

SEÇÃO REFLEXÕES

MINDFULNESS NAS ORGANIZAÇÕES: MODISMO OU POSSIBILIDADE?

MINDFULNESS IN ORGANIZATIONS: FAD OR POSSIBILITY?

Recebido em: 18.8.2023
Aprovado em: 18.9.2023

Miriam Rodrigues

Doutora em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo (Eaesp) da Fundação Getúlio Vargas (FGV). Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM). Master of Business Administration (MBA) Executivo Internacional em Administração de Recursos Humanos pela FGV/Ohio University. Pós-graduada em Neurociências e Comportamento pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS). Especialista em Gestão de Negócios e Projetos pelo (Indeg/Iscte). Graduada em Pedagogia pela Universidade de São Paulo (USP). Superintendente do Centro de Educação a Distância (CEDaD) e coordenadora da Coordenação de Apoio Acadêmico e Tecnologia Educacional (Ceduc) da UPM.

E-mail: miriam.rodrigues@mackenzie.br

MINDFULNESS NAS ORGANIZAÇÕES: MODISMO OU POSSIBILIDADE?

Não constitui novidade que o aumento da competitividade nos ambientes organizacionais tem levado ao crescimento do nível de estresse dos profissionais, podendo gerar impactos na produtividade, no clima organizacional, na imagem da empresa, entre outros. Conscientes desse cenário, algumas organizações têm buscado práticas e ferramentas para solucionar essa questão, com foco na manutenção de um ambiente de trabalho saudável. Uma dessas práticas é o *mindfulness*, prática meditativa sobre a qual trataremos em sequência.

Assim como na moda, na qual há coleções que mudam a cada estação, também nas notícias que são divulgadas – seja na mídia para massas, seja em publicações voltadas a nichos específicos – não é incomum nos depararmos, num certo período de tempo, que pode durar meses ou até anos, com o mesmo assunto batendo incessantemente à nossa porta. Isso tem ocorrido com o tema *mindfulness* já há algum tempo, constituindo objetivo deste texto apresentar fatos e dados a respeito deste assunto, evitando-se, basicamente, dois extremos: o excesso de detalhes e floreios, que nos distanciam da necessária precisão, ou ainda a superficialidade insípida, que não agrega e que às vezes afeta a credibilidade do que é lido.

Quando li *O ócio criativo*, escrito na década de 1990 por Domenico de Masi (De Masi & Palieri, 2000), cheguei a acreditar, embora por pouco tempo, que a tecnologia poderia favorecer, de maneira equilibrada, as atividades relacionadas ao estudo, ao trabalho e ao lazer.

Cerca de 30 anos depois, podemos observar a crescente produção e a procura por textos, livros e estudos relacionados ao estresse e, mais especificamente, relacionados ao “tecnostresse”, que, como o próprio nome sugere, trata-se daquele estresse que se relaciona a uma avaliação subjetiva negativa do uso das tecnologias da informação e da comunicação (TICs) e que, de uma maneira geral, ocorre quando existe uma percepção de desequilíbrio entre as demandas de trabalho e a viabilidade para sua execução, conforme apontam Carlotto e Wendt (2016), em estudo no qual procuraram relacionar o tecnostresse e seus impactos na carreira, na satisfação com a vida e na interação trabalho-família.

MIRIAM RODRIGUES

Não existem muitas dúvidas a respeito do fato de que vivemos hoje numa sociedade do estresse, ou, ainda, numa “sociedade do cansaço”, título do livro escrito pelo coreano Byung-Chul Han, que busca propor alternativa à vida hiperativa que caracteriza a contemporaneidade, oferecendo a ideia de uma vida contemplativa, em que os indivíduos digam “não” ao excesso de estímulos que recebem (Han, 2019).

Atualmente, observamos que a prática de *mindfulness* constitui, entre outras, uma alternativa que vem sendo testada e aprovada por muitos daqueles que objetivam driblar o estresse da vida cotidiana, seja com foco em melhoria da *performance*, seja com foco em qualidade de vida, sendo que o aumento do interesse nesse assunto, por indivíduos, empresas e escolas, tem crescido consideravelmente, tendo por base os bons resultados que podem ser obtidos.

As professoras Marina Carpena e Carolina Menezes, das universidades federais do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina, em pesquisa realizada em 2018, explicam que a prática meditativa pode ser definida como um treino sistemático de regulação da emoção e da atenção, direcionando nossa consciência para o momento presente, minimizando toda e qualquer distração, potencializando o desenvolvimento de maior estabilidade mental e emocional. Assim, o *mindfulness* pode ser compreendido como um estado cognitivo e afetivo de atenção plena, ou seja, uma consciência menos condicionada ou automatizada e com maior capacidade de observar, descrever, aceitar e não julgar ou reagir (Carpena & Menezes, 2018).

Vale o destaque para o fato de que o conceito de *mindfulness* é herdeiro de duas tradições de pensamento, uma que remete à ciência ocidental e outra, à espiritualidade oriental, conforme observam Vandenberghe e Assunção (2009), em texto no qual compararam essas duas tradições.

A primeira delas emergiu da pesquisa da professora americana Ellen Langer, que há mais de 40 anos pesquisa o tema na Universidade de Harvard. Segundo Langer, *mindfulness* é prestar atenção no que está acontecendo sem se apegar ao passado e sem projetar o futuro (Langer, 2014).

A referida professora começou a se interessar pelo assunto quando passou a refletir sobre situações nas quais as pessoas cometiam atos aparentemente inexplicáveis, como

MINDFULNESS NAS ORGANIZAÇÕES: MODISMO OU POSSIBILIDADE?

esquecer as crianças dentro do carro. Seus estudos sinalizaram que as pessoas fazem isso quando estão no estado *mindless* (com a consciência vazia), ou seja, quando enxergam a situação apenas por uma perspectiva e, principalmente, sem prestar atenção no momento presente. Suas pesquisas, ao longo dos anos, sinalizam que as pessoas que agem de acordo com os princípios *mindful* (consciência cheia) são capazes de encontrar melhores soluções para problemas, além de terem as taxas de estresse reduzidas.

Viver no piloto automático é algo que pode levar, segundo Langer, os indivíduos a cometerem injustiças ou até crueldades, sem existir tal intenção, como nos casos de atos preconceituosos e de utilização de estereótipos. Quando nos comparamos com outras pessoas de maneira frequente, por exemplo, e de modo automático, estamos, ainda que inconscientemente, promovendo sentimentos relacionados à inveja, à culpa e a atitudes defensivas que podem ser desnecessárias, tornando ainda mais rígido o conceito que temos de nós mesmos. Se não temos uma noção clara do que fazemos, se nosso pensamento não está concentrado, corremos o risco de desconsiderar importantes dimensões de nosso comportamento, inclusive as éticas. Em outras palavras, não prestar atenção plena ao contexto e não integrar novas informações pode conduzir a erros importantes de julgamento.

A segunda tradição de pensamento teve início a partir do trabalho do, também americano, Jon Kabat-Zinn, professor emérito de Medicina e diretor-fundador da Clínica de Redução do *Stress* e do Centro de Atenção Plena em Medicina, na Escola Médica da Universidade de Massachusetts, que introduziu a meditação budista na prática clínica.

O treino de *mindfulness* foi inicialmente introduzido por Kabat-Zinn em 1982 como tratamento para dor crônica, mostrando-se também eficaz para outros problemas, como transtornos de ansiedade e estresse (Kabat-Zinn, 1982). Esse tratamento consiste em práticas de meditação formal e informal, baseadas nas práticas do zen budismo. As primeiras atividades incluem exercícios de varredura corporal (*body scan*) e respiração consciente. Cada vez que uma preocupação, lembrança ou julgamento surge, a pessoa o/a saúda, deixa que vá embora e volta novamente a dedicar atenção plena ao exercício. A prática da varredura corporal é feita com o corpo imóvel e a atenção é focada nas sensações em diferentes partes do corpo. O praticante deve ficar em silêncio, permitindo que as

MIRIAM RODRIGUES

sensações se apresentem, sem tentar controlá-las. Já no exercício de meditação com foco na respiração, o foco converge para as sensações e percepções intrínsecas e extrínsecas, por exemplo, os ruídos ambientais. Rotinas de alongamento e exercícios informais, como a realização de atividades com plena atenção, sem julgamento e elaboração intelectual também podem ser utilizados, constituindo elementos importantes na formação de hábitos relacionados à plena atenção.

Tanto os estudos de Langer como os de Kabat-Zinn, entre outros, sinalizam que é necessário existir constância na prática para que possamos obter os benefícios que desejamos.

A psicóloga Claudia Faria destaca que, apesar de ser mais facilmente praticada em aulas e locais próprios, com um instrutor, a meditação também pode ser feita em outros ambientes, como em casa ou no trabalho, por exemplo (Faria, 2020). Para aprender a meditar sozinho, é necessário praticar diariamente as técnicas de cinco a 20 minutos, uma ou duas vezes ao dia. Para os adeptos de tecnologia, aplicativos de meditação, como o Headspace e o Walzen, também podem contribuir, entre outros tantos disponíveis.

Quanto aos exercícios informais, podemos começar com práticas simples, como comer uma uva passa, prestando atenção plena a todos os seus aspectos, como cheiro, variação de cor, textura e sabor. Como o próprio professor Kabat-Zinn nos lembra, não importa qual será a atividade que você vai escolher, mas, sim, a maneira de realizá-la, pois os exercícios são apenas pretextos.

Se o *mindfulness* pode ser uma alternativa útil aos profissionais e às organizações? Certamente é uma decisão dos referidos profissionais e também das organizações, mas, depois que temos a oportunidade de entender um pouco mais do que se trata, é possível, no mínimo, ter a curiosidade despertada, ou, ainda, a possibilidade considerada.

REFERÊNCIAS

Carlotto, M. S., & Wendt, W. G. (2016). Tecnoestresse e relação com a carreira, satisfação com a vida e interação trabalho-família: Uma análise de gênero. *Contextos Clínicos*, 9, 51–59.

MINDFULNESS NAS ORGANIZAÇÕES: MODISMO OU POSSIBILIDADE?

- Carpena, M. X., & Menezes, C. B. (2018). Efeito da meditação focada no estresse e *mindfulness* disposicional em universitários. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 34, 1–12.
- Claire, M. (2020, 1 de novembro). *Mindfulness: A meditação que melhora a produtividade. GazetaWeb*. http://gazetaweb.globo.com/portal/noticia/2017/07/mindfulness-a-meditacao-que-melhora-a-productividade_37402.php
- De Masi, D., & Palieri, M. S. (2000). *O ócio criativo*. Sextante.
- Faria, C. (2020, 1 de novembro). Como meditar corretamente sozinho em 5 passos simples. *Tua Saúde*. <https://www.tuasaude.com/como-meditar>.
- Han, B. C. (2019). *A sociedade do cansaço*. Vozes.
- Kabat-Zinn, J. (1982). An outpatient program in behavioral medicine for chronic pain patients based on the practice of mindfulness meditation: Theoretical considerations and preliminary results. *General Hospital Psychiatry*, 4, 33–47.
- Langer, E. J. (2014). *Mindfulness*. Da Capo Lifelong Books.
- Vandenbergh, L., & Assunção, A. B. (2009). Concepções de *mindfulness* em Langer e Kabat-Zinn: Um encontro da ciência ocidental com a espiritualidade oriental. *Contextos Clínicos*, 2(2), 124–135.