



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
Faculdade de Administração e Ciências Contábeis - FACC

LUCAS RANGEL SCHIRMER

**PERCEPÇÕES DOS TRABALHADORES SOBRE OS EFEITOS DO MINDFULNESS
NO AMBIENTE DE TRABALHO**

Rio de Janeiro – RJ

2019

LUCAS RANGEL SCHIRMER

**PERCEPÇÕES DOS TRABALHADORES SOBRE OS EFEITOS DO MINDFULNESS
NO AMBIENTE DE TRABALHO**

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 (a): Daniela Abrantes Ferreira

Rio de Janeiro - RJ

2019

“Uma nuvem não sabe porque se move em tal direção. Sente um impulso... É para este lugar que devo ir agora. Mas o céu sabe os motivos e desenhos por trás de todas as nuvens, e você também saberá, quando se erguer o suficiente para ver além dos horizontes.”

(Richard Bach)

RESUMO

A prática de *mindfulness* no ambiente de trabalho vem despertado interesse crescente de organizações, funcionários e do meio acadêmico. Embora diversos estudos tenham sido realizados sobre o tema, esse assunto ainda carece de pesquisas qualitativas que descrevam o fenômeno do *mindfulness* no ambiente de trabalho de forma ampliada. A percepção dos trabalhadores sobre esse conceito, suas motivações, influência e benefícios promovidos permanece inexplorada. Essa pesquisa buscou analisar percepções de funcionários de organizações sobre os efeitos do *mindfulness* no ambiente de trabalho. Para isso, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 11 trabalhadores que realizaram ou realizam práticas de *mindfulness* no ambiente de trabalho. O conteúdo das entrevistas foi analisado através da análise de conteúdo sobre as seguintes categorias: o conceito de *mindfulness*; motivações e influências; aprendizado e prática; e benefícios percebidos. Os resultados indicam que a prática do *mindfulness* promove diversos benefícios aos trabalhadores das organizações. Entre eles, pode-se destacar a redução do estresse e da ansiedade, a regulação e o controle emocional, o aumento de foco, na capacidade de concentração e na produtividade.

Palavras-chave: *Mindfulness* - Meditação - Trabalho - Organizações.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais benefícios do mindfulness no trabalho.....	155
Quadro 2 - Caracterização do grupo de entrevistados.	177

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
1.1. OBJETIVOS	7
1.1.1. OBJETIVO GERAL.....	7
1.2. JUSTIFICATIVAS.....	7
2. REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1 MINDFULNESS: CONCEITOS E TERMOS CORRELATOS	9
2.2 INTERVENÇÕES BASEADAS EM MINDFULNESS (MBIs):	10
2.2.1 REDUÇÃO DO ESTRESSE BASEADO EM <i>MINDFULNESS</i> (MBSR):	11
2.2.2 TERAPIA COGNITIVA BASEADA EM <i>MINDFULNESS</i> (MBCT):	11
2.2.3 TREINAMENTO EM <i>MINDFULNESS</i> BASEADO EM PRÁTICAS BREVES (M-PBI):	12
2.3 BENEFÍCIOS DO <i>MINDFULNESS</i> NO AMBIENTE DE TRABALHO:.....	13
3. METODOLOGIA	16
3.1 MÉTODO E TÉCNICAS DE COLETA	16
3.2 CARACTERIZAÇÃO DO GRUPO	16
3.3 INSTRUMENTO	17
3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	18
3.5 LIMITAÇÕES	18
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	20
4.1 O CONCEITO DE MINDFULNESS	20
4.2 MOTIVAÇÕES E INFLUÊNCIAS	21
4.3 APRENDIZADO E PRÁTICA.....	22
4.4 EFEITOS PERCEBIDOS	24
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
REFERÊNCIAS	28
APÊNDICE A – Roteiro de entrevista.....	32

1. INTRODUÇÃO

O interesse pelo estado de atenção plena - ou *mindfulness* - e seus benefícios tem se tornado cada vez maior nas sociedades ocidentais. Um número crescente de estudos sobre *mindfulness* e suas aplicações estão sendo financiados e publicados, o que sugere que esta é uma área que está despertando interesse considerável por parte da academia e da sociedade (KABAT-ZINN, 2003). Somente no ano de 2012, mais de 500 artigos científicos sobre *mindfulness* foram publicados, número superior a toda a publicação sobre o tema entre os anos de 1980 e 2000 (SHONIN, 2013). *Mindfulness* tem suas raízes nas tradições contemplativas orientais - em especial a tradição Budista - e é frequentemente associada à prática formal da meditação da atenção plena (SHAPIRO *et al.*, 2006; SIPE; EISENDRATH, 2012). *Mindfulness* pode ser entendido, de maneira sucinta, como um estado de consciência que surge ao se prestar atenção de maneira proposital no momento presente (KABAT-ZINN, 2003).

O estado de *mindfulness* - e a prática da meditação como facilitadora desse estado - começou a ganhar destaque no ambiente acadêmico na década de 80, através das pesquisas realizadas por Kabat-Zinn, nos Estados Unidos. Kabat-Zinn descobriu que a prática da meditação diminuía a dependência de analgésicos e reduzia os sintomas em pacientes afetados por dores crônicas (ASSIS, 2012). Pelo seu pioneirismo em demonstrar cientificamente os benefícios da prática da meditação aplicados à área médica, seu trabalho foi de fundamental importância para o desenvolvimento do *mindfulness* no ocidente. Ao constatarem os benefícios científicos encontrados por Kabat-Zinn, outros pesquisadores começaram a investigar como a prática da meditação poderia ser benéfica em suas próprias áreas de estudo.

Dentre as principais áreas de pesquisa que emergiram, pode-se destacar a utilização do *mindfulness* no contexto laboral. As organizações têm adotado práticas de meditação no ambiente de trabalho, visando desenvolver o estado de *mindfulness* em seus funcionários. Segundo Markus e Lisboa (2015), o estado de *mindfulness* pode contribuir para satisfação e desempenho no trabalho, regulação emocional, redução de exaustão emocional e *burnout*, envolvimento no trabalho e melhora nos vínculos pessoais. Entretanto, poucas pesquisas empíricas investigaram o *mindfulness* do ponto de vista do ambiente de trabalho (DANE; BRUMMEL, 2014). Embora o conceito de *mindfulness* tenha atraído a atenção da academia em várias áreas de estudo, a pesquisa sobre *mindfulness* no campo da administração permanece limitada (DANE, 2018) e está mais concentrada no contexto norte-americano

(SBISSA; TAKASE; SBISSA, 2015). No Brasil, grande parte dos estudos sobre *mindfulness* em administração foca na perspectiva da organização (SBISSA *et al.*, 2015), isto é, em como pode ser eficaz para as organizações adotarem tal prática. Este estudo parte da perspectiva dos funcionários, buscando responder à seguinte questão: Quais os efeitos percebidos por participantes de programas de *mindfulness* nas organizações?

1.1. OBJETIVOS

1.1.1. OBJETIVO GERAL

O objetivo geral desta pesquisa é identificar quais as percepções dos trabalhadores sobre os efeitos da prática de *mindfulness* no ambiente de trabalho.

1.2. JUSTIFICATIVAS

Segundo Langer e Moldoveanu (2000), estudos sobre *mindfulness* com relevância a nível social se enquadram em três categorias principais: saúde, negócios e educação. Assis (2012) corrobora com essa percepção, ressaltando que, embora seja um processo de introspecção existente há milênios, o interesse pela prática da meditação vem crescendo ultimamente nas áreas da saúde - física e mental - e nos ambientes corporativos.

Estudos na área da saúde estão entre os primeiros com relevância social sobre as aplicações práticas do *mindfulness* (LANGER; MOLDOVEANU, 2000). Após o desenvolvimento das pesquisas iniciadas por Kabat-Zinn, a meditação passou a ser usada de maneira sistemática em diversos hospitais e instituições de saúde. A prática da meditação passou a ser uma intervenção clínica, utilizada como ferramenta alternativa, em diversos programas de saúde (MENEZES; DELL'AGLIO, 2009). Segundo Menezes e Dell'Aglio (2009), a meditação é capaz de gerar respostas físicas e psicológicas que podem auxiliar na prevenção e recuperação de inúmeras condições médicas, em especial aquelas resultantes dos efeitos nocivos do estresse, problemas de saúde já estabelecidos e na promoção de saúde mental. A meditação pode ser utilizada em um contexto terapêutico, desde que os procedimentos médicos tradicionais não sejam abandonados (MENEZES; DELL'AGLIO, 2009).

No campo da educação, estudos demonstram que alunos que tenham *mindfulness* incorporado em seu currículo podem colher benefícios acadêmicos e pessoais (LELAND, 2015). Muitas vezes os estudantes se encontram em estados mentais que atrapalham,

prejudicando o processo de aprendizagem (LANGER; MOLDOVEANU, 2000). Aplicações práticas do estado de *mindfulness* tem surgido como uma possível solução para esse problema. Estudos mostram que o treinamento da atenção plena pode ajudar os alunos a serem alunos mais bem-sucedidos academicamente (LELAND, 2015).

No âmbito organizacional, a prática de meditação no ambiente de trabalho tem sido cada vez mais estimulada, principalmente devido aos diversos benefícios demonstrados recentemente pela literatura científica. O mundo dos negócios vem buscando técnicas que aumentem a atenção plena em trabalhadores e gerentes (LANGER; MOLDOVEANU, 2000). Os programas de *mindfulness* para organizações tem se mostrado uma alternativa promissora aos programas convencionais de melhora no ambiente organizacional, porém, faltam pesquisas empíricas para embasar os benefícios apontados até o momento (DANE, 2018).

São raras as pesquisas que abordam os benefícios do *mindfulness* no ambiente de trabalho sob a perspectiva dos próprios praticantes. O método de pesquisa empregado em estudos sobre *mindfulness* costuma ser quantitativo, sendo assim, estudos qualitativos sobre o tema são ainda mais escassos nessa área de estudo.

Markus e Lisboa (2015) realizaram uma revisão de literatura sobre o tema, enquanto que Nunes e Muller (2015) analisaram o uso de *mindfulness* nas organizações através da perspectiva dos gestores. Outros autores buscaram estudar a relação do *mindfulness* nas organizações com fatores como: estresse, regulação emocional, exaustão emocional, satisfação e desempenho no trabalho, liderança e desempenho de tarefas (HÜLSHEGER *et al.*, 2013; HECKENBERG *et al.*, 2018; REB *et al.*, 2018; DANE, 2001; SHIBA *et al.*, 2015). Entretanto, até o momento, são limitadas as pesquisas que exploram o que os próprios participantes dos programas de *mindfulness* para organizações têm a dizer sobre o assunto. Uma pesquisa para identificar os diferentes benefícios que programas de *mindfulness* para organizações podem proporcionar, na percepção dos seus participantes, é relevante e necessária levando em consideração o desenvolvimento acadêmico atual sobre o tema.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo está organizado em três seções. Em primeiro lugar, serão discutidos os conceitos de *mindfulness* e a relação com a prática de meditação. Em seguida, serão analisadas as Intervenções Baseadas em *Mindfulness* (*Mindfulness-Based Interventions* - MBIs), que são modelos de programas ocidentais que visam promover e cultivar o estado de *mindfulness* em seus participantes. É objetivo desta seção apresentar e caracterizar os principais MBIs propostos e utilizados socialmente como facilitadores do desenvolvimento do estado de atenção plena, frequentemente se utilizando da prática da meditação como principal ferramenta. Por fim, serão apresentadas as principais conclusões e descobertas dos benefícios associados ao *mindfulness* e da prática da meditação no ambiente de trabalho.

2.1 MINDFULNESS: CONCEITOS E TERMOS CORRELATOS

Davids foi o primeiro autor a traduzir o termo técnico budista *sati* pela palavra inglesa “*mindfulness*” (GETHIN, 2011). Em português, o termo é frequentemente traduzido como “atenção plena” (MARKUS; LISBOA, 2015). O termo *sati* pode ser entendido como um estado mental intencional, que é caracterizado pela atenção focada no presente, consciência aberta e memória de si mesmo (LEAHY, 2013).

Kabat-Zinn, médico pioneiro no estudo das aplicações práticas do estado de atenção plena no ocidente, define *mindfulness* como “a consciência que emerge ao prestar atenção de propósito, no momento presente, e sem julgamento, ao desdobramento da experiência, momento a momento” (KABAT-ZINN, 2003, p. 145). Singer e Ricard (2018) definem *mindfulness* como manter a atenção concentrada em estados interiores específicos, destacando que o objetivo da meditação é justamente cultivar um estado mental particular sem se distrair. Esse cultivo ocorre através da atenção proposital a coisas que normalmente não as pessoas não observam (KABAT-ZINN, 2013) como a própria respiração. Apesar de ser aparentemente um termo de difícil definição, Dane (2011) ressalta que conceituações acadêmicas e filosóficas da atenção plena, ou *mindfulness*, tendem a ser relativamente convergentes.

O termo *mindfulness* é recorrentemente associado à prática formal da meditação e, muitas vezes, seus significados se confundem. É importante destacar a diferença entre o

conceito de atenção plena e a prática formal da meditação: *Mindfulness* está relacionado com qualidades particulares de atenção e consciência que podem ser cultivadas e desenvolvidas através da meditação (KABAT-ZINN, 2003). A prática da meditação é simplesmente uma maneira de elevar e desenvolver esse estado, ou a habilidade de *mindfulness* (SHAPIRO *et al.*, 2006). Kabat-Zinn (2003) ressalta que as pessoas estão atentas (*mindful*) em um grau ou outro, momento a momento. É uma capacidade inerentemente humana. As tradições orientais, principalmente a budista, enfatizam maneiras simples e eficazes de cultivar e refinar essa capacidade, trazendo-a para todos os aspectos da vida através da prática da meditação (KABAT-ZINN, 2003; KABAT-ZINN, 2013). Ou seja, atenção plena ou *mindfulness* deve ser considerada como um estado de consciência cultivado através da prática da meditação (DANE, 2011; ASSIS, 2012).

2.2 INTERVENÇÕES BASEADAS EM MINDFULNESS (MBIs):

O estado de atenção plena não é uma qualidade que alguns indivíduos possuem e outros não (DANE, 2011). Estudos desenvolvidos sobre o conceito de *mindfulness* apontam que é uma qualidade que pode ser desenvolvida através de certas práticas, em especial a prática formal da meditação. Assim, algumas técnicas contemporâneas projetadas para desenvolver *mindfulness* incluem sessões de meditação como elementos fundamentais dos programas (DANE, 2011). Essas práticas de meditação são frequentemente agrupadas de maneira sistemática em programas de treinamento, como o Programa de Redução do Estresse Baseado em *Mindfulness* (*Mindfulness-Based Stress Reduction* ou MBSR) (GOOD *et al.*, 2015). Outros pesquisadores e praticantes propuseram modelos de programas alternativos para o desenvolvimento da qualidade de atenção plena em seus participantes. Esses programas ficaram conhecidos, de maneira generalizada, como Intervenções Baseadas em *Mindfulness* (*Mindfulness Based Interventions* - MBIs). O foco dos programas de treinamento em *mindfulness* é desenvolver a consciência de pensamentos, emoções e reações fisiológicas através de práticas diárias da meditação (GOOD *et al.*, 2015).

O primeiro a ser desenvolvido e até hoje o mais importante modelo de programa é o programa de Redução do Estresse Baseado em *Mindfulness* (MBSR), desenvolvido pelo médico e pesquisador americano, Jon Kabat-Zinn. Outro importante MBI é a Terapia Cognitiva Baseada em *Mindfulness* (MBCT). Esse programa foi desenvolvido com base no MBSR, de Kabat-Zinn, e ganhou destaque pelo seu enfoque prático na área terapêutica, principalmente voltada para saúde mental. Segundo Good *et al.* (2015), as intervenções nos

locais de trabalho tendem a ser mais curtas do que em outros ambientes, mas incluem exercícios semelhantes de treinamento de *mindfulness*, como a alimentação consciente ou a prática do escaneamento corporal. Por isso, diversos pesquisadores e instrutores propõem e utilizam um modelo próprio de intervenção, mais curto, baseado nos principais programas tradicionais (ARREDONDO *et al.*, 2006; HAFENBRACK, 2017). Esse modelo de intervenção ficou conhecido como Treinamentos em *Mindfulness* Baseados em Práticas Breves (*Mindfulness Training Program Based on Brief Practices* - M-PBI).

Esses programas têm sido cada vez mais procurados por pessoas físicas e jurídicas e têm sido ministrados por: psicólogos, cientistas, professores, entre outros (CULLEN, 2011). Para compreender o funcionamento dos três principais modelos de intervenções baseadas em *mindfulness*, é necessário conhecer em detalhes o funcionamento desses programas.

2.2.1 REDUÇÃO DO ESTRESSE BASEADO EM *MINDFULNESS* (MBSR):

O programa de Redução de Estresse Baseado em *Mindfulness* (MBSR) foi o grande pioneiro dos MBIs. Formulado por Kabat-Zinn em 1979, esse programa é até hoje um dos mais estudados e adotados em todo o mundo. Segundo seu idealizador, o objetivo inicial era oferecer um ambiente dentro do qual as pessoas pudessem experimentar e explorar uma série de métodos novos e potencialmente eficazes para aliviar o sofrimento do corpo e da mente (KABAT-ZINN, 2003). Graças a experiência bem-sucedida de Kabat-Zinn, programas baseados em *mindfulness* são agora oferecidos em hospitais e clínicas em todo o mundo, bem como em escolas, locais de trabalho, faculdades, centros médicos e outros ambientes da sociedade (KABAT-ZINN, 2003).

É um programa de grupo que consiste em encontros semanais, com cerca de duas a três horas de duração por encontro, ao longo de oito semanas, com no máximo trinta participantes (SHONIN, 2013; BAER, 2012). As principais práticas do programa são: a movimentação em atenção plena, o escaneamento corporal e a meditação sentada. A cada semana, um novo tema é proposto aos participantes para estudarem *mindfulness*, como relacionamentos, estresse, trabalho, entre outros (CULLEN, 2011; BAER, 2012).

2.2.2 TERAPIA COGNITIVA BASEADA EM *MINDFULNESS* (MBCT):

A Terapia Cognitiva Baseada em *Mindfulness* (*Mindfulness-Based Cognitive Therapy* - MBCT) é um programa inspirado no MBSR, de Kabat-Zinn. O MBCT é um programa terapêutico em grupo, com duração de oito semanas, desenvolvido por Segal, Williams e

Teasdale, que incorpora o treinamento em *mindfulness*, através da prática da meditação, e a terapia cognitiva tradicional (EVANS, 2007).

Esse programa segue uma estrutura muito similar ao MBSR, sendo composto de encontros em grupo para a prática da meditação ao longo de oito semanas, com a duração média da sessão em torno de duas horas (SHONIN, 2013; SIPE; EISENDRATH, 2012). A prática da atenção plena é aprendida nas primeiras sessões de MBCT, usando uma série de práticas centrais de *mindfulness* inspiradas principalmente no MBSR (o escaneamento corporal, o movimento consciente e a atenção plena da respiração) (KUYKEN *et al.*, 2010). Posteriormente, o programa passa a dar mais foco ao desenvolvimento de uma prática independente e continuada dos participantes, expandindo a capacidade de atenção plena de seus participantes (SIPE; EISENDRATH, 2012).

Esse modelo de programa foi inicialmente desenvolvido para ser utilizado no ambiente psicoterapêutico, principalmente no tratamento de doenças mentais como a depressão. Por isso, apesar de sua ampla importância nos estudos relacionados ao *mindfulness*, não é o programa mais utilizado no ambiente de trabalho. Embora pesquisas sobre o uso do MBCT no ambiente de trabalho não sejam abrangentes, Hülshager *et al.* (2013) observaram benefícios na utilização desse tipo de intervenção no ambiente organizacional tais como satisfação no trabalho e redução na síndrome de *burnout*.

2.2.3 TREINAMENTO EM *MINDFULNESS* BASEADO EM PRÁTICAS BREVES (M-PBI):

Este tipo de programa surge como uma alternativa aos programas tradicionais de *mindfulness*. Ao incorporar práticas curtas, facilita a adoção das práticas de meditação na realidade diária do trabalhador (ARREDONDO *et al.*, 2017). Dessa forma, cultivar a atenção plena em situações específicas e de maneira breve, se torna uma alternativa para aproveitar os benefícios do *mindfulness* de forma rápida e econômica para as organizações (HAFENBRACK, 2017).

O M-PBI é um programa de *mindfulness* com práticas breve, baseadas na aprendizagem experimental, que promove a prática de focalizar a atenção em um objeto específico, visando aumentar a capacidade da mente de estar no presente sem reatividade (ARREDONDO *et al.*, 2017). Segundo Hafenbrack (2017), para que esse tipo de intervenção seja eficaz, é necessário o cumprimento de três condições: primeiro, os funcionários devem estar cientes de que estão em uma situação problemática, tais como estresse elevado ou baixa performance; segundo, eles devem estar cientes da intervenção com base em *mindfulness*

como uma ferramenta disponível para solução desses problemas; e terceiro, eles devem realizar a prática da meditação com esse fim. Arredondo *et al.* (2017) encontraram evidências práticas da eficácia de um M-PBI de oito semanas na redução do estresse no ambiente de trabalho.

2.3 BENEFÍCIOS DO *MINDFULNESS* NO AMBIENTE DE TRABALHO:

Apesar de ser uma área ainda pouco explorada, estudos já demonstraram empiricamente benefícios associados ao estado de *mindfulness* e a prática da meditação no ambiente de trabalho. Essa seção apresenta uma revisão das principais pesquisas sobre o tema realizadas de 2011 até o presente momento.

Arredondo *et al.* (2017) investigaram se os programas de *mindfulness* baseados em práticas breves (*brief practices*) seriam eficazes na redução dos níveis de estresse no local de trabalho. Os pesquisadores encontraram evidências empíricas de que fornecem suporte a eficácia desse tipo de programa na redução do estresse organizacional. Outros benefícios psicofisiológicos encontrados foram o aumento da variabilidade da frequência cardíaca (VFC), níveis de auto-compaixão e também diminuição da síndrome de burnout (ARREDONDO *et al.*, 2017).

Outros autores que investigaram os efeitos dos programas de meditação no trabalho relacionados aos índices de estresse foram Heckenberg *et al.* (2018). A análise dos efeitos fisiológicos dos MBIs para organizações aponta que os programas podem ser eficazes na redução das respostas do cortisol aos causadores de estresse no trabalho ao longo do dia. Algumas melhorias significativas de frequência cardíaca e variabilidade da frequência cardíaca também foram encontradas para os participantes dos MBIs (HECKENBERG *et al.*, 2018).

Já Dane e Brummel (2014) realizaram pesquisas sobre como o *mindfulness* afeta a performance no trabalho e a intenção de *turnover* dos funcionários. Através da análise estatística dos dados coletados, foi possível concluir que a correlação entre a atenção plena no local de trabalho e o desempenho no trabalho é positiva, enquanto que a correlação entre *mindfulness* no local de trabalho e a intenção de rotatividade dos funcionários é negativa (DANE; BRUMMEL, 2014).

Shiba *et al.* (2015) também investigaram a atenção plena e sua relação com o nível de performance dos empregados. As conclusões deste estudo corroboram os achados de Dane e Brummel (2014). A prática de meditação tem relação positiva com a performance no

trabalho, incluindo aspectos como envolvimento, desempenho subjetivo e satisfação no trabalho (SHIBA *et al.*, 2015).

Hüshelger *et al.* (2013) buscaram identificar a relação entre *mindfulness* e os estados emocionais. Os autores objetivaram avaliar efeitos positivos na regulação emocional, na exaustão emocional e na satisfação de trabalhadores em ambientes emocionalmente exigentes. A pesquisa revelou que a atenção plena promove a satisfação no trabalho e ajuda a evitar o esgotamento dos funcionários em termos da redução da exaustão emocional. *Mindfulness* está inversamente relacionado com a exaustão emocional dos empregados e positivamente relacionado com a sua satisfação no trabalho (HUSHELGER *et al.*, 2013).

Outro aspecto onde *mindfulness* é estudado relacionado ao ambiente de trabalho é com relação a liderança nas organizações. Reb *et al.* (2018) descobriram que quanto mais *mindful* o líder, melhor a relação entre ele e seus subordinados - na percepção dos liderados. Além disso, a performance do empregado também possui relação direta com o nível de *mindfulness* do seu líder (REB *et al.*, 2018).

Dane (2011) desenvolveu uma teoria que relaciona os efeitos do *mindfulness* com o desempenho de tarefas em ambientes de trabalho. Os argumentos apresentados por ele apontam que, especialmente quando se está operando em um ambiente dinâmico e o nível de *expertise* nas tarefas desempenhadas é alto, *mindfulness* pode se mostrar eficaz em aprimorar o desempenho dos trabalhadores (DANE, 2011).

Markus e Lisboa (2015) realizaram uma revisão bibliográfica sobre o tema. As pesquisadoras encontraram benefícios da prática de *mindfulness* relacionados a: satisfação e desempenho no trabalho; regulação emocional; redução da exaustão emocional e *burnout*; envolvimento no trabalho; e melhora nos relacionamentos interpessoais. De maneira similar, Good *et al.* (2016) apontam na direção de potenciais benefícios relacionados a: melhor performance no trabalho; melhora nos relacionamentos interpessoais; e bem-estar do trabalhador.

Em suma, pode-se afirmar que os principais benefícios da utilização do *mindfulness* no ambiente de trabalho apontam na direção de: redução nos níveis de estresse (ARREDONDO *et al.*, 2017; HECKENBERG *et al.*, 2018), performance e desempenho no trabalho (DANE, BRUMMEL, 2014; SHIBA *et al.*, 2015; MARKUS, LISBOA, 2015; GOOD *et al.*, 2016), satisfação no trabalho (SHIBA *et al.*, 2015; HÜLSHELGER *et al.*, 2013; MARKUS, LISBOA, 2015), regulação emocional e *burnout* (ARREDONDO *et al.*, 2017; HÜLSHELGER *et al.*, 2013; MARKUS, LISBOA, 2015) e melhora nos relacionamentos interpessoais (MARKUS, LISBOA, 2015; GOOD *et al.*, 2016). O Quadro 1

resume as principais pesquisas e seus principais resultados. Sabendo quais os benefícios do *mindfulness* no trabalho que são amplamente apontados pela literatura, será possível realizar uma comparação com os benefícios efetivamente percebidos pelos participantes desses programas.

Quadro 1 - Principais benefícios do mindfulness no trabalho

Autor(es)/ano	Metodologia	Principais Resultados
Hülshager et al., 2013.	Pesquisa descritiva (pesquisa de campo)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mindfulness</i> promove satisfação no trabalho. • Previne síndrome de <i>burnout</i> em termos de exaustão emocional.
Dane e Brummel, 2013.	Pesquisa descritiva (pesquisa de campo)	<ul style="list-style-type: none"> • Correlação positiva entre <i>mindfulness</i> e performance no trabalho. • Correlação negativa entre <i>mindfulness</i> e intenção de <i>turnover</i>.
Shiba et al., 2015.	Pesquisa descritiva (pesquisa de campo)	<ul style="list-style-type: none"> • Correlação positiva entre <i>mindfulness</i> e o engajamento no trabalho. • Correlação positiva entre performance no trabalho e <i>mindfulness</i>. • Correlação positiva entre <i>mindfulness</i> e satisfação no trabalho.
Heckenberg et al., 2018.	Pesquisa descritiva (revisão bibliográfica)	<ul style="list-style-type: none"> • Reduz indicadores relacionados ao estresse.
Arredondo et al., 2017.	Pesquisa descritiva (pesquisa de campo)	<ul style="list-style-type: none"> • Reduz indicadores relacionados ao estresse. • Reduz indicadores relacionados ao <i>burnout</i>.
Markus e Lisboa, 2015.	Pesquisa descritiva (revisão bibliográfica)	<ul style="list-style-type: none"> • Promove maior satisfação e desempenho no trabalho. • Melhora a regulação emocional. • Promove a melhora nos relacionamentos interpessoais.

Fonte: Elaborado pelos autores.

3. METODOLOGIA

3.1 MÉTODO E TÉCNICAS DE COLETA

O objetivo desta pesquisa é identificar os benefícios percebidos pela prática de *mindfulness* em trabalhadores de organizações. Como forma de se atingir este objetivo, foi realizada uma pesquisa qualitativa descritiva. Nesse tipo de pesquisa, busca-se descrever características de determinados grupos e propor relações entre diferentes variáveis. Para isso, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com trabalhadores praticantes de *mindfulness*.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DO GRUPO

Foram entrevistados 11 trabalhadores de organizações – pública e privadas – que já participaram de um curso e praticam *mindfulness*. O grupo é composto por três homens e oito mulheres, entre 22 e 55 anos, com idade média de 32 anos. Os cargos ocupados na estrutura hierárquica da organização em que trabalhavam abrangiam desde estagiários até diretores. Dessa maneira, foi possível explorar uma maior diversidade de realidades de trabalho distintas dos praticantes de *mindfulness* nas empresas. Os nomes e as organizações de trabalho dos entrevistados foram ocultados para garantir o anonimato e a confidencialidade na pesquisa.

A quantidade de entrevistas foi determinada através do método de saturação teórica. Segundo Bauer (2002), o tamanho da amostra depende primordialmente do problema de pesquisa. A amostra qualitativa ideal é aquela que representa, em quantidade e intensidade, as diversas facetas de um fenômeno de estudo (MINAYO, 2017). Assim, segundo Minayo (2017), a coleta de dados se mostra saturada na medida em que o acréscimo de novas informações não altera a compreensão do fenômeno pesquisado. Após as 11 entrevistas realizadas, os pesquisadores consideraram que o ponto de saturação havia sido atingido, não sendo necessário o acréscimo de novos dados.

A duração média das entrevistas foi de 13:13 minutos, com desvio padrão de 0,235. As entrevistas foram realizadas no período de 19/09/2019 a 10/10/2019 e o áudio de todas as entrevistas foi gravado e transcrito, segundo a recomendação de Natt e Carrieri (2014),

totalizando 48 páginas de transcrição e 2:28 minutos de áudio. Um resumo do perfil dos entrevistados encontra-se no Quadro 2.

Quadro 2 - Caracterização do grupo de entrevistados.

Código do Entrevistado	Gênero	Idade	Ocupação
E01	Feminino	29 anos	Servidora Pública
E02	Masculino	55 anos	Médico
E03	Feminino	22 anos	Estagiária
E04	Feminino	32 anos	Community Lead
E05	Feminino	46 anos	Engenheira
E06	Masculino	37 anos	Empreendedor
E07	Feminino	25 anos	Analista Financeira
E08	Feminino	37 anos	Diretora
E09	Feminino	46 anos	Gerente
E10	Feminino	24 anos	Analista de RH
E11	Masculino	22 anos	Estagiário

Fonte: Elaborado pelos autores.

3.3 INSTRUMENTO

Para a realização das entrevistas, os autores da pesquisa elaboram um roteiro semiestruturado composto por seis perguntas. As questões buscaram permitir que os entrevistados discorressem de forma ampla sobre suas experiências com *mindfulness* e a relação da prática com o ambiente de trabalho. Assim, foram abordados tópicos como o conceito de *mindfulness*, as motivações, o processo de aprendizagem e os efeitos percebidos. O questionário completo composto pelas questões utilizadas nas entrevistas pode ser encontrado no Apêndice A, anexado ao final deste documento.

3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Com o material coletado, foi realizada a análise de conteúdo segundo o modelo de Bauer (2002). A análise de conteúdo é uma técnica utilizada para se produzir inferências a partir de dados, em formato de texto, em um determinado contexto social (BAUER, 2002). Segundo Natt e Carrieri (2014), o objetivo dessa técnica é sistematizar e clarificar procedimentos descritivos a partir de mensagens faladas ou escritas. Dessa forma, o pesquisador pode inferir conhecimentos relacionados às suas condições de produção. Foram definidas categorias de análise a posteriori para serem enquadradas as falas dos sujeitos de pesquisa. As categorias foram criadas segundo os critérios de Franco (2005), sendo elas: exclusão mútua, que implica que cada registro deve se enquadrar em uma única categoria; de pertinência, que é satisfeita quando a categoria está adaptada adequadamente ao material de análise coletado; objetividade e fidedignidade, que afirma que diferentes partes de um material de análise devem ser codificadas da mesma maneira quando submetidas a uma mesma matriz de categorias, mesmo que sejam realizadas múltiplas análises; e, por fim, produtividade, que é satisfeita quando um conjunto de categorias fornece possibilidade de resultados produtivos em termos de índices de inferências, formulação de novas hipóteses e geração de dados relevantes quando submetido a análise (FRANCO, 2005). As categorias de análise foram baseadas no roteiro de entrevista utilizado e no estudo da teoria sobre *mindfulness* no ambiente de trabalho, realizada no referencial teórico. São elas: o conceito de *mindfulness*; motivações e influências; aprendizado e prática; e, finalmente, efeitos percebidos.

3.5 LIMITAÇÕES

Nenhuma pesquisa científica se encontra ausente de limitações. É necessário destacar as limitações as quais essa está submetida. Em primeiro lugar, os resultados estão sujeitos ao viés da desejabilidade social, que ocorre quando as respostas dos entrevistados são fortemente influenciadas pelo que é considerada uma resposta socialmente aceita. Esse viés é inerente ao método escolhido – entrevistas em profundidade – porém, para minimizar seu efeito, buscou-se assegurar a confidencialidade das respostas bem como o anonimato dos entrevistados.

Além disso, é preciso destacar o viés na interpretação dos resultados por parte dos pesquisadores. Segundo Natt e Carrieri (2013), não existem contextos autônomos, no que se refere à intermediação da linguagem e à construção social. Dessa maneira, é natural que os pesquisadores imprimam seus próprios traços pessoais em trabalhos acadêmicos. Para gerar confiabilidade à pesquisa, é necessário que o acesso à verdade sobressaia aos interesses pessoais (NATT, CARRIERI, 2013). Agindo dessa maneira, os pesquisadores dessa pesquisa buscaram reduzir a influência desse viés.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção serão apresentados e discutidos os resultados da pesquisa. Para uma melhor compreensão, esses resultados estão organizados em quatro categorias de análise, a saber: 1. O Conceito de *Mindfulness*; 2. Motivações e Influências; 3. Aprendizagem e Prática; 4. Efeitos Percebidos.

4.1 O CONCEITO DE MINDFULNESS

Em primeiro lugar, a definição do que é *mindfulness* não foi um consenso entre os entrevistados. Percebe-se que algumas definições dadas pelos entrevistados se encontram mais próximas do conceito clássico, formulado por Kabat-Zinn (2003), enquanto outras parecem enxergar o *mindfulness* sob uma faceta completamente distinta.

Pode-se compreender a definição de Kabat-Zinn através de seus elementos. São eles: prestar atenção de propósito; no momento presente; sem julgamento; ao desdobramento da experiência; momento a momento (KABAT-ZINN, 2003). Entre os entrevistados que demonstraram uma compressão de *mindfulness* próxima a essa definição, temos a entrevistada E01, que afirma que *mindfulness* é “uma prática de atenção plena, de estar no presente, estar conectado com o que está acontecendo ao seu redor.” Além disso, o entrevistado E02 afirma que “é você estar presente e aceitar os pensamentos, não se prender àquilo.” Por fim, a entrevistada E09 afirma que “é você estar consciente de si mesmo e do seu redor.” E completa: “é o foco no presente, então é o foco desde o seu corpo, das suas sensações físicas, até o ambiente em que você está inserido.”

Por outro lado, entre os entrevistados que demonstraram uma compreensão diferente sobre o significado do *mindfulness*. Os depoimentos a seguir demonstram essas diferentes concepções do conceito: “um método de ajudar a gente a se concentrar no que a gente está fazendo no momento (E05).”; “é um estado de consciência que me permite me relacionar de maneira mais sadia com as coisas (E06).”; e “são técnicas de meditação baseadas na respiração e que você aprende a fazer um *break* e se conectar com você (E08).”

Alguns entrevistados realizaram uma distinção clara entre o estado de *mindfulness* e a prática da meditação, como apontado por Kabat-Zinn (2003) e Shapiro *et al.* (2006). O depoimento a seguir da entrevistada E01 ilustra esse ponto: “eu penso mais no *mindfulness* no dia-a-dia do que enquanto uma prática meditativa.” Essa percepção se encontra alinhada também à visão de Singer e Ricard (2018), que afirma que o treinamento em *mindfulness* provoca mudanças duradouras e que persistem para além do próprio processo de meditação. Corroborando com essa visão, o entrevistado E02 diz que *mindfulness* é “uma maneira que eu aprendi de tentar chegar a um estado próximo a meditação.”

Por fim, é importante destacar que o aspecto não religioso da prática de *mindfulness* foi destacado como algo positivo, visto que práticas de meditação estão recorrentemente relacionadas com práticas religiosas ou filosóficas, como é o caso do Budismo. A fala da entrevistada E08 expressa essa visão: “o que eu gostei no *mindfulness* é que ele era laico. (...) você aprende a fazer um break e se conectar com você mesmo, através de técnicas não religiosas trazidas para a vida cotidiana do ocidental.” Kabat-Zinn (2013) ressalta que essa é uma das principais forças de programas como MBSR ou MBCT. Eles não dependem de nenhum sistema de crenças ou ideologia (KABAT-ZINN, 2013), o que favorece a ampla aceitação do *mindfulness* pelos diferentes setores da sociedade.

4.2 MOTIVAÇÕES E INFLUÊNCIAS

Nas entrevistas, foi possível perceber que muitas influências diferentes levaram os entrevistados a buscarem o *mindfulness*. Entre elas, podemos destacar que vários entrevistados afirmaram terem iniciado sua busca pela meditação em momentos conturbados de suas vidas. O ambiente caótico interno e externo aparece como um importante motivador para a busca por essa prática. Por exemplo, a entrevistada E03 afirma que “estava no momento também em um trabalho que eu odiava.” No mesmo sentido, a entrevistada E08 diz que “comecei a perceber que eu precisava fazer uma faxina interna.” E complementa:

É que eu estava muito abalada com notícias externas, meu medo de ser assaltada, medo né, medo de fracassar, medo de não ser uma boa gestora e o tempo inteiro a vida me desafiava... Porque sua equipe te desafia, seu chefe te desafia, tem que entregar resultado. (E03)

Além disso, alguns entrevistados mencionaram barreiras que por vezes interferem na motivação das pessoas para a prática de *mindfulness*. A entrevistada E04 destaca que “ainda tem muito estigma de ser caro, ser inacessível e eu, graças a Deus, sou muito privilegiada,

estou descobrindo que não é. Eu já tive duas oportunidades em dois lugares diferentes.” Ela ressalta que, antes de ter a oportunidade de se informar sobre *mindfulness*, “achava que seria algo caro, eu venho de um bairro da baixada, né, isso geralmente lá não tem. Então eu pensei 'meu Deus, vai ser muito caro'.”

Foi possível notar que diversos entrevistados citaram já realizar outras práticas relacionadas à saúde física e mental. Através dessas práticas, principalmente a yoga, foram levados até o *mindfulness*. Como exemplo, a entrevistada E01 afirma: “eu sempre pratiquei *yoga* e sempre gostei do relaxamento que tinha no final, que é um tipo de meditação.” Enquanto a entrevistada E08 diz que “já tinha feito *yoga* na minha infância e o que eu gostei no *mindfulness* é que ele era laico.” Outras práticas de meditação também foram destacadas como experiência prévia, como ilustra o depoimento da entrevistada E04: “eu sentia falta de conseguir meditar sozinha, eu ouvia alguns áudios, mas eu me entediava, então eu procurei acho que quase todas as técnicas e práticas de meditação que existiam e minha mãe já tinha o livro, eu li o livro e achei realmente muito interessante.”

Outra forte influência percebida foi a recomendação de amigos, familiares e parceiros de trabalho. O entrevistado E02 relata que “comecei com uma pessoa muito próxima de mim, que me falou que tinha essa técnica e que ele ia começar a fazer um curso.” Além disso, a entrevistada E04 afirma que iniciou graças a uma parceira de trabalho que trouxe essa prática para o ambiente profissional: “ela trouxe essa ideia para a gente fazer essa prática de *mindfulness* em time, como time, como grupo...”

A entrevistada E01 também afirma que a presença da prática meditativa no trabalho foi um fator estimulante: “no meu trabalho começou um programa de meditação transcendental, que é outra técnica de meditação. Eu fiz também e acabei gostando...” O estímulo institucional do *mindfulness* parece ser um fator crucial no aprendizado e prática dos trabalhadores, como será discutido em seguida.

4.3 APRENDIZADO E PRÁTICA

Em relação ao aprendizado e a prática do *mindfulness*, foi possível observar ao longo das entrevistas padrões de influência positivas nos colaboradores. Em primeiro lugar, o efeito do aprendizado em grupo foi valorizado pelos entrevistados. O depoimento a seguir ilustra esse sentimento positivo associado à prática em grupo:

Tem uma satisfação em participar dos grupos, são sempre ambientes interessantes, legais, são coisas catárticas do bem, que te ajudam a descarregar as tensões que são normais a gente acumular durante o dia, conheci pessoas diferentes... Isso tudo foi legal, são coisas legais. Conheci algumas pessoas especiais, assim, muito diferentes... (E02)

Ainda se tratando das relações interpessoais, entrevistada E04 afirma que foi possível trabalhar não somente o lado pessoal, mas as relações do grupo também: “(...) a gente trabalhou nosso individual, mas também foi uma troca muito rica como grupo (...)”. E complementa afirmando que “a gente [grupo] entrava em campos, em assuntos que normalmente a gente não conversaria ou não se abriria tanto como ali naquele momento de prática, então foi assim, uma troca bem íntima e foi muito legal!” Essa percepção dos entrevistados é corroborada por Pereira e Machado (2017), que afirmam que os trabalhos de *mindfulness* em grupos são tanto mais eficientes - ao possibilitar o treinamento de mais pessoas em menos tempo - como também mais eficazes na entrega de bons positivos.

Em contraposição, alguns colaboradores destacaram ter dificuldades na realização da prática no ambiente de trabalho. A falta de um ambiente propício disponível levava a entrevistada E03 a buscar locais alternativos para praticar: “Eu gostava de almoçar no último horário, geralmente só tinha eu, a copa estava mais vazia, então eu ficava sozinha, eu até apagava a luz mesmo e fazia (E03).” Entrevistados relataram ter que ir ao banheiro ou até o próprio carro para praticar sem medo de sofrerem julgamentos: “Faz 15 minutos dentro do carro mesmo, no horário após o almoço, estacionamento com o ar condicionado... (E02)” e “(...) eu me estipulava, nem que fosse no banheiro, ‘ah, estou indo no banheiro, ninguém pode me impedir de ir no banheiro’, eu ia para o banheiro fazer por que aquilo me ajudava (...) (E03).” A entrevistada E03 destaca o papel positivo que a prática do *mindfulness* desempenhava no início de sua jornada de trabalho, afirmando que:

(...) eu sempre tentava fazer quando eu chegava para dar uma pausa do tipo ‘vou começar o dia’ (...) fazer a meditação antes de começar já me ajudava muito. Então eu chegava lá [no local de trabalho] já muito assim... ‘Meu Deus, vai ser horrível’, já chegava lá eu estava tão sugada para baixo, que já chegava com pensamento de que ia ser um ódio, ia ser um saco. Aí eu sempre tentava fazer quando eu chegava para dar uma pausa de tipo vou começar o dia. (E03)

Conclui-se que, para ampliar os efeitos positivos do *mindfulness* para os trabalhadores, as organizações podem promover grupos de prática entre os próprios trabalhadores. Além disso, o estímulo a prática dentro da empresa se faz importante e é benéfico para que os resultados da prática emergam, como defende Hafenbrack (2017). Os funcionários devem ter tempo e espaço onde a prática da meditação seja possível. Também é

preciso que os empregados sintam que o cultivo do estado de *mindfulness* é um uso aceitável do seu tempo e que não serão criticados por colegas ou superiores por dedicarem tempo à prática. É importante que os funcionários do médio e alto escalão comuniquem que não há problemas – ou até mesmo incentivem – que os funcionários realizem suas práticas no local de trabalho quando necessário (HAFENBRACK, 2017). Grande parte do sucesso das iniciativas de *mindfulness* nas organizações depende da habilidade de vincular os benefícios pessoais com resultados tangíveis para a empresa. É fundamental que os programas estejam ligados com os objetivos e metas da organização (HOUGAARD *et al.*, 2016).

4.4 EFEITOS PERCEBIDOS

Os principais efeitos percebidos pelos entrevistados foram: a gestão do estresse e da ansiedade, a regulação e o controle emocional, o aumento de foco, na capacidade de concentração e na produtividade. Esses benefícios serão detalhados a seguir.

Em primeiro lugar, tratando-se da gestão do estresse e da ansiedade, a entrevistada E09 diz que “controle do estresse para mim é o principal, porque o ambiente que eu trabalho é muito estressante, é um ambiente de muita produtividade, pressão pela produtividade, então você tem que estar muito focado.” Em concordância, a entrevistada E08 afirma “Eu acho que o primeiro efeito que ela faz é diminuir a ansiedade e, como consequência, diminuindo a ansiedade, você é muito mais produtivo.” A correlação entre a gestão da ansiedade e a produtividade também é ressaltada pela entrevistada E09: “Essa prática me possibilita que eu desenvolva esse foco e, ao mesmo tempo, controle o estresse.”, assim como pelo entrevistado E11: “Eu percebo que tem feito bastante diferença em questões de estresse, ou quando eu consigo me concentrar em alguma coisa, quando eu sinto que a minha concentração está muito melhor (...)”.

O relato dos entrevistados parece demonstrar essa íntima relação entre produtividade e estresse dos funcionários. A entrevistada E09, trabalhadora de um banco americano, afirma que “é quase que uma condição para ter uma performance tão alta quanto as pessoas tem aqui.” Essa fala é corroborada pela entrevistada E04: “a dinâmica aqui do nosso trabalho nos coloca em momentos de muita pressão algumas vezes. Então ter tido essa experiência com certeza ajuda nisso.” Em especial em ambientes altamente dinâmicos e demandantes, práticas que promovam o *mindfulness* podem ser eficazes na melhora do desempenho dos funcionários (DANE, 2011).

A maioria dos entrevistados também relatou efeitos diretamente relacionados com a melhora na capacidade de foco, concentração e produtividade. Quando perguntada sobre os efeitos que a prática do *mindfulness* proporciona no trabalho, a entrevistada E05 afirma: “Concentração, foco, mais produtividade. Saber colocar cada coisa em seu lugar, sem afobação, para resolver os problemas”. Em consonância, o entrevistado E11 diz que “Aumenta muito a minha concentração, você tem um aumento de produtividade.” Também a entrevistada E01 afirma que “me ajuda a ter mais foco. Essencialmente é isso, foco, concentração e uma mente mais tranquila.” Essa prática pode gerar aprimoramento na capacidade de concentração até mesmo em pessoas que afirmam ter dificuldade em concentrar, diz a entrevistada E01:

Me ajuda muito na concentração, eu sou uma pessoa meio desconcentrada, dispersa (...) Me ajuda muito a não sofrer por antecipação e não ter tanto a sensação no dia a dia de que trabalhar é apagar incêndio. Porque eu consigo ter um controle maior da mente, talvez. Desse caos que é a vida laboral.

A mesma entrevistada dá exemplos práticos de como esse aumento de foco e concentração acontece no ambiente de trabalho: “No trabalho, eu tento adaptar, vamos dizer assim, a prática para realidade do trabalho na medida que eu consigo. Ao invés de abrir cinco abas ao mesmo tempo, uma com Facebook uma com Youtube, uma com uma música de fundo. Não, eu abro uma aba. (E01)” A prática de *mindfulness* também pode permitir que pessoas emocionalmente debilitadas desenvolvam a habilidade de focar, como relata a entrevistada E03: “fazer a meditação me ajudava muito a focar, não importava a minha angústia (...) a meditação me ajudava a focar em tudo que eu estava fazendo agora.”

Aspectos relacionados à criatividade, à vontade de mudar, de fazer diferente foram ressaltados pelos entrevistados como algo bastante positivo que a prática de *mindfulness* proporciona: “Ver as coisas de uma maneira diferente, procurar achar uma solução diferente num caminho sempre igual. São algumas coisas que acho interessantes (E02).” Porém a dificuldade de traduzir essa vontade de mudanças para a prática também é ressaltada por alguns dos entrevistados, como ilustra o depoimento a seguir:

Gera a vontade de mudar em vários aspectos. E às vezes você não tá preparado para mudar todos os aspectos ao mesmo tempo. Você quer mudar uma coisa importante no trabalho e não consegue rapidamente, você começa a perceber talvez muitas coisas que você antes também não percebia e que vê que aquele comportamento não deveria ser assim, mas que, no dia a dia, como eu falei, nem sempre você consegue... (E03)

Entrevistados também relataram o desenvolvimento de aspectos emocionais com o *mindfulness*. A entrevistada E04 constata que a prática “mexe muito com o seu lado de

inteligência emocional. Então quando você passa por alguma situação de muito estresse, você tem essa alternativa, você tem essas ferramentas para ativar e te ajudar nesse momento de crise.” A fala da entrevistada E07 está em consonância com essa percepção. Ela afirma que “quando a gente é muito guiado pela nossa emoção (...) [ficamos] muito mais ‘à mercê’” e diz que o *mindfulness* “desenvolveu muito a minha inteligência emocional”. Essa percepção está alinhada com os achados de Hülshager *et al.* (2013). Com o aprimoramento da inteligência emocional, situações aparentemente negativas de trabalho – como a interação com um cliente rude – serão avaliadas sob uma luz menos negativa e menos impactante (HÜLSHELGER *et al.*, 2013) favorecendo o melhor desempenho no trabalho do funcionário e aprimorando seu bem-estar. É o que relata a entrevistada E03 ao dizer que “quando eu termino [a prática], eu me sinto mais calma e preparada para encarar as situações com mais atenção” e complementa “o emocional principalmente (...) me ajudou muito.” O entrevistado E06 também afirma perceber uma relação entre atenção e emoção: “o *mindfulness* conseguiu me ajudar expressivamente em relação à minha atenção (...) atenção e equilíbrio emocional, acho que as duas coisas estão indissociáveis.” Além disso, discutir sobre aspectos emocionais no trabalho, pode proporcionar efeitos positivos nos relacionamentos interpessoais entre os trabalhadores:

Ajudou porque você acaba expondo sentimento que você não falaria durante seu dia de trabalho. A gente tinha já uma relação muito boa enquanto equipe, já era bem próximo e eu acho que o *mindfulness* aproximou ainda mais justamente por isso.
(E04)

Esse efeito positivo também pode refletir em aspectos de liderança e gestão de equipes, como afirma a entrevistada E08: “no trabalho eu percebo que você fica menos angustiado, então você gere melhor a sua equipe.” Ao ser questionada se o *mindfulness* tornou ela uma líder melhor, a entrevistada E08 afirma que sim, em consonância com os achados de Reb *et al.* (2018). A melhora nos relacionamentos de trabalho também pode se espelhar nos relacionamentos no âmbito pessoal dos trabalhadores. O relato da entrevistada E01 ilustra esse aspecto: “[As práticas] também me ajudaram na vida pessoal, ajudaram em relacionamentos com as minhas amigas (...) acho que relacionamentos, de família, de amigos, amorosos, acho que ajuda muito.”

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa buscou expandir a compreensão sobre a prática do *mindfulness* no ambiente de trabalho. De forma ampla, foram analisadas as percepções sobre definições, motivações e efeitos causados por essa prática em trabalhadores de organizações. Embora os benefícios identificados para a maioria dos entrevistados, parece haver um certo grau de afastamento entre o ambiente laboral e o *mindfulness*. Poucos entrevistados relataram que a sua prática pessoal era incentivada dentro desse ambiente, mesmo que evidentemente gere diversos efeitos benéficos profissionalmente. As instituições que promoverem o *mindfulness* de maneira coletiva e institucionalizada podem promover diversos benefícios aos seus funcionários.

Como principais achados dessa pesquisa, destaca-se que muitos dos benefícios apontados pela literatura foram corroborados pela percepção dos entrevistados, em relação a diminuição estresse (ARREDONDO *et al.*, 2017; HECKENBERG *et al.*, 2018). A relação entre os diferentes benefícios também merece destaque. Na percepção dos entrevistados, a redução do estresse e o aumento dos níveis de produtividade estão relacionados. Assim como a regulamentação emocional e o desempenho no trabalho. Conclui-se que os benefícios do *mindfulness* podem obedecer o funcionamento de um efeito cascata, em que a ocorrência de um benefício, facilita ou até mesmo proporciona os outros.

Futuros estudos podem investigar de maneira mais específica como essas percepções se a respeito da prática se diferem em cada tipo de profissional, segmentando o grupo pesquisado por: cargos ocupados – como diretores, estagiários, autônomos, etc.; ou tipo de organização – pública, privada, familiar, etc. O contraste entre percepções fornecidas por novos praticantes e meditadores experientes também se mostra um objeto de estudo de interesse para a comunidade. Dessa forma, será possível obter um panorama mais rico sobre as percepções dos praticantes de *mindfulness* no ambiente de trabalho.

REFERÊNCIAS

ARREDONDO, M. *et al.* A mindfulness training program on brief practices (M-PBI) to reduce stress in the workplace: a randomised controlled pilot study. **International Journal Of Occupational and Environmental Health**, v. 23, n. 1, p. 40-51, 2017.

ASSIS, D. Os benefícios da meditação: melhora na qualidade de vida, no controle do stress e no alcance de metas. **Revista Travessias**, vl. 6, n. 2, p. 245-257, 2012.

BAER, R *et al.* Weekly change in *mindfulness* and perceived stress in a mindfulness-based stress reduction program. **Journal of Clinical Psychology**, v. 68, n. 7, p. 755-765, 2012.

BAUER, M. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. *In*: BAUER, M; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Editora Vozes LTDA. V. 7, cap. 8, p. 189-217.

CULLEN, M. Mindfulness-based interventions: an emerging phenomenon. **Mindfulness**, v. 2, p. 186-193, 2011.

DANE, E.; BRUMMEL, B. Examining workplace mindfulness and its relations to job performance and turnover intention. **Human Relations**, v. 67, n. 1, p. 105-128, 2014.

DANE, E. Paying Attention to Mindfulness and Its Effects on Task Performance in the Workplace. **Journal of Management**, v. 37, n. 4, p. 997-1018, 2011.

GETHIN, R. On some definitions of *mindfulness*. **Contemporary Buddhism**, v. 12, n. 1, p. 263-279, 2011.

GOOD, D *et al.* Contemplating *Mindfulness* at Work: An Integrative Review. **Journal of Management**, v. XX, n. X, p. 1-29, 2016.

FRANCO, M. A organização da análise. *In*: FRANCO, M. **Análise de Conteúdo**. Brasília: Liber Livro Editora LTDA. V. 2, cap. 5, p. 47-56.

HAFENBRACK, A. Mindfulness Meditation as an On-The-Spot Workplace Intervention. **Journal of Business Research**, v. 75, p. 118-129, 2017.

HECKENBERG, R *et al.* Do workplace-based *mindfulness* meditation programas improve physiological indices of stress? A systematic review and meta-analysis. **Journal of Psychosomatic Research**, v. 114, p. 62-71, 2018.

HOUGAARD, R. *et al.* Foundational Practices. *In*: **One Second Ahead**: enhance your performance at work with mindfulness. United Kingdom: Palgrave Macmillan, 2016.

HÜLSHEGER, U *et al.* Benefits of *Mindfulness* at Work: The Role of *Mindfulness* in Emotion Regulation, Emotional Exhaustion, and Job Satisfaction. **Journal of Applied Psychology**, v. 98, n. 2, p. 310-325, 2013.

KABAT-ZINN, J. *Mindfulness*-Based Interventions in Context: Past, Present, and Future. **American Psychological Association**. p. 144-156, 2003.

KABAT-ZINN, J. Introduction. *In*: KABAT-ZINN, J. **Full Catastrophe Living**: using the wisdom of your body and mind to face stress, pain, and illness. United States: Bastam Books, 2013.

KUYKEN, W. *et al.* How does *mindfulness*-based cognitive therapy work? **Behaviour Research and Therapy**, v. 48, p. 1105-1112, 2010.

LANGER, E.; MOLDOVEANU, M. The Construct of *Mindfulness*. **Journal of Social Issues**, v. 56, n. 1, p. 1-9, 2000.

LELAND, M. *Mindfulness* and Student Success. **Journal of Adult Education**, v. 44, n. 1, p. 19-24, 2015.

MARKUS, P.; LISBOA, C. *Mindfulness* e seus benefícios nas atividades de trabalho e no ambiente organizacional. **EDIPUCRS**, v. 8, n. 1, 2015.

MENEZES, C.; DELL'AGLIO, D. Os efeitos da meditação à luz da investigação científica em psicologia: revisão de literatura. **Psicologia Ciência e Profissão**, v. 29, n. 2, p. 276-289, 2009.

MINAYO, M. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. **Revista Pesquisa Qualitativa**, v. 5, n. 7, p. 1-12, 2017.

NATT, E.; CARRIERI, A. A teoria das representações sociais e a análise de conteúdo: instrumentos que se complementam na pesquisa em administração. **Caderno de Estudos Sociais**, v. 29, n. 2, p. 73-94, 2014.

NUNES, M.; MULLER, D. A utilização do *mindfulness* nas organizações - uma análise através da perspectiva dos gestores. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, v. 11, n. 22, p. 457-485, jul./dez.2015.

PEREIRA, V.; MACHADO, S. Grupo de ansiedade com práticas de *mindfulness*: um relato de experiência. **Boletim EntreSIS**, Santa Cruz do Sul, v. 2, n. 2, p. 85-96, ago./dez., 2017.

REB, J. *et al.* Leader mindfulness and employee performance: a sequential mediation model of LMX quality, interpersonal justice, and employee stress. **Journal of Business Ethics**, 2018.

SBISSA, P. P. M; TAKASE, E.; SBISSA, A. P. A Utilização da Meditação *Mindfulness* para o Controle do Estresse no Ambiente de Trabalho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 39, 2016, **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 2015.

SHAPIRO, S. *et al.* Mechanisms of *Mindfulness*. **Journal of Clinical Psychology**, v. 62, n. 3, p. 373-386, 2006.

SHIBA, K. *et al.* The Association Between Meditation Practice and Job Performance: A Cross-Sectional Study. **PLOS ONE**, v. 10, n. 5, 2015.

SHONIN, E *et al.* Mindfulness-based interventions: towards mindful clinical integration. **Frontiers in Psychology**, v. 4, 2013.

SINGER, W.; RICARD, M. A meditação e o cérebro. In: SINGER, W.; RICARD, M. **Cérebro e meditação: diálogos entre o budismo e a neurociência**. São Paulo: Alaúde Editorial LTDA. V. 1, cap. 1, p. 11-102.

SIPE, W; EISENDRATH, S. Mindfulness-based cognitive therapy: theory and practice. **The Canadian Journal of Psychiatry**, v. 57, n. 2, p. 63-69, 2012.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista

1. O que é *mindfulness* para você?
2. Por que começou a praticar?
3. Como foi o processo?
4. Como se sente praticando?
5. Que efeitos você acha que gerou em você? Para vida pessoal, profissional...
6. A sua percepção do que é *mindfulness* mudou ao longo do tempo?