 semanas de Mindfulness ou *Mindfulness Based Stress Reduction* (MBSR), que conta com oito aulas ao longo de oito semanas, onde são ensinadas técnicas para o treinamento da atenção plena, como técnicas de respiração, escaneamento corporal, percepção de sons e pensamentos, entre outras.

O programa trouxe diversos resultados positivos para os pacientes, muitos deles afirmaram que as dores haviam diminuído ou, para o grupo que continuava no mesmo nível de sofrimento, declararam que o treinamento o ensinou a lidar melhor com a dor. Kabat-Zinn seguiu ministrando o treinamento e fundou a Clínica de Redução de Estresse no Centro Médico da Universidade do Massachusetts.

Através do programa MBSR, Kabat-Zinn buscou também tornar acessível os conceitos e práticas da atenção plena a qualquer pessoa, independente de crenças religiosas. Para isso, o médico retirou os preceitos budistas das práticas do Mindfulness, criando uma linguagem laica e científica e, assim, desenvolvendo uma maior aceitação geral e maior veiculação a bem-estar e saúde.

Em 1990, após anos de pesquisa, Kabat-Zinn traz a definição de Mindfulness, através de seu livro “Viver a catástrofe total”, como a intenção de prestar atenção ao momento presente, sem julgamentos, com uma postura de aceitação ao que se passa. Ou seja, para o cientista, a prática do Mindfulness implica em direcionar a atenção para algo que acontece no presente, estando em estado de curiosidade e aceitação.

Bishop et al. (2004) conceitua a atenção plena como uma capacidade inerente ao ser humano e que possui dois pilares essenciais: o da autorregulação da atenção e o da atitude de aceitação e curiosidade frente às experiências vividas. A autorregulação da atenção envolve a concentração nos fenômenos no momento em que eles acontecem, evento que ocorre em oposição ao estado de divagação, em que a mente se encontra mergulhada em pensamentos. Já a atitude de aceitação e curiosidade,

de acordo com os autores, seria a atividade mental de observar o acontecimento como ele se apresenta, de forma aberta e evitando pré-julgamentos.

Para Hülshager *et al.* (2013), o mindfulness possui quatro pilares como características principais: o primeiro envolve a consciência receptiva e o registro das experiências internas, como emoções e pensamentos; o segundo pilar relaciona o processamento *mindful* de informações como pré-conceitual, ou seja, o indivíduo se torna um observador que presencia o momento sem fazer qualquer tipo de julgamento; o terceiro anuncia que o mindfulness se caracteriza por uma atenção direcionada ao presente, na qual o indivíduo concentra-se apenas no que está sendo vivido, sem se prender a momentos passados ou fantasias sobre o futuro e; o quarto traz a atenção plena como uma capacidade humana inerente e natural, e o nível de mindfulness varia para cada indivíduo.

Para Walsh e Shapiro (2006), o Mindfulness corresponde a um conjunto de técnicas de autorregulação que envolvem o exercício da atenção e orientação a levar maior controle sobre os processos mentais, e dessa maneira, desenvolver bem-estar e otimizar habilidades como concentração e equilíbrio

Adotando uma visão diferente, Langer e Moldoveanu (2000) definem Mindfulness como o processo de criar diferenciações, nas quais o que é relevante é o que é novidade para quem observa, e não o fato de o acontecimento ser significativo ou trivial. Para os autores, essas distinções fazem com que o praticante de Mindfulness mantenha a atenção no momento presente, o que traz mais consciência do ambiente e de suas ações. Através desta perspectiva, a atenção plena poderia ter diversas consequências, como: otimizar o estado de atenção e consciência; potencializar a sensibilidade ao contexto que envolve o praticante; entre outros.

Weare (2013), por sua vez, menciona que ao invés da preocupação em torno de algo que já aconteceu ou poderá acontecer, a atenção plena envolve a capacidade de resposta hábil a qualquer tipo de evento que possa ocorrer no momento presente, sendo este bom ou ruim. Para o autor, o mindfulness relaciona tanto a atenção nos

estados interiores, como emoções, sensações e pensamentos, como no ambiente externo.

Ao analisar as definições expostas neste estudo, é possível perceber que há uma característica comum a todos os conceitos de mindfulness, que é o foco da atenção do indivíduo no momento presente. Pode-se relacionar outros dois atributos que, embora não estejam descritos em todas as conceituações, estão presentes em grande parte delas, são eles: (1) a observação dos eventos podem ser internos – emoções, pensamentos, dores, sensações – ou externos; (2) a atenção plena é caracterizada com as condições de não julgamento, abertura e aceitação.

Este estudo utiliza como referência o conceito de Brown e Ryan (2004), que definem o mindfulness como uma atenção plena e orientada ao momento presente, sendo esta em estado de não julgamento, curiosidade e com abertura a novas experiências.

2.2.1 Mindfulness na prática

Segundo Goleman (1999), a prática da atenção plena é caracterizada, sobretudo, pela observação nas experiências presentes. Existem inúmeras formas de exercício de Mindfulness, mas todas podem ser compreendidas em um único processo, que tem o objetivo de treinar a atenção e modificar a percepção. As formas mais comuns são: a meditação com foco na respiração; meditação com foco no corpo, também conhecido como escaneamento corporal; meditação com foco nos pensamentos; caminhada consciente; alimentação consciente e meditação com mantras.

Na meditação com foco na respiração, o praticante realiza o exercício se concentrando na respiração e no movimento natural de entrada e saída do ar pelas narinas. Nesta ação, o objetivo não é controlar a respiração, mas sim ter a postura de observação sobre as sensações relacionadas ao ato de respirar, como o ar transitando as narinas, o movimento rítmico do ventre e a temperatura do ar na inspiração e expiração.

Na meditação com foco no corpo, que também leva o nome de escaneamento corporal (body scan), a atenção passa através do corpo, percebendo as zonas de conforto e desconforto. Essa técnica é muito utilizada para atingir um profundo relaxamento, uma vez que acalma os músculos do corpo inteiro causando uma sensação de leveza.

A meditação com foco nos pensamentos é uma técnica um pouco diferente das demais. Em outros tipos, os pensamentos são vistos como distrações, já nesta técnica essas distrações serão o objeto de atenção da meditação. O exercício consiste em assumir a posição de espectador dos próprios pensamentos, da forma como passam, e observá-los sem julgamentos e de maneira imparcial.

Na caminhada consciente, a atenção se concentra em todas as sensações sentidas ao caminhar. Neste exercício, deve-se atentar aos movimentos de todas as partes do corpo e como reagem ao serem postas em ação.

A atividade da alimentação consciente consiste na observação do próprio ato de se alimentar, percebendo todas as sensações, cheiros, sons, sabores, gestos, texturas que o alimento pode trazer. É necessário manter a calma e concentração durante todo o exercício. Mesmo nos casos em que a mente direcione a atenção a outros pontos, é preciso trazê-la novamente ao ato da alimentação.

A meditação com mantras refere-se a práticas de repetição de mantras, com toda a concentração voltada a esta ação. De acordo com Goleman (1999), os mantras funcionam como uma ferramenta que interrompe o processo natural de pensamento descontinuado, que leva a atenção a diversas ideias em um curto espaço de tempo, sem controle sobre a sua direção. Quando o fluxo mental natural é interrompido, a mente se tranquiliza, deixando aberturas a ampliação da atenção.

Além das técnicas citadas, existem incontáveis outras maneiras de se alcançar mindfulness, qualquer atividade pode ser meditativa quando se aplica a atenção plena ao exercício (GOLEMAN, 1999).

2.2.2 Benefícios do Mindfulness

Diversos estudos apontam que a prática da atenção plena apresenta benefícios cientificamente comprovados quando relacionados a regulação emocional, variabilidade da atenção e consciência corporal.

De acordo com Kabat-Zinn (1994), os benefícios provenientes do exercício do Mindfulness são causados pelo direcionamento do pensamento para o momento atual, o que possibilita um aumento na atenção nas ações que estão sendo executadas. Segundo o cientista, essa prática leva ao hábito de concentrar nas atividades, e desse hábito são gerados os benefícios já citados.

O mindfulness é muito procurado por aqueles que buscam a capacidade de regular suas emoções, sobretudo as negativas. Segundo Hölzel et al. (2011), existem dois fatores que trazem eficiência na regulação emocional quando associada ao Mindfulness. O primeiro deles envolve a capacidade de revalorização, que consiste em um processo de adaptação no qual os eventos que causam algum certo tipo de estresse são reconstruídos como benéficos, como por exemplo, pensar nos ensinamentos que uma situação difícil pode trazer. Já o segundo mecanismo está relacionado a observação das experiências emocionais, sendo esta com a postura de não julgamento e aceitação. Testemunhar as próprias emoções, a longo prazo, gera um aumento na capacidade lidar com o sofrimento e experiências ruins.

Os benefícios que envolvem a variabilidade da atenção estão ligados a principal orientação da prática do mindfulness, que consiste em focar a atenção na respiração ou no corpo e mantê-la. Pesquisas apontam um aumento na habilidade em manter a atenção em uma tarefa ou objeto por períodos mais longos quando comparado a não praticantes, além de apresentar melhor performance em atividades cognitivas atencionais (JENSEN ET AL., 2011). O impacto da prática na atenção tem levado diversos pesquisadores a implementar o mindfulness como tratamento para hiperatividade e impulsividade.

Outro benefício trazido pela prática constante do Mindfulness é a consciência corporal. A consciência corporal, neste contexto, é entendida como um “processo dinâmico e interativo pelo qual se percebem os estados, processos e ações que ocorrem no corpo e que podem ser observados pela própria pessoa” (Mehling et al, 2005). Como mencionado neste estudo, uma das principais instruções do exercício é voltar a atenção às sensações físicas do corpo, realizada através do escaneamento corporal (*body scan*). Essa atividade traz a percepção de como o corpo está posicionado, dores ou desconfortos. Através desse processo, o praticante desenvolve maior capacidade analítica sobre o próprio corpo, podendo mitigar ou evitar problemas e doenças antes que se iniciem.

2.3 Mindfulness nas organizações

Embora seja crescente a preocupação das empresas entorno do bem-estar de seus colaboradores, ainda é grande o número de organizações que não possuem programas direcionados a saúde e satisfação. Como consequência, os episódios de absenteísmo e rotatividade de funcionários causados por estresse organizacional e problemas de saúde mental vem se tornando cada vez mais expressivos. Segundo dados da Previdência Social, em 2017, problemas que envolvem depressão geraram cerca de 43,3 mil auxílios-doença, se tornando a 10^a doença com mais afastamentos, assim como outras doenças categorizadas como transtornos ansiosos, que ocupam a 15^a posição, com 28,9 mil casos.

A prática da atenção plena vem se mostrando uma boa alternativa para melhoria na qualidade de vida, o que por consequência, pode trazer também progresso para uma organização. Segundo Van der Klink et al. (2001), o exercício de Mindfulness contínuo pode motivar uma melhor performance e redução de custos que envolvem patologias relacionadas a stress e ansiedade. Muitos desses efeitos são alcançados em razão de os praticantes observarem os eventos de maneira mais objetiva, o que permite a regulação das emoções e dos pensamentos (KABAT-ZINN, 2003).

Os programas de Mindfulness tem sido implementados nas organizações de duas formas: da maneira mais comum – exercícios de respiração e foco da atenção – e de

modo mais específico, no qual são aplicados os conceitos da atenção plena em funções típicas das atividades de trabalho. Neste, são realizadas ações orientadas a inserir cada vez mais o Mindfulness ao dia-a-dia, como por exemplo a comunicação *Mindful*, que envolve o ato de escutar e falar com atenção, compaixão e consciência.

Esses treinamentos têm como objetivo potencializar uma série de competências que podem trazer melhorias em diversos aspectos para a organização. Estudiosos comprovaram através de testes e pesquisas que o Mindfulness pode desenvolver melhorias em satisfação no trabalho, capacidade de concentração, desenvolvimento do processo decisório, liderança, entre outros.

O impacto do Mindfulness na eficiência do trabalho tem sido amplamente pesquisado e tem trazido como resultado uma relação positiva com a resolução de problemas, melhoria na retenção de equipes e uma melhora expressiva no comprometimento dos colaboradores praticantes. Tais estudos afirmam também que a atenção plena desenvolve a flexibilidade cognitiva e melhora a performance em funções executivas (DANE & BRUMMEL, 2013). Fiol & O'Connor (2003) afirmam também que, com a prática, alguns processos organizacionais podem ser otimizados como a simplificação de interpretações e maior resiliência, além de melhorar o entendimento de como as decisões são tomadas.

Glomb et al. (2011) afirmam que o mindfulness tem positiva relação com a satisfação no trabalho uma vez que fomenta o comportamento autodeterminado (*self-determined behavior*) – comportamento adequado aos valores e necessidades de cada indivíduo. O autor entende que a atenção plena possibilita a diminuição do chamado piloto automático e estimula a atenção nos momentos presentes, o que pode promover maior satisfação e bem-estar no trabalho.

Cahn & Polich (2006) afirmam que a prática do mindfulness ativa áreas do cérebro relacionadas a respostas mais adaptáveis a eventos estressantes ou conflitantes, desta forma, a atenção plena possibilita aos indivíduos se tornarem mais ativos e menos reativos. Uma pesquisa Siegel (2007) indica que os praticantes da atenção plena desenvolvem a capacidade de auto-observação, o que afasta as vias

automatizadas criadas a partir de prévios conhecimentos e permite que assimilações de novos acontecimentos sejam identificados e reunidos de novas formas.

Uma pesquisa elaborada por REB et al. (2013) sobre Mindfulness no ambiente de trabalho relacionou a consequência de dois aspectos da atenção plena: a atenção e a distração. O estudo teve como intuito analisar como esses dois fatores, quando associados a atenção plena, são relacionados ao bem-estar – que envolve exaustão emocional e satisfação no trabalho – e desempenho.

No total, o estudo envolveu 231 colaboradores de diversas organizações e profissões, com dados coletados através de questionários online respondidos pelos próprios funcionários e seus supervisores. Os participantes foram instruídos a responderem de acordo com o seu comportamento dentro do ambiente de trabalho e foram utilizadas também avaliações de desempenho feitas por seus gestores, além de outras escalas utilizadas para desempenho, satisfação no trabalho, exaustão emocional e autonomia.

Como resultado, os autores encontram positivos efeitos do Mindfulness em bem-estar e desempenho. Ao avaliar fatores como consciência e distração, os pesquisadores indicam que a atenção plena tem papel significativo nas atividades laborais, sobretudo quando relacionado a performance. Foram também observados que tarefas rotineiras e dificuldades de organização promovem distração. Além disso, foi verificada também a importância do apoio do supervisor com um papel de liderança em estimular o exercício do mindfulness em seus colaboradores.

Ao relacionar o mindfulness a liderança, Farah (2018), afirma que a atenção plena gera benefícios em quatro áreas: (1) na atuação do estado emocional do líder e de sua equipe, gerando a possibilidade de redução de estresse e ansiedade; (2) auxilia na ampliação do foco, atenção, percepção e presença, que são elementos necessários para a liderança se desenvolver e para o seu processo decisório; (3) contribui para relacionamentos mais sólidos, com a clareza da realidade e permite a abertura de espaço para a criatividade e inovação; (4) ajuda o líder a encontrar ou

alinhar-se com seus propósitos e a cuidar de si de forma mais saudável, física e mentalmente.

Reb, Narayanan e Chaturvedi (2014) indicam os efeitos que a atenção plena em líderes de organizações tem sobre o desempenho e bem-estar dos colaboradores. O nível de mindfulness dos gestores teve sua medição através da escala do *Mindful Attention Awareness Scale* (MAAS), já seus subordinados tiveram suas avaliações em graus de equilíbrio da vida profissional-pessoal, satisfação no trabalho, desempenho e comportamento. Os resultados levaram em consideração a auto avaliação dos funcionários, bem como a análise de desempenho de seus superiores.

A pesquisa mostrou que o grau de Mindfulness dos líderes impactava positivamente nos níveis de bem-estar e desempenho de seus colaboradores. Com essa conclusão, os pesquisadores indicam que a atenção plena possibilita melhores vínculos entre gestores e seus subordinados, fazendo com que estejam mais atentos às necessidades individuais, resultando em maior satisfação no trabalho.

Hafenbrack et al. (2014) realizaram um estudo que indica que prática de mindfulness é também capaz de desenvolver uma melhor tomada de decisão. A pesquisa envolveu um caso de investimento - podendo ser de tempo, esforço ou dinheiro – no qual o participante sofreu uma perda irreparável. Como resultado, foi encontrado que as pessoas, de uma forma geral, possuem dificuldade em admitir que estavam erradas em suas primeiras decisões e essa resistência pode trazer um fracasso ainda maior caso haja insistência no caminho que levou ao erro. O mindfulness entrou nesse cenário como uma ferramenta que auxilia o participante a reconhecer o erro através do pensamento no momento presente e não se apegar ao passado, onde aconteceu a falha e nem no futuro, com a expectativa de recuperação.

Pesquisas de Wachs e Cordova (2007) apontam que as intervenções em mindfulness geram grande impacto em relações interpessoais, na habilidade em responder de forma construtiva ao estresse de relacionamento, na capacidade de identificação e comunicação de emoções e aumento da empatia.

Aplicando o Mindfulness a casos mais concretos, tem-se o estudo de Achor e Gielan (2015), com o exemplo da Aetna, uma empresa norte-americana com 50 mil funcionários que vende seguros de saúde, e que implantou um programa interno de atenção plena. Como resultados, além de um aumento na atenção na realização das tarefas, foi constatado também uma redução de 28% no nível de estresse dos funcionários, diminuição de 19% na dor e um aumento de 20% na qualidade do sono. Com o desenvolvimento da atenção, a empresa ainda contabilizou uma melhoria na produtividade de 62 minutos por semana, o que representa um ganho anual de 3 mil dólares por funcionário.

Os autores também averiguaram que os colaboradores com alto nível de estresse, que representam cerca de 20% da organização, geram o custo de quase 2 mil dólares extras em despesas médicas anuais. Esse dado mostra a importância de um programa de mindfulness como uma ferramenta que pode trazer não só ganhos subjetivos, mas também uma contenção nas despesas organizacionais.

A implementação de práticas de mindfulness tem se expandido com muita velocidade pelas empresas que possuem o interesse em desenvolver seus colaboradores. Já se pode comprovar que existem diversos benefícios aos funcionários e que impactam nas organizações de forma positiva. Por esses motivos, a atenção plena ganha cada vez mais destaque no mercado e mais importância pelos departamentos de recursos humanos.

3. METODOLOGIA

O presente estudo é caracterizado por sua abordagem exploratória, pois tem como objetivo apresentar maior entendimento do problema, com vista a torná-lo mais evidente. Quanto aos procedimentos técnicos, este estudo pode ser descrito como bibliográfico, já que foi desenvolvido com base em pesquisas previamente elaboradas (GIL, 2002). Como fontes foram utilizados artigos científicos, assim como livros, monografias, teses, dissertações encontradas via meio digital e físico.

Esta pesquisa é classificada como sendo do tipo monográfico pelo seu método de procedimento de pesquisa, configurando um estudo sobre um objeto com relevância e representatividade, sendo este o Mindfulness como ferramenta que objetiva maior bem-estar nas organizações e redução no estresse ocupacional. Este estudo aplica o método de abordagem dedutivo, já que parte de pressupostos gerais – mindfulness como ferramenta que promove o bem-estar geral – para eventos mais específicos – aplicação da ferramenta no ambiente organizacional.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo tem o intuito de esclarecer como o mindfulness pode ser benéfico ao ambiente organizacional e no bem-estar dos colaboradores que praticam os exercícios da atenção plena. Através do que foi exposto anteriormente, é possível constatar que o mindfulness é uma alternativa para solucionar ou mitigar desafios que crescem diariamente nas organizações, como o estresse organizacional, o crescimento dos números de síndrome de burnout, a insatisfação no trabalho e dificuldade em concentração.

Através do primeiro objetivo específico, este estudo buscou esclarecer como se deu a evolução do trabalho para o modelo presente. Foram trazidos fatos que contribuíram para o cenário atual e que também motivaram as organizações a procurarem executar um programa de Mindfulness. Também ficou constatado que o estresse organizacional, provocado pela pressão por alcançar metas e resultados, prejudica o desempenho dos colaboradores, uma vez que dificulta a concentração e foco no trabalho, que por sua vez causa maior possibilidade de falhas e gera maior insatisfação por parte do próprio funcionário.

Pelo segundo objetivo específico, a presente pesquisa abordou conceitos de Mindfulness e os benefícios que a prática pode trazer ao bem-estar. Foi observado que a atenção plena é um exercício que busca trazer a atenção ao momento presente, e que essa característica possibilita uma melhora em quadros de ansiedade, depressão e estresse.

No terceiro objetivo específico, foram expostas pesquisas realizadas por especialistas da área médica e estudiosos na área da gestão de empresas, que tinham como objetivo apresentar evidências dos efeitos positivos que o mindfulness pode levar ao ambiente organizacional

Além do que foi previamente exposto, este estudo busca também trazer uma reflexão acerca das principais críticas que a prática da atenção plena tem recebido. Embora seja uma técnica que traga muitas melhorias em bem-estar e saúde, o mindfulness tem sido bastante criticado pelo seu distanciamento dos princípios das tradições budistas, fazendo com que o exercício se torne uma prática superficial que deixa a parte conceitos éticos importantes para a experiência da atenção plena. Esse afastamento tem ocorrido, sobretudo, devido a tentativa de aplicar uma linguagem laica para provocar o interesse dos ocidentais.

Afirma-se também que a técnica tem sido amplamente implementada, sobretudo por organizações, por ser uma ferramenta que tem como objetivo melhorar a capacidade cognitiva e a concentração, o que serve apenas para alcançar resultados desejados por gestores e não visam de fato o bem-estar dos colaboradores. Acredita-se que em muitas situações como essas que envolvem a ambição organizacional, o mindfulness está sendo implementado com motivação e instruções equivocadas.

A partir desta revisão bibliográfica, pode-se inferir que, embora possua suas fragilidades, o mindfulness se mostra uma poderosa ferramenta de mitigação de patologias como ansiedade, depressão e de esgotamento mental, além de promover melhor capacidade de performance ao estimular a concentração e foco nas atividades.

Como proposta de estudos futuros, sugere-se um estudo de caso que analise o processo de implementação e que apresente a pesquisa com os resultados obtidos gerados a partir da origem do programa. Propõe-se também uma análise mais profunda a respeito das possíveis técnicas a serem implementadas nas organizações.

5. REFERÊNCIAS

ACHOR, S.; GIELAN, M. The Busier You Are, the More You Need Mindfulness, Harvard Business Review, 2015.

BENEVIDES-PEREIRA, A.M.T. O processo de adoecer pelo trabalho. In: BENEVIDESPEREIRA, A.M.T. (org.). Burnout: quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

BISHOP, S. R.; LAU, M.; SHAPIRO, S.; CARLSON, L., ANDERSON, N. D., CARMODY, J.; DEVINS, G. Mindfulness: A proposed operational definition. Clinical psychology: Science and practice, 11(3), 230-241., 2004

BROWN, K. W.; RYAN, R. M. Perils and promise in defining and measuring mindfulness: observations from experience. Clin. Psychol. Sci. Pract. 11, 242–248., 2004

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, 84(4), 822-848. doi:10.1037/0022-3514.84.4.822, 2003.

CAHN, B. R.; POLICH, J. Meditation (Vipassana) and the P3a event-related brain potential. International Journal of Psychophysiology, n.72, p.51–60, 2009.

CORTEZ, H. B. T. Qualidade de vida no trabalho sob a ótica da macroergonomia.119 f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Engenharia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

DANE, E.; BRUMMEL, B. Examining workplace mindfulness and its relations to job performance and turnover intention. Human Relations, v.67, p.105-128, 2013.

FARAH, E. E. Mindfulness para uma vida melhor. Rio de Janeiro: Sextante, 2018

FIOL, M.; O'CONNOR, E. Waking up! Mindfulness in the Face of Bandwagons. The Academy of Management Review, Vol. 28, No. 1, 2003.

GENUÍNO S.L.V.; GOMES M.S.; MORAES E.M. O estresse ocupacional e a Síndrome de Burnout no ambiente de trabalho: suas influências no comportamento dos professores da rede privada do ensino médio de João Pessoa. Rev. Anagrama. 2010;2:1-9.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002

GLOMB, T. M.; DUFFY, M. K.; BONO, J. E.; YANG, T. Personnel and Human Resources Management. Emerald Book Chapter: Mindfulness at Work., 2011

HOLZEL, B.; LAZAR, S.; GARD, T.; SCHUMAN-OLIVIER, Z.; VAGO, D.; OTT, U. How Does Mindfulness Meditation Work? Proposing Mechanisms of Action From a Conceptual and Neural Perspective. Perspectives on Psychological Science. 6. 537-559. 10.1177/1745691611419671., 2011

HÜLSHEGER, U. R.; ALBERTS, H. J.; FEINHOLDT, A; LANG, J. W. Benefits of mindfulness at work: The role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. Journal of Applied Psychology, 98(2), 310., 2013

SAMPAIO, J. R.; GALASSO, L. Stress no mundo do trabalho: Trajetória conceitual. São Paulo: Atlas, 2002.

JENSEN, C.; VANGKILDE, S.; FROKIAER, V. G.; HASSEILBALCH, S. MBSR attention JEP-Gen., 2013

KABAT-ZINN, J. Full catastrophe living: The program of the stress reduction clinic at the University of Massachusetts Medical Center., 1990

KABAT-ZINN, J. Wherever you go, there you are: mindfulness meditation in everyday life (1st ed.). New York: Hyperion., 1994

KABAT-ZINN, J. Vivir con plenitud las crisis. Cómo utilizar la sabiduría del cuerpo y la mente para afrontar el estrés, el dolor y la enfermedad, Kairós, Barcelona, 2003

LANGER, E. J.; MOLDOVEANU, M. The construct of mindfulness. Journal of social issues, 56(1), 1-9., 2000

LAZARUS, R. S. Psychological stress in the workplace. Em R. Crandall, & P. L. Perrewé (Orgs.), Occupational stress: A handbook (pp. 3-14). Washington, USA: Taylor & Francis. 1995

LIMONGI-FRANÇA, A. C. Stress e trabalho: Uma abordagem psicossomática. In: Sampaio, J.R. & Galasso, L. (Ed.), Stress no mundo do trabalho: Trajetória conceitual. (pp. 54-71). São Paulo: Atlas, 2002

MASLACH, C. Entendendo o Burnout. In A. M. Rossi, P. L. Perrewé, & S. L. Sauter (Eds.), Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional (pp. 122-148). São Paulo: Atlas, 2005

MASLACH, C.; SCHAUFELI, W. B.; LEITER, M. P. Job burnout. Annual Review of Psychology, 52, 397-422, 2001.

MARX, K. O Capital: crítica da economia política. Tradução por Regis Barbosa e Flávio R. Kothe. São Paulo: Abril Cultural, 1985a. Livro 1, v.1, t.1. (Os economistas).

MEHLING, W.; HAMEL, K.; ACREE, M.; BYL, N.; HECHT, F. Randomized, controlled trial of breath therapy for patients with chronic low-back pain. Alternative Therapies in Health and medicine, 11, 44–52, 2005

MINISTÉRIO DA FAZENDA. Secretaria de previdência (website). Notícias. Institucional. 2018. Disponível em: < <http://www.previdencia.gov.br/noticias/categoria/institucional/>> Acessado em 18 ago. 2018

MUROFUROSE, T. N.; ABRANCHES, S. S.; NAPOLEÃO, A. A. Reflexões sobre estresse e burnout e a relação com a enfermagem. Revista Latino-Americana de Enfermagem, 13(2), 255-261, 2005.

OLIVEIRA, A.V.; ALCALDE, E.A.; ALMEIDA, L.M.; GUIDICE, R.F. Estresse nas Organizações e sua Influência na Produtividade, 2010. Disponível em <http://www.aems.edu.br/iniciacao-cientifica/download/9d04a0bdbf.pdf>

PEREIRA, L. Z.; BRAGA, C. D.; MARQUES, A. L. Estresse no trabalho: estudo de caso com gerentes que atuam em uma instituição financeira nacional de grande porte. *Revista de Ciências da Administração*, v. 10, n. 21, p. 175-196, 2008.

REB, J.; NARAYANAN, J.; CHATURVEDI, S. Leading mindfully: Two studies on the influence of supervisor trait mindfulness on employee well-being and performance. *Mindfulness*, 5(1), 36-45, 2014.

REB, J.; NARAYANAN, J.; HO, Z. W. Mindfulness at Work: Antecedents and Consequences of Employee Awareness and Absent-mindedness. Research Collection Lee Chian School of Business. Singapore: Institutional Knowledge at Singapore Management University, 2013.

GOLEMAN, D. A arte da meditação: um guia para a meditação. Rio de Janeiro: Sextante, 1999.

GULICK, R. V. Consciousness. *Stanford Encyclopedia of Philosophy*, 2004.

ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROMERO, S. M.; OLIVERIA, L. O.; NUNES, S. C. Estresse no Ambiente Organizacional: estudo sobre o corpo gerencial. *AEDB*, [S.l.], p. 1-2, dez. 2015. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1215_SEGET0701Stress.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2018.

ROUT, U. R.; ROUT, J. K. *Stress Management for Primary Health Care Professionals*. New York: Kluwer Academic Publishers, 2002.

SELYE H. *Stress in health and disease*. Boston (USA): Butterworths; 1976.

SHAPIRO, S. L., CARLSON, L. E., ASTIN, J. A.; FREEDMAN, B. Mechanisms of mindfulness. *Journal of Clinical Psychology*, 62, 373–386, 2006.

SIEGEL, D. J. Mindfulness training and neural integration: Differentiation of distinct streams of awareness and the cultivation of wellbeing. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, n.2, p. 259–263, 2007.

SILVA, J. F. C. O estresse ocupacional e suas principais causas e consequências [monografia]. Rio de Janeiro: Universidade Cândido Mendes; 2010.

SILVA, D. A. O Mindfulness Como Ferramenta Na Gestão Do Estresse De Bombeiros Militares. 2017. 65 P. Monografia (Curso De Formação De Oficiais Do Corpo De Bombeiros Militar De Santa Catarina)- Centro De Ensino Bombeiro Militar, Corpo De Bombeiros Militar De Santa Catarina, Florianópolis, 2017. Disponível Em: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:g99y7fyocq4j:https://gnuteca.cbm.sc.gov.br/html/file.php%3Ffolder%3Dmaterial%26file%3Dcfo_2017_Amorim.pdf+&cd=2&hl=pt-br&ct=clnk&gl=br>. Acesso Em: 13 Set. 2018.

STEWART, T. Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. umassmed.edu/cfm/Stress-Reduction/Faqs/ Acesso em: ago. 2018.

TRIGO, T. R.; TENG, C. T.; HALLAK, J. E. C. Síndrome de burnout ou estafa profissional e os transtornos psiquiátricos. *Revista de Psiquiatria Clínica*. São Paulo, v. 34, n. 5, p.223-233, 2007.

VAN DER KLINK, J.J.; BLONK, R.W; SCHENE, A.H.; VAN DIJK, F.J. The benefits of interventions for work related stress. *American Journal of Public Health*, 91, 270-276, 2001.

WACHS, K.; CORDOVA, J. V.: Mindful relating: Exploring mindfulness and emotion repertoires in intimate relationships. *Journal of Marital and Family Therapy*, n. 33, p.464– 481, 2007.

WALSH, R.; SHAPIRO, S. L. The meeting of meditative disciplines and western psychology: A mutually enriching dialogue. *American Psychologist*, 61(3), 227-239, 2006.

WEARE, K. Developing mindfulness with children and young people: a review of the evidence and policy context. *Journal of Children's Services*, 8(2), 141-153, 2013.