

**Análise da Inserção das Práticas de *Mindfulness* no  
Contexto Organizacional Brasileiro e Português**

Rafael Tirollo Taddei

Trabalho de projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Psicologia Social

Orientadora:  
Professora Patrícia Lopes Costa, ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2016



## RESUMO

O conceito de *Mindfulness* está relacionado à atenção e tomada de consciência. Uma definição usual do conceito é atenção e observação do momento presente sem reação ou julgamento. O termo surgiu da meditação budista, e com ela partilha a proposta de vivenciar o momento presente. Práticas de *Mindfulness* apresentam comprovados benefícios para o trabalhador, alguns mais directamente relacionados aos resultados, como a promoção do desempenho (Good et al., 2015), atenção, e memória (Mrazek et al., 2013), e outros mais voltados à saúde do trabalhador, como por exemplo a nível de bem-estar (Brown & Ryan, 2003), equilíbrio emocional e satisfação no trabalho (Hülshager et al., 2013).

O *stress* é comum no contexto organizacional e pode causar consideráveis problemas para a empresa e para o trabalhador (Sacadura & Uva, 2016). O presente estudo explora de forma qualitativa como a prática de *Mindfulness* é vista por profissionais de recursos humanos em empresas portuguesas e brasileiras, e os motivos que os levam a adotá-las ou não.

O objetivo do presente trabalho é perceber a presença das práticas de *Mindfulness* no contexto organizacional brasileiro e português. Para tal, foram entrevistados gestores do departamento de recursos humanos de seis empresas, três brasileiras e três portuguesas. Através da análise de conteúdo dessas entrevistas, pretendeu-se perceber até que ponto essas técnicas estão presentes e influenciam o trabalho destes profissionais.

**Palavras-Chave:** *Mindfulness*, Recursos Humanos, Auto-Regulação, Brasil - Portugal.



## **ABSTRACT**

The concept of Mindfulness is related to attention and awareness. A common definition of the concept is *attention and observation of the present moment without judgment or reaction*. The term arose from Buddhist meditation, and they share the goal of experiencing the present moment. Mindfulness practice grants proven benefits to the worker, some directly related to outcomes, such as improvements in performance (Good et al., 2015), attention and memory (Mrazek et al., 2013), and others related to health, for example in terms of well-being (Brown & Ryan, 2003), emotional balance and job satisfaction (Hülshager et al., 2013).

Stress is common among employees and can cause considerable problems for both organization and workers. This qualitative study explores how Mindfulness practices are perceived by human resources department professionals from Portuguese and Brazilian companies, and the reasons which lead those professionals to adopt those practices or not.

The objective of this study is to realize the presence of Mindfulness practices in the Brazilian and Portuguese organizational context. In order to do so, six human resources department managers from six companies were interviewed, three in Brazil and three in Portugal. Through content analysis of these interviews, the intention was to realize to what extent these techniques are present and the influence of Mindfulness on these professionals work life.

**Keywords:** Mindfulness, Human Resources, Self-Regulation, Brazil - Portugal.



## **AGRADECIMENTOS**

A realização deste projeto de mestrado só foi possível graças a algumas pessoas, às quais gostaria de dirigir meu profundo agradecimento:

À minha orientadora, Patrícia Lopes Costa, pelo excelente trabalho realizado,

À minha mãe, Maria Helena Tirollo Taddei, pelo apoio,

Ao amigo Gustavo Salomão Prado, pelo auxílio com problemas de ordem informática.

## INDICE

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>2 ESTADO DA ARTE .....</b>	<b>3</b>
2.1. <i>Stress</i> no trabalho .....	3
2.2. <i>Mindfulness</i> .....	6
2.3. <i>Mindfulness</i> em contexto laboral .....	7
<b>3. MÉTODO.....</b>	<b>11</b>
3.1. Participantes .....	11
3.2. Instrumentos .....	11
3.2.1. A entrevista .....	11
3.2.2. O guião de entrevista .....	11
3.3. Recolha dos dados .....	12
3.4. Análise dos dados .....	12
<b>4. RESULTADOS.....</b>	<b>15</b>
4.1. Perceção sobre <i>Stress</i> .....	15
4.2. Perceções sobre <i>Mindfulness</i> .....	16
4.3. Intervenção em <i>Stress</i> .....	17
4.4. Intervenção em <i>Mindfulness</i> .....	18
4.5. Resultados .....	19
4.6. Obstáculos .....	20
4.7. Facilitadores .....	21
4.8. Líderes .....	22
4.9. Motivos para o <i>Mindfulness</i> .....	22
<b>5. DISCUSSÃO .....</b>	<b>23</b>
<b>6. CONCLUSÃO .....</b>	<b>29</b>
<b>7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>31</b>



## INDICE DOS ANEXOS

Anexo 1.....	34
Anexo 2 .....	35

## INDICE DE TABELAS

<b>Tabela 4.1</b>	Quadro resumo da categoria “Percepção sobre o <i>Stress</i> ” .....	16
<b>Tabela 4.2</b>	Quadro resumo da categoria “Percepção sobre o <i>Mindfulness</i> ” .....	17
<b>Tabela 4.3</b>	Quadro resumo da categoria “Intervenção sobre o <i>stress</i> ” .....	18
<b>Tabela 4.4</b>	Quadro resumo da categoria “Intervenção em <i>Mindfulness</i> ” .....	19
<b>Tabela 4.5</b>	Quadro resumo da categoria “Resultados” .....	19
<b>Tabela 4.6</b>	Quadro resumo da categoria “Obstáculos” .....	21
<b>Tabela 4.7</b>	Quadro resumo da categoria “Líderes” .....	22

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente as empresas experimentam um ritmo acelerado, com mudanças imprevisíveis e frequentes, exigindo das suas lideranças ações cada vez mais rápidas e assertivas. Neste contexto, os trabalhadores são pressionados para cumprir metas, atingir objetivos, o que leva a um contexto de trabalho com elevado nível de *stress* (Sacadura & Uva, 2016).

Tendo em vista que o sucesso organizacional depende de diversos fatores, as empresas devem considerar que a insatisfação do trabalhador com seu trabalho é um componente que pode comprometer o desenvolvimento da organização, tendo em vista que a saúde de um indivíduo depende do seu bem-estar nos diversas instâncias de sua vida, tais como a alimentação, moradia, meio ambiente, condição financeira, educação, fatores psicológicos e outros. O trabalho pode ocasionar lesões tanto à saúde física quanto mental de um indivíduo, sendo indispensável nestes casos, mudanças nas condições de trabalho, do ambiente, da rotina, e qualquer outro aspecto que possa ferir a saúde do colaborador (Santos, 2011).

Para isso é fundamental e conveniente a participação e abordagem de diversos profissionais, setores da empresa e do próprio colaborador. Se as práticas de gestão de determinadas organizações se limitam a alcançar bons números ignorando os aspectos acima mencionados, é provável o sucesso não seja alcançado (Santos, 2011). Desse modo, a qualidade de vida no trabalho tem sido compreendida pelas empresas como uma ação estratégica. A adoção de várias práticas visando o aumento da satisfação no trabalho de seus funcionários proporciona melhores condições laborais aos mesmos, resultando na diminuição das variáveis adversas à saúde do trabalhador e à sua realização profissional, conseqüentemente, aumentando a produtividade e a qualidade das tarefas inerentes à sua função (Santos, 2011).

Neste sentido, faz-se pertinente falar sobre *Mindfulness*. O termo significa *atenção orientada para o momento presente*, e trata-se de uma série de exercícios que levam o praticante a orientar sua atenção para a tarefa que está a executar no momento presente, como por exemplo a leitura de um texto com a preocupação em perseverar na leitura com o mínimo de interferências, de modo atento, evitando desvios da atenção.

A prática de *Mindfulness* representa inovação no contexto laboral. A prática auxilia o trabalhador a fazer face aos efeitos destrutivos do stress, promove a resiliência e o *engagement* dos colaboradores, aumentando a produtividade, a criatividade e a desenvoltura no ambiente de trabalho. Além disso, permite maior atenção na tarefa que se executa, maior abertura a ideias, menor reatividade ao que se apresenta e maior empatia com o outro (Brown & Ryan, 2003).

Esse estado mental que a prática de *Mindfulness* cultiva permite evitar reações descuidadas causadas no contexto de trabalho e traz uma abordagem diferente para novos desafios da empresa, como a promoção do relacionamento em equipa, a melhoria na tomada de decisão, benefícios que promovem de forma indireta o desenvolvimento organizacional, através do desenvolvimento do trabalhador (Glomb, Duffy, Bono, & Yang, 2011).

O *Mindfulness* tornou-se viral nos últimos anos, com mais de dois mil livros lançados e mais de 6 milhões de resultados no site de busca da Google. O banco de dados PsycInfo registra 2,221 artigos utilizando o termo *Mindfulness* (Glomb et al., 2011). Considerando a presença do *Mindfulness* em meio acadêmico, faz-se necessária a análise e a aplicabilidade do conhecimento científico com práticas sociais por parte das empresas que estão interessadas em melhorar seus resultados (Glomb et al., 2011).

Uma vez que a prática de *Mindfulness* promove uma série de benefícios, inclusive reduzindo o nível de *stress*, torna-se importante que haja estudos envolvendo a presença do *Mindfulness* em contextos específicos, para que se perceba quais são os desafios da inserção do *Mindfulness* em contexto laboral.

O objetivo do presente trabalho é perceber a presença das práticas de *Mindfulness* no contexto organizacional brasileiro e português. Para tal, foram entrevistados gestores do departamento de recursos humanos de seis empresas, três brasileiras e três portuguesas. Através da análise de conteúdo dessas entrevistas, pretendeu-se perceber até que ponto essas técnicas estão presentes, assim como os obstáculos e facilitadores de sua inserção nas empresas.

## 2. ESTADO DA ARTE

### 2.1. Stress no trabalho

A palavra *stress* vem do inglês, tendo sido utilizado inicialmente na Física para traduzir o grau de deformidade sofrido por um material quando submetido a um esforço ou tensão. Posteriormente, passou a ser utilizado nas áreas da medicina e biologia, com o significado de esforço de adaptação do organismo para enfrentar contextos que considere ameaçadores da sua vida e do seu equilíbrio interno (Selye, 1956).

O termo *stress* foi utilizado pela primeira vez na área da saúde em 1926 por Hans Selye, para designar um conjunto de reações que ele havia observado em pacientes sofrendo das mais diversas patologias. Foi o primeiro estudioso que tentou definir *stress*, focando-se na sua dimensão biológica. De acordo esse autor, o *stress* é um elemento inerente a toda doença, que produz certas modificações na estrutura e na composição química do corpo, as quais podem ser observadas e mensuradas. O *stress* é o estado que se manifesta através da Síndrome Geral de Adaptação que compreende diversos sintomas no corpo sendo um conjunto de respostas não específicas a uma lesão e desenvolve-se em três fases: 1) fase de alarme, caracterizada por manifestações agudas; 2) fase de resistência, quando as manifestações agudas desaparecem; 3) fase de exaustão, quando há o regresso das reações da primeira fase e pode haver o colapso do organismo. Em 1936, Hans Selye definiu a reação do *stress* como *uma síndrome geral de adaptação* e, em 1974, redefiniu *stress* enquanto uma *resposta não específica do corpo a qualquer exigência* (Selye, 1965). As primeiras referências ao termo *stress*, com significado de *aflição* e *adversidade*, são do século XIV. No século XVII, o termo passou a ser utilizado para designar *opressão, desconforto e adversidade* (Lipp, 1996).

Posteriormente, em 1984, Richard Lazarus e Susan Folkman passaram a estudar o *stress* enquanto fruto da interação entre o indivíduo e o contexto do *stress*, podendo essa interação gerar uma resposta mais ou menos *stressante*, dependendo não só do contexto, mas também dos meios de que o indivíduo dispõe para lidar com o contexto em questão. Esta perspectiva compreende a intensidade do contexto *stressante* enquanto dependente da avaliação cognitiva que o indivíduo faz acerca dos recursos que acredita estarem disponíveis (Costa, 2009).

A partir dos estudos de Lazarus e Folkman, a concepção que se tornou mais usual é do *stress* enquanto um conjunto de reações físicas e psicológicas que os indivíduos externalizam perante diversas situações, que ocorrem devido a estas mesmas situações exigirem mais de cada indivíduo do que os recursos percebidos por este. *Stress* é definido, portanto, como uma reação do organismo, com componentes físicos e/ou psicológicos, causada devido a alterações psicofisiológicas que ocorrem quando a pessoa se confronta com uma situação que, de alguma forma, a irrite, amedronte, excite ou confunda, ou mesmo que a faça imensamente feliz. Trata-se de uma conceptualização em que o *stress* é um processo, e não uma reação única (Lipp, 1996).

Existe também uma diferenciação entre dois tipos de *stress*, um positivo e outro negativo. O *stress* negativo, ou *distress*, diz respeito ao *stress* excessivo, que causa desconforto e

dificulta a vida do indivíduo, enquanto que o *stress* positivo, denominado *eustress*, é relativo a níveis controlados de *stress*, que podem trazer benefícios, impulsionando o indivíduo para a ação (Costa, 2009).

O *stress negativo*, muito presente no contexto organizacional, pode causar consideráveis problemas para a empresa e para o trabalhador. O *stress* ocupacional é um estado caracterizado por sentimentos de frustração, tensão, ansiedade e exaustão emocional, quando devidos a um contexto de trabalho ameaçador do equilíbrio interno do trabalhador. Os *stressores* podem também ser caracterizados enquanto três tipos, físicos, sociais e emocionais, como por exemplo, uma doença grave, a perda de um familiar e a confusão quanto aos papéis do trabalhador na empresa em que trabalha, respectivamente (Benke & Carvalho, 2008).

De entre os fatores geradores de *stress* no trabalho, encontram-se, por exemplo, o excesso de tarefas, os prazos curtos para a entrega das tarefas, o alto número de interrupções ao longo do dia de trabalho, a baixa autonomia do trabalhador, o convívio com colegas de trabalho insatisfeitos com seu trabalho, conflitos relacionais e a incerteza do trabalhador acerca de seu futuro profissional. As grandes mudanças que ocorreram no mundo do trabalho levaram à emergência de novos riscos ocupacionais para o trabalhador, como por exemplo, os riscos psicossociais relacionados ao trabalho. A exposição a esses riscos têm consequências nefastas para a saúde do trabalhador, a nível mental, psicológico e físico. Os riscos psicossociais relacionados com o trabalho têm sido identificados como um dos grandes desafios contemporâneos para a saúde e a segurança dos trabalhadores, e estão ligados a problemas nos locais de trabalho, como o *stress* do trabalho, violência, assédio e intimidação. Os fatores de risco psicossocial são complexos e difíceis de entender, pois representam as percepções e experiências do trabalhador, algumas dessas referentes à pessoa, outras às condições ou ambiente do trabalho. Contudo, as consequências principais têm a ver com fatores organizacionais e individuais. A prevenção dos fatores de risco psicossociais no trabalho obriga a um envolvimento ativo e dinâmico da organização e dos trabalhadores. (Chagas, 2015)

Para evitar o *stress* no trabalho, o trabalhador deve ser capaz de perceber os eventos *stressores* enquanto tal, elaborando cognitivamente formas de lidar com esses eventos *stressores*. No entanto, as organizações exercem também papel fundamental para a mudança de contextos laborais que comprometam a saúde do trabalhador, como por exemplo, através da garantia de certa autonomia e controle ao trabalhador (Benke & Carvalho, 2008).

A capacidade de avaliação dos eventos *stressores* é essencial para que o trabalhador melhore sua interação com o ambiente de trabalho. Se o trabalhador percebe as tarefas para si designadas como desafiadoras e estimulantes, terá maiores probabilidades de fazer com que o *stress* do contexto não reverbere negativamente na sua tarefa, enquanto que num contexto sobre o qual o trabalhador não exerce controle suficiente para se perceber enquanto agente activo em sua profissão é mais provável que este trabalhador se sinta influenciado negativamente por esse evento, pois sua percepção acerca do evento será enquanto um evento *stressante*, e não um desafio a vencer. Em outras palavras, o *stress* no trabalho agrava-se quando o trabalhador

percebe que existem responsabilidades inerentes às funções que desempenha, mas exerce pouco controle e/ou autonomia em relação à execução de suas tarefas (Benke & Carvalho, 2008). Karasek (1979) propôs um modelo chamado Demand-Control Model (Modelo de Exigências-Controlo) a partir do qual considera que a tensão no trabalho é causada pela combinação de alto nível de exigências no trabalho, particularmente pressão por prazos e excesso de trabalho, com baixos índices de controlo sobre o trabalho, ou seja, baixos níveis de controlo do indivíduo sobre suas tarefas e conduta durante o dia de trabalho. Segundo este modelo, o trabalhador que pode decidir como cumprir metas elevadas de trabalho, não sofre de tensão, problemas de saúde, insatisfação ou ansiedade decorrente do trabalho. Bakker & Demerouti (2006) propõem o modelo *Job Demands-Resources* (JD-R) enquanto uma versão ampliada dos modelos de equilíbrio de esforço-recompensa (ERI) e do modelo de exigências-controlo (DCM), onde abordam as forças e fraquezas destes modelos. De acordo com os autores, o JD-R inclui os pressupostos dos modelos anteriores, além de contemplar a especificidade de cada caso através da inclusão de diversos tipos de exigências e recursos no trabalho, dependendo do contexto ocupacional em questão (Bakker & Demerouti, 2006).

Existem diferentes formas de intervir no stress no trabalho, seja evitando o seu aparecimento (intervenção primária), seja após seu aparecimento (prevenção secundária e terciária). A prevenção primária visa evitar ou remover a exposição de um indivíduo ou de uma população a um fator de risco antes que se desenvolva um quadro patológico. Através do controlo dos fatores de risco, visa reduzir a gravidade do problema. Um exemplo de prevenção primária em stress é a disponibilização de informação acerca dos efeitos do stress, conscientizando o colaborador de que certas ações do quotidiano laboral podem favorecer o aumento de agentes stressores (Oliveira, Alcalde, Almeida, & Giudice, 2010)

A prevenção secundária visa a identificação de um problema em fase precoce, para que sua evolução seja controlada. Por exemplo, a modificação de relações laborais, através do fornecimento de informação precisa e clara acerca das tarefas que o trabalhador deve executar, bem como sobre os prazos para a realização dessas atividades. O controlo do trabalhador sobre seu trabalho contribui para a diminuição dos efeitos negativos do stress (Oliveira et al., 2010)

Já a prevenção terciária tem por objectivo reabilitar e reintegrar os indivíduos que já apresentam um quadro de stress, a fim de reduzir os custos do tratamento destes indivíduos. A prevenção terciária corresponde, portanto, à gestão dos estados do stress nos trabalhadores, para a melhor aplicação dos tratamentos consoante cada caso. Por exemplo, em contexto laboral com certa incidência de stress, deve ser feita uma análise dos fatores que levam a essa incidência, e o delineamento de estratégias consoantes a estes fatores (Oliveira et al., 2010)

A prática de *Mindfulness* apresenta comprovados resultados na gestão do stress do trabalhador, através de um mecanismo denominado de autorregulação, que também promove o bem-estar, empatia e resiliência, fatores da ordem da regulação emocional (Brown & Ryan, 2003).

## 2.2. *Mindfulness*

Ancorado na filosofia Budista, o conceito de *Mindfulness* é a tradução literal da palavra *sati*, que significa mente sem intenção, despertar da mente, e lucidez da mente. *Mindfulness* define-se também por atenção centrada no presente (Good et al., 2015), concentrar-se no presente, propositadamente e sem julgamentos (Kabat-Zinn, 1994), um estado de consciência caracterizado por um estado de atenção e não julgamento acerca das vivências e experiências momentâneas (Hülshager et al., 2015), e ainda atenção receptiva aos eventos e experiências conforme sua ocorrência (Kiken & Shook, 2012). A meditação *Mindfulness* promove a atenção da consciência sobre o momento presente (Glomb et al., 2011).

Para compreender o mecanismo de funcionamento do *Mindfulness*, é preciso compreender o que vem a ser processamento conceptual (Good et al., 2015). O *processamento conceptual* é o modo de funcionamento normal do indivíduo, que envolve uma tendência para permitir que os pensamentos dominem a atenção, percebendo e avaliando os eventos ao longo do dia. Se o pensamento for orientado para si mesmo, o que se denomina metacognição, ocorre um processo em que o indivíduo recorre a conteúdos mentais no intuito de resolver o que ocupa sua mente, especialmente quando estes conteúdos tem relevância a nível pessoal. O processamento conceptual também pode levar o indivíduo a preocupações e ruminções. O processamento conceptual envolve uma interpretação de estímulos abstrata e voltada a preocupações pessoais (Good et al., 2015).

O *Mindfulness*, por sua vez, envolve um modo de processamento denominado processamento experiencial, que compreende a atenção num contexto mais amplo, em que se observam os estímulos externos ou internos e também as respostas oriundas dessa interação entre indivíduo e estímulo, de modo não avaliativo. A percepção da interação do indivíduo com o estímulo passa a ser vista, quando o indivíduo pensa conforme o processamento experiencial, como parte de um fluxo da consciência, ou seja, em que os pensamentos são somente pensamentos, sem que se considerem, no momento da percepção do evento em questão, as repercussões desses pensamentos para o indivíduo (Good et al., 2015).

Outro modo de funcionamento, que a prática de *Mindfulness* estimula, o *processamento experiencial*, leva o indivíduo a não julgar os eventos conforme os percebe, o que leva a um relativo distanciamento do indivíduo em relação às afetações advindas da vivência presente. Este descentrar da percepção, em que a atenção não está focada em nenhum aspecto específico, permite que o indivíduo possa testemunhar os eventos sem que a percepção destes esteja imersa no conteúdo pessoal do indivíduo, e sem que sejam estes eventos constantemente avaliados pelo indivíduo conforme sua história pessoal, e seus pensamentos sobre o futuro (Good et al., 2015). Por exemplo, tomemos um trabalhador que em seu último emprego sofreu devido a *stress* advindo de relações conflituosas com seu superior. Este trabalhador, em um novo emprego, com um novo contexto de trabalho, poderia reagir preocupando-se com a possibilidade de os seus novos superiores trazerem novos conflitos, em semelhança ao evento anterior, antes até de conseguir aperceber-se deste novo contexto de trabalho. Todavia, operando conforme o processamento

experiential, esse trabalhador apresentaria maiores possibilidades de perceber o novo contexto de trabalho como um novo contexto, ao invés de como um contexto assombrado por fantasmas do passado.

Basicamente, a prática *Mindful* baseia-se em prestar atenção ao que está se passando, tanto internamente, no que concerne aos pensamentos e sensações corporais, quanto externamente, enquanto o ambiente com estímulos físicos e sociais. Práticas básicas em *Mindfulness* envolvem, por exemplo, o atentar ao modo como estamos sentados, ou ao modo como nos levantamos de uma cadeira, ou seja, orientando a consciência para ações enquanto as desempenha. E além disso, o exercício envolve o não julgamento do que se percebe, significando que o praticante não deverá avaliar a forma como se levanta da cadeira, ou como está sentado, apenas observará o modo como está sentado, e como se levanta, sem emitir julgamentos (Glomb et al., 2011).

O *Mindfulness* é, portanto, um estado de consciência, que pode variar de pessoa para pessoa, conforme a frequência e intensidade das práticas de *Mindfulness*, mas não só. A frequência média com que as pessoas experimentam momentos no estado de consciência *Mindful* também varia conforme o indivíduo, o que leva à consideração de um fator predisposicional para o *Mindfulness*, que no inglês denominou-se *trait mindfulness* (Brown & Ryan, 2003).

Todavia, apesar de suas origens na meditação Budista, o *Mindfulness* não tem qualquer relação com crenças ou religião. O crescente uso de técnicas de *Mindfulness* é devido a médicos, psicólogos e outros terapeutas, que utilizaram técnicas de *Mindfulness* visando o atenuar de dores físicas e psicológicas de seus pacientes em populações clínicas, e como um redutor de ansiedade em populações não clínicas (Glomb et al., 2011).

### **2.3. Mindfulness em contexto laboral**

Atualmente, a prática da meditação *Mindful*, ou *Mindfulness*, apresenta benefícios cientificamente comprovados a nível de bem-estar (Brown, & Ryan, 2003), desempenho (Good et al., 2015), equilíbrio emocional, satisfação no trabalho (Hülshager et al., 2013), atenção, memória (Mrazek et al., 2013), diminuição da percepção negativa e aumento da positiva (Kiken & Shook, 2012), e desenvolvimento do trabalhador face a situações envolvendo injustiça (Long & Christian, 2015).

Esses benefícios são oriundos da orientação do pensamento para o momento presente, o que permite um progressivo aumento atencional nas atividades que se desempenha. Noutras palavras, quando executamos uma atividade concentrados em sua execução, desenvolve-se o hábito de se concentrar no que se faz, e desse hábito resultam os diversos benefícios supracitados (Kabat-Zinn, 1994).

A habilidade em executar uma tarefa sem se distrair envolve diversos benefícios para o contexto de trabalho, estando todos esses benefícios intimamente relacionados, uma vez que são



todos oriundos desse novo modo de funcionamento cognitivo. De acordo com os estudos de Michael D. Mrazek (Mrazek, Franklin, Phillips, Baird, & Schooler, 2013) e seu grupo de pesquisadores da Universidade da Califórnia, esta capacidade em se concentrar sem se distrair resultou em progressos a nível da memória, diminuição de divagação mental e compreensão textual, o que se evidenciou através da bateria de testes GRE (Graduate Record Examination), amplamente utilizado para conferir certificados de graduação avançados a estudantes, como por exemplo um título de mestrado. A GRE envolve três aspectos, compreensão verbal, raciocínio quantitativo e escrita analítica. Para o estudo em questão foi utilizado somente a seção sobre compreensão verbal. De acordo com a pesquisa, os benefícios da prática de *Mindfulness* refletem-se em um aumento progressivo na memória e compreensão textual (Mrazek et al., 2013).

Os benefícios a nível de bem-estar e desempenho ocorrem basicamente por duas vias. A primeira, indireta, pois uma vez treinado na observação de seus próprios comportamentos, o praticante apresenta maior facilidade em perceber que comportamentos são indesejáveis. A essa capacidade de se orientar comportamentalmente chama-se auto-regulação. Através da auto-regulação, o *Mindfulness* promove bem-estar. A segunda via, mais direta, envolve a promoção do bem-estar através da inserção de momentos de foco na vida do praticante. Uma vez que o praticante experimenta momentos em que esteve concentrado, atento ao que se passa à sua volta, e naturalmente os compara a momentos mais distraídos, o mesmo percebe o controle que possui sobre a intensidade dos momentos que pode viver, e essa percepção de controle sobre si gera bem-estar (Brown & Ryan, 2003).

Os benefícios oriundos da prática de *Mindfulness* quanto a equilíbrio emocional e satisfação no trabalho foram demonstrados, por exemplo, através de um estudo com dois grupos, um grupo de controle e outro grupo submetido a sessões de *Mindfulness* aplicadas pelos próprios participantes do estudo, individualmente. Os praticantes de *Mindfulness* deste segundo grupo apresentaram uma diminuição significativa do nível de exaustão emocional, e melhoria na satisfação com o trabalho a nível individual e social (Hülshager et al., 2013).

A diminuição da percepção negativa e o aumento da percepção positiva, ou seja, a capacidade do indivíduo em avaliar os eventos de sua vida mais enquanto gratificantes e positivos do que enquanto sofríveis, é o benefício mais direto do *Mindfulness* sobre o praticante. Através da percepção do indivíduo sobre a experiência de se viver um momento sem julgamentos, a consequência direta é que o indivíduo passe a pensar um pouco melhor antes de julgar negativamente as situações, mesmo porque todo evento é multifacetado, com aspectos positivos e negativos. Em outras palavras, fora do modo de funcionamento onde se julgam rapidamente os eventos, o chamado *processamento conceitual*, o indivíduo experimenta uma percepção mais abrangente, com aspectos positivos e negativos, portanto mais próxima à realidade, ou *processamento experiencial* (Kiken & Shook, 2012).

Quanto ao desenvolvimento da habilidade de retaliação em face de injustiças, estudos baseados no conceito de auto-regulação integram o *Mindfulness* como uma importante variável moderadora, cujo papel é amortecer os efeitos da ruminação de pensamentos e emoções

negativas que relacionam o sentimento de injustiça à vontade de retaliação. Noutras palavras, o indivíduo praticante de *Mindfulness* continua a perceber contextos envolvendo injustiça, e terá maior probabilidade em reagir em relação à injustiça de forma apropriada, a partir de uma percepção alargada de todo o contexto da injustiça, facilitando um posicionamento mais condizente com o contexto em questão (Long & Christian, 2015).

Uma vez delineada as conceitualizações mais conhecidas sobre o *Mindfulness*, faz-se pertinente falar de outra importante linha de pesquisa, da qual faz parte a pesquisadora Dra. Ellen Langer (Glomb, Duffy, Bono, & Yang, 2011). A pesquisadora define *Mindfulness* como um processamento ativo de informação. A concepção de *Mindfulness* formulada por Ellen Langer orientou o trabalho de um grupo de pesquisadores, dentre eles Karl E. Weick (Glomb et al., 2011), psicólogo social que, a partir dos estudos de Ellen Langer, propôs outra concepção de *Mindfulness*, o chamado *collective Mindfulness*, descrito como um atributo de nível organizacional que envolve uma elevada capacidade de discriminação de detalhes e capacidade para ação (Glomb et al., 2011).

Esta definição, melhor adaptada ao mundo organizacional, foi usada por Weick para conduzir seus trabalhos em empresas do tipo HRO (High Reliability Organizations), termo usado para se referir a empresas que gozam de alto nível de segurança por grandes períodos de tempo. Segundo Weick, o *collective Mindfulness* é fruto de um conjunto de práticas e processos organizacionais que visam observar, categorizar e responder a eventos e erros inesperados, sendo fundamental para organizações do tipo HRO – High Reliability Organizations (Glomb et al., 2011).

Segundo Aersa (2012), a noção de *Mindfulness* foi introduzida recentemente para identificar uma das características mais proeminentes das HRO. Os teóricos das HRO sabem que é impossível eliminar as falhas dentro das organizações, por isso existe uma profunda necessidade de gerar saberes e conhecimentos para detectar os erros e falhas preferencialmente logo após a sua ocorrência, ou sempre que possível antecipando-os antes de ocorrerem. Neste aspecto, a noção de *Mindfulness* está relacionada com a detecção e contenção de eventos inesperados, passíveis de surgirem em qualquer lugar da organização e suscetíveis de causar efeitos indesejados (Aersa, 2012).

A aplicação das técnicas de *Mindfulness* tem-se expandido com rapidez pelas organizações, interessadas no desenvolvimento de seus funcionários. Existem benefícios mais diretos ao trabalhador, como no aprender a lidar melhor com os conflitos, quer sejam por questões relacionais, quer sejam por pressões da velocidade do mundo contemporâneo, ou seja, benefícios directamente relacionados ao *stress*. No contexto organizacional, o *Mindfulness* aparece cada vez mais inserido em discussões sobre saúde, bem-estar e qualidade de vida do trabalhador (Good et al., 2015).

Um dos mais conhecidos programas baseados em *Mindfulness* foi desenvolvido por Jon Kabat-Zinn. Este médico norte-americano fundou em 1979 a Clínica de Redução do *Stress*, na escola de medicina da Universidade de Massachusetts, onde elaborou um programa de redução

de *stress* e relaxamento. Posteriormente, Kabat-Zinn renomeou seu programa de oito semanas para *Mindfulness-Based Stress Reduction* (MBSR). Atualmente, o MBSR consiste de oito semanas de aulas, e uma aula maior, que dura o dia todo. São trinta e uma horas de instrução, além das tarefas para se fazer em casa, ao longo dessas oito semanas (Kabat-Zinn, 1994).

Avaliações clínicas e pesquisas acadêmicas evidenciaram os benefícios oriundos da prática do MBSR em populações clínicas e não-clínicas. Provas da relevância deste programa é o facto de milhares de profissionais da área da saúde terem sido treinados para sua aplicação, e a insurgência do *Mindfulness* enquanto prática terapêutica na área da psicologia, mais especificamente, a *Mindfulness-Based Cognitive Therapy*, ou MBCT, que se mostrou benéfico não só aos pacientes, mas também aos terapeutas, promovendo a qualidade de seu trabalho (Glomb et al., 2011).

Apesar de algumas poucas empresas brasileiras, principalmente as multinacionais, oferecerem a prática a seus empregados (Glomb et al., 2011), a maioria delas parecem desconhecer a técnica. Considerando os benefícios da prática para as empresas e a possibilidade de sua inserção no contexto de trabalho, buscou-se nesse trabalho avaliar como o *Mindfulness* é percebido em organizações brasileiras e portuguesas.

### **3. MÉTODO**

#### **3.1. Participantes**

Foram entrevistados seis indivíduos (três portugueses e três brasileiros), todos gestores de recursos humanos. Os participantes são cinco mulheres e um homem. A área de formação académica dos seis profissionais é a psicologia.

#### **3.2. Instrumentos**

A recolha e análise dos dados foi realizada através de técnicas qualitativas. Para tal, utilizou-se a entrevista semi-estruturada.

##### **3.2.1. A entrevista**

A escolha da entrevista semi-estruturada deu-se pela necessidade de se obter dados que exigem elaboração por parte do entrevistado. A entrevista serve para recolher dados descritivos na linguagem do entrevistado para que o entrevistador desenvolva um trabalho acerca do modo como o entrevistado percebe sua realidade (Bogdan & Biklen, 2010).

Outro motivo para a escolha do método da entrevista semi-estruturada foi a flexibilidade que permite ao entrevistador, possibilitando, quando necessário, a estimulação de um ponto central ainda não contemplado, ou a exclusão de uma pergunta já respondida anteriormente. A entrevista semi-estruturada auxilia o entrevistador permitindo reformulações ao longo da entrevista (Costa, 2009).

##### **3.2.2. O guião de entrevista**

O guião (Anexo 1) é constituído de treze perguntas, com alguns probes para perguntas que poderiam requerer maior esclarecimento, no caso de inibição do entrevistado ou dificuldade de compreensão. Os temas abordados na entrevista foram:

1. *Stress* no trabalho: A opinião do entrevistado sobre o *stress* no contexto de trabalho, bem como possíveis intervenções que o entrevistado já tenha experienciado ou considere plausíveis de serem realizadas no contexto de trabalho a fim de mitigar os efeitos negativos do *stress* neste contexto.
2. *Mindfulness*: Opinião do entrevistado acerca da prática de *Mindfulness*; Conceitos associados ao *Mindfulness*; Propagação dessa prática nas organizações; Possíveis intervenções baseadas em *Mindfulness* de que o entrevistado tenha conhecimento; Resultados que o entrevistado considera possíveis de serem alcançados através da prática de *Mindfulness*; Opinião do

entrevistado acerca do treinamento de líderes nas práticas de *Mindfulness*; Outros focos relevantes para a formação em *Mindfulness* nas organizações.

3. Obstáculos e facilitadores: Que motivos fariam o entrevistado investir em práticas de *Mindfulness* na sua organização; Motivos que o entrevistado pensa impedirem as organizações de investirem em práticas de *Mindfulness*.

### **3.3. Recolha dos dados**

Os dados foram recolhidos entre Dezembro de 2015 e Junho de 2016. As empresas foram contactadas previamente através de e-mail, ferramenta que permitiu esclarecer aos entrevistados os objectivos da pesquisa por meio de uma breve apresentação do projecto. Neste estudo garantiu-se a confidencialidade dos entrevistados, bem como das organizações e pessoas citadas ao longo da entrevista. As entrevistas foram gravadas e transcritas na sua totalidade, processo realizado pelo investigador. A duração das entrevistas variou entre os 15 e 25 minutos. Das 6 entrevistas realizadas, 4 ocorreram presencialmente, e 2 foram realizadas através de Skype por constrangimentos geográficos.

### **3.4. Análise dos dados**

Compreende-se a análise de conteúdo enquanto um conjunto de técnicas de análise que visam angariar, através de procedimentos de descrição dos conteúdos, podendo ser ou não quantitativos, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens (Bardin, 2009), ou processamento da informação em que o conteúdo da comunicação é transformado, através da aplicação objectiva e sistemática de regras de categorização (Paisley, 1969), ou ainda uma técnica de pesquisa que visa produzir inferências replicáveis e válidas a partir de textos e outras fontes, para o contexto em que foram utilizadas (Krippendorff, 1980). Quando Krippendorff fala sobre outras fontes, refere-se a qualquer conteúdo que possa ter significado e portanto conter informações para algumas pessoas, ou seja, trabalhos artísticos, símbolos, imagens, sons, mapas. Na análise de conteúdo, tem-se um texto que significa algo para alguém, que foi produzido por alguém e tem significados para alguém, e esses significados não devem ser ignorados ou violar o motivo do texto existir (Krippendorff, 1980).

Existem na literatura três tipos de definições para esse método de pesquisa. Há definições que partem do princípio de que o conteúdo é inerente ao texto, definições que percebem o conteúdo enquanto uma propriedade da origem desse texto, e há definições que percebem que o conteúdo se desvela ao longo do processo de análise de um texto. O presente trabalho optou por essa terceira perspectiva, que implica em focar a atenção para o processo de análise de conteúdo, e em não ignorar as contribuições que o analista pode fazer a respeito do que é ou não conteúdo a ser analisado (Krippendorff, 1980).

Valorizar as considerações do pesquisador neste sentido é importante para a análise de conteúdo que pretendemos, pois reconhecer significados a partir dos dados de que dispõe é a razão pela qual se opta por esse tipo de análise de dados. Considerando a opção por essa abordagem da análise de conteúdo, existem algumas considerações centrais, que guiam o trabalho do pesquisador. Primeiramente, é importante salientar que textos não têm significado sem leitores, ou seja, o significado é fruto do trabalho do pesquisador que, familiarizado com os textos que pretende analisar, reconhece significados nesses textos e estabelece relações entre eles (Krippendorff, 1980).

Outra consideração necessária é que os textos não possuem apenas uma análise plausível, mas sim diversas maneiras de serem lidos e analisados, com diferentes focos. Krippendorff definiu análise de conteúdo como uma técnica de pesquisa que visa replicar e validar inferências a partir de um texto no contexto de seu uso. Como uma técnica, a análise de conteúdo envolve procedimentos especializados que contribuem para a compreensão do pesquisador acerca de um fenômeno particular ou informa sobre ações práticas. Análise de conteúdo é uma ferramenta científica (Krippendorff, 1980)

Além destas considerações, é importante também notar que o pesquisador deve, para a realização desta análise de conteúdo, atentar aos significados que emergem do que é descrito no texto. O texto evoca fenômenos, que muitas vezes não estão explícitos no texto, e cabe ao pesquisador descrever estes fenômenos para além do texto concreto. Esse processo distancia o olhar do pesquisador em relação ao olhar leitor convencional, mais atento às informações que o texto disponibiliza do que aos fenômenos evocados pela relação do texto com o contexto em questão, e o público a que se destina o texto (Krippendorff, 1980).

O texto deve ser visto pelo pesquisador enquanto relativo a determinado contexto, pois a análise do pesquisador tem motivos, orientações, que delimitam o contexto do texto em questão. Em outras palavras, o papel do pesquisador compreende escolher um contexto que dê sentido ao texto e sirva para responder às perguntas de pesquisa propostas, pois sempre que escolhe-se um contexto, algumas perguntas passam a fazer sentido enquanto outras perdem sua relevância para a pesquisa em questão (Krippendorff, 1980).

O trabalho do pesquisador neste momento envolve a construção de padrões significativos dos factos, procurando por estruturas a partir dos dados de que dispõe. Esse processo é como o montar de um quebra-cabeça, agrupando os fragmentos de discurso semelhantes. Analisando esses fragmentos e agrupando-os, o pesquisador os separa em grupos a fim de obter um quadro que faça sentido para sua pesquisa (Bauer & Gaskell, 2008).

Os dados recolhidos foram analisados através da análise de conteúdo, utilizando o Atlas.ti (ATLAS/ti. Version 7, 2014). A escolha desse software deveu-se à necessidade de organizar as informações contidas nas transcrições de modo prático, processo este que, se realizado manualmente, levaria mais tempo. Em relação à codificação das transcrições, o procedimento adoptado foi uma codificação mista (Câmara, 2013), em que parte das categorias

são consideradas a partir do corpo teórico do trabalho, e outras categorias são adicionadas no decorrer do processo de codificação.

O processo de codificação compreendeu a constante revisão do trabalho de codificação realizado, para que as novas categorias fizessem sentido junto àquelas que já haviam sido elaboradas à priori. Foram eliminadas também as categorias que não fossem mutuamente exclusivas.

As categorias utilizadas a priori como centro da análise são listadas abaixo:

1. Benefícios *Mindfulness*: Referências dos entrevistados acerca dos possíveis resultados positivos oriundos da prática de *Mindfulness*
2. Conhecimento *Mindfulness*: Referências dos entrevistados acerca de conhecimento e conceitos relacionados ao *Mindfulness*
3. Conhecimento *Stress*: Referências dos entrevistados acerca de conhecimento e conceitos relacionados ao *Stress*
4. Facilitadores *Mindfulness*: Referências dos entrevistados acerca de fatores que contribuem para a inserção do *Mindfulness* nas organizações
5. Intervenção *Mindfulness*: Referências dos entrevistados acerca de intervenções envolvendo o *Mindfulness* sobre as quais tenham conhecimento
6. Intervenção *Stress*: Referências dos entrevistados acerca de intervenções envolvendo a gestão do *Stress* sobre as quais tenham conhecimento
7. *Mindfulness* para líderes: Referências dos entrevistados acerca da pertinência de se realizar a inserção do *Mindfulness* na empresa através dos líderes
8. Motivos para o *Mindfulness* na empresa: Referências dos entrevistados a motivos que fazem do *Mindfulness* uma prática necessária às organizações
9. Obstáculos *Mindfulness*: Referências dos entrevistados a obstáculos à inserção do *Mindfulness* nas organizações

Os aspectos de interpretação do texto, seguido de questões da pesquisa, foram colocadas em categorias e cuidadosamente fundamentadas e revisadas no processo de análise. A ideia é dar definições explícitas e exemplos para cada categoria, determinando sobre que circunstâncias uma passagem do texto pode ser codificado como categoria já que a categorização permite reunir maior número de informações à custa de uma esquematização e assim criar classes de acontecimentos para ordená-los. Com a unidade de codificação escolhida – segmentação semântica - o próximo passo será a codificação. Assim, num movimento contínuo da teoria para os dados e vice-versa, as categorias vão se tornando cada vez mais claras e apropriadas aos propósitos do estudo.

## 4. RESULTADOS

Os resultados estão organizados de acordo com a seguinte estrutura:

Primeiramente, são descritas as impressões obtidas dos entrevistados acerca de suas percepções sobre os conceitos de *Stress* e *Mindfulness*. A seguir, são descritas as referências e possíveis intervenções que os entrevistados pensam ser eficientes para a gestão do *stress* bem como sobre o conhecimento de intervenções envolvendo o *Mindfulness* nas organizações. Em seguida, são abordados os benefícios que os entrevistados percebem enquanto associados à prática de *Mindfulness* e as referências a obstáculos e facilitadores à inserção de práticas de *Mindfulness* nas empresas. Em seguida, descreve-se os motivos que os entrevistados atribuem para que exista uma orientação das práticas de *Mindfulness* para os líderes de uma organização. E, finalmente, são descritas as referências acerca dos motivos que fazem, ou não, pertinente a inserção de práticas de *Mindfulness* em uma empresa.

Nas tabelas, os resultados estão agrupados em categorias, o que permite reunir maior número de informações à custa de uma esquematização e ordenação das respectivas subcategorias; com uma breve descrição da categoria ou subcategoria, uma citação de um dos entrevistados relativa à categoria ou subcategoria em questão, e a frequência absoluta de ocorrência de referência daquela categoria ou subcategoria, limitada a um máximo de 6 ocorrências, que é o número de entrevistados. Ao início de cada citação, existe um valor, que corresponde número do entrevistado, de 1 a 6. Em todo o processo de construção de categorias, procurou-se preservar na íntegra a fala do entrevistado, conforme mostram as tabelas. As subcategorias foram organizadas de acordo com o número de ocorrências, em ordem decrescente. Para cada subcategoria, foi contabilizada apenas uma ocorrência por entrevistado.

### 4.1. Percepção sobre Stress

A categoria *Percepção Stress* é constituída pelo que os entrevistados se referem sobre o conceito de *stress*. Quando questionados sobre suas opiniões acerca do *stress*, todos os entrevistados relacionaram o *stress* ao contexto de trabalho. Por esse motivo, foi criada a subcategoria *Fatores organizacionais*.

As referências incluem caracterizações do *stress* enquanto consequência do modo como a empresa funciona. Por exemplo, 2: *‘As hard são orientadas pra resultados, e as soft consideram também o fator humano. E aí acabam que em seus processos, a empresa gera um stress organizacional que acaba por afetar até a pessoa mais calma da sua empresa’* ou ainda em 4: *‘hoje em dia, até pelo tipo de empresa em que a gente trabalha, ele é muito presente, que a pressão por metas, os indicadores, é muito grande, então o stress acaba vindo’*.

O segundo aspecto mais referido foi do *stress* enquanto um fator individual, como por exemplo em (3: *‘O stress não está fora de nós, ele está dentro de nós, tem a ver com a forma como nós olhamos para as coisas, tem a ver com a percepção que nós temos da realidade’*), seguido de referências ao *stress* enquanto algo inevitável e referências à existência de *stress* positivo e negativo, e apenas uma ocorrência do *stress* enquanto uma força motriz, e o mesmo em



relação ao *stress* enquanto consequência da superestimulação à qual as pessoas são submetidas actualmente (3: ‘as pessoas são muito solicitadas, muito estimuladas, por todo lado, quer seja no trabalho, quer seja fora dele, e, aquilo que me parece, é que tudo tem que ser feito muito rápido, muito depressa’). Na tabela 4.1 é apresentado o quadro resumo da categoria “Percepção sobre *stress*”.

**TABELA 4.1**  
Quadro resumo da categoria “Percepção sobre o *Stress*”

CATEGORIA	DESCRIÇÃO	EXEMPLO	FREQUÊNCIA
Percepção <i>Stress</i>	Referências a aspectos que os entrevistados relacionam com o conceito de <i>stress</i>		16
<b>Subcategorias</b>			
Fatores organizacionais	Referências a aspectos do contexto de trabalho relacionados com o <i>stress</i>	2: O <i>stress</i> no trabalho é um fator organizacional que cada vez mais precisa ser levado em consideração pelas empresas	6
Fatores individuais	Referências dos entrevistados acerca do <i>stress</i> enquanto um fator a nível individual	3: O <i>stress</i> não está fora de nós, ele está dentro de nós, tem a ver com a forma como nós olhamos pras coisas, tem a ver com a percepção que nós temos da realidade.	4
Inevitabilidade	Referências dos entrevistados acerca do <i>stress</i> enquanto um fator inevitável no meio organizacional	1: acho inevitável não haver um pouco de <i>stress</i>	2
<i>Stress</i> positivo e negativo	Referências dos entrevistados acerca do <i>stress</i> enquanto positivo ou negativo	5: existem vários tipos de estresse, eu sei que existe até um estresse positivo, mas por outro lado existe a disfunção do estresse, que causa diversos problemas psicológicos, pra vida pessoal e profissional do trabalhador.	2
Superestimulação	Referências dos entrevistados acerca do <i>stress</i> enquanto advindo da superestimulação sofrida pelo trabalhador no trabalho e fora dele	3: as pessoas são muito solicitadas, muito estimuladas, por todo lado	1
Força motriz	Referências dos entrevistados acerca do <i>stress</i> enquanto força que move o trabalhador para a realização do trabalho	3: o <i>stress</i> é aquilo que nos faz agir	1

#### 4.2. Percepções sobre *Mindfulness*

A categoria *Percepção Mindfulness* compreende referências a aspectos que os entrevistados relacionam ao conceito de *Mindfulness*. Dentre as referências feitas pelos entrevistados, as duas mais frequentes foram relativas à prática de *Mindfulness* promover o bem-estar e o autoconhecimento. Em segundo lugar, foram referidas percepções envolvendo a prática de *Mindfulness* enquanto promotora da autorregulação a nível emocional e de foco na tarefa.

Houve também referências envolvendo o desconhecimento do entrevistado acerca de práticas de *Mindfulness*, e do *Mindfulness* enquanto uma prática não alinhada aos objectivos da organização, como se percebe na seguinte citação (2: ‘é um pouco contraditório com os objectivos de uma empresa, que reúne meios para atingir objectivos’).

As subcategorias menos referidas, com apenas uma ocorrência, foram acerca do *Mindfulness* enquanto prática que estimula a vivência do momento presente (2: ‘a palavra que associo é Momento, ok? Ora, o momento, vivenciar o momento’) e acerca do *Mindfulness* enquanto prática que promove o modo de agir do trabalhador na organização (4: ‘Alguma coisa que vá influenciar meu modo de agir, minha postura dentro do trabalho’). Na tabela 4.2, apresenta-se o quadro resumo da categoria “Percepção sobre *Mindfulness*”

**TABELA 4.2**

Quadro resumo da categoria “Percepção sobre o *Mindfulness*”

CATEGORIA	DESCRIÇÃO	EXEMPLO	FREQUÊNCIA
Percepção <i>Mindfulness</i>	Referências a aspectos que os entrevistados relacionam ao conceito de <i>Mindfulness</i>		16
<b>Subcategorias</b>			
Autoconhecimento	Referências acerca do <i>Mindfulness</i> enquanto prática que promova o autoconhecimento	5: eu fiquei pensando " <i>mindfulness</i> " e pensei em autoconhecimento	3
Bem-estar	Referências acerca do <i>Mindfulness</i> enquanto prática que promova o bem-estar	4: e ela acaba ganhando em qualidade de vida, porque ela passa a olhar mais pra ela mesma.	3
Objectivos da empresa	Referências acerca do <i>Mindfulness</i> enquanto prática que não está alinhada aos objectivos da organização	2: é um pouco contraditório com os objetivos de uma empresa, que reúne meios para atingir objetivos.	2
Autorregulação	Referências acerca do <i>Mindfulness</i> enquanto prática que promova a autorregulação	3: não é um controle, mas é uma autorregulação ao nível das emoções	2
Desconhecimento	Referências ao desconhecimento dos entrevistados acerca do <i>Mindfulness</i>	5: Eu nunca ouvi esse termo, <i>Mindfulness</i> , ligado às organizações	2
Foco na tarefa	Referências acerca do <i>Mindfulness</i> enquanto prática que promova o foco na tarefa executada pelo trabalhador	6: portanto, focar muito mais no que se está a fazer	2
Conduta	Referências acerca do <i>Mindfulness</i> enquanto prática que melhore o modo de agir do trabalhador na organização	4: Alguma coisa que vá influenciar meu modo de agir, minha postura dentro do trabalho.	1
Viver o momento	Referências acerca do <i>Mindfulness</i> enquanto prática que faça com que o trabalhador consiga vivenciar o momento presente	2: a palavra que associo é Momento, ok? Ora, o momento, vivenciar o momento	1

### 4.3. Intervenção em Stress

A categoria *Intervenção em Stress* é relativa a intervenções que os entrevistados consideram eficientes para a gestão do *stress*. As subcategorias relativas a essa categoria são a *Ocorrência* e a *Não ocorrência* de referências sobre intervenções que os entrevistados consideram eficientes para a gestão do *stress*. Todos os entrevistados referiram intervenções por eles consideradas eficientes para a gestão do *stress*.

As intervenções referidas foram relativas à qualidade de vida, visando a saúde do trabalhador (1: ‘a empresa tem que investir em projetos voltados para qualidade de vida, ou alternativas que estão ligadas, que tenha foco na saúde do trabalhador’), relativas à conscientização do trabalhador sobre o *stress* (3: ‘acho importante que as pessoas nas

organizações tivessem consciência do que é que é o stress, de quais são os principais fatores causadores do stress, e poderem, elas próprias, prepararem-se, programarem-se para serem capazes de ter repostas previstas para esses fatores’).

Foram referidas intervenções que envolvam o redimensionamento da empresa, para evitar que alguns funcionários fiquem sobrecarregados, gerando stress (5: ‘um adequado dimensionamento das empresas, vejo esse problema tanto em privadas quanto públicas, acho que pela questão financeira, dimensiona-se errado o trabalho’), e intervenções com o objectivo de retirar o trabalhador da rotina de trabalho visando a diminuição do nível de stress (6: ‘alguns momentos de convívio, ou a partilha de algumas informações, o criar, o desviar a pessoa um "cadinho", durante o dia, nem que seja por um momento ou outro, daquilo que é o seu trabalho propriamente dito’). Na tabela 4.3, apresenta-se o quadro resumo da categoria “Intervenção em Stress”.

**TABELA 4.3**  
Quadro resumo da categoria “Intervenção sobre o stress”

CATEGORIA	DESCRIÇÃO	EXEMPLO	FREQUÊNCIA
Intervenção em Stress	Referências a intervenções que os entrevistados consideram eficientes para a gestão do stress		6
<b>Subcategorias</b>			
Ocorrência	Ocorrência de referências a intervenções que os entrevistados consideram eficientes para a gestão do stress	5: quando você procura ter uma relação baseada na transparência, menos focada na autoridade, acho que pode ajudar muito na gestão do estresse.	6
Não ocorrência	Não ocorrência de referências a intervenções que os entrevistados consideram eficientes para a gestão do stress		0

#### 4.4. Intervenção em Mindfulness

A categoria *Intervenção em Mindfulness* é relativa ao conhecimento dos entrevistados sobre intervenções envolvendo o *Mindfulness* em organizações. A categoria foi dividida em *Ocorrência* e *Não ocorrência*, assim como a anterior, com resultados bastante interessantes. Dentre os 6 entrevistados, 5 referiram não ter conhecimento sobre práticas envolvendo o *Mindfulness* nas organizações, com apenas um entrevistado referindo a práticas de *Mindfulness* (1: ‘um educador físico guia uma rotina de exercícios, e no final faz uma meditação com práticas de *Mindfulness*’). Um dos entrevistados associou *Mindfulness* à Programação neurolinguística, mas não conhecia o *Mindfulness* propriamente. Na tabela 4.4, é apresentado o quadro resumo da categoria “Intervenção em *Mindfulness*”

**TABELA 4.4**Quadro resumo da categoria “Intervenção em *Mindfulness*”

CATEGORIA	DESCRIÇÃO	EXEMPLO	FREQUÊNCIA
Intervenção em <i>Mindfulness</i>	Referências acerca do conhecimento sobre intervenções envolvendo o <i>Mindfulness</i> em organizações		1
<b>Subcategorias</b>			
Não ocorrência	Não ocorrência de referências acerca do conhecimento sobre intervenções envolvendo o <i>Mindfulness</i> em organizações	2: não conheço nenhuma intervenção realizada, não consigo descrever um programa específico.	5
Ocorrência	Ocorrência de referências acerca do conhecimento sobre intervenções envolvendo o <i>Mindfulness</i> em organizações	1: um educador físico guia uma rotina de exercícios, e no final faz uma meditação com práticas de <i>Mindfulness</i> .	1

#### 4.5. Resultados

A categoria *Resultados* diz respeito a referências aos resultados que os entrevistados acreditam obter através da prática do *Mindfulness*. Esta categoria foi dividida em resultados positivos para o indivíduo, e resultados positivos para a empresa, uma vez que só foram referidos resultados positivos acerca da prática de *Mindfulness*. Todos os entrevistados fizeram referência a um benefício a nível individual e um a nível organizacional para a prática de *Mindfulness*.

Dentre os resultados positivos para o indivíduo, foram referidos o autoconhecimento, equilíbrio, foco no presente, saúde e promoção da capacidade de reflexão, como pode ser percebido na citação (1: ‘Ajuda no autoconhecimento da pessoa, ajuda a focar no momento presente, buscar equilíbrio, e é uma prática saudável, pra pessoa ter calma, foco’). Dentre os resultados positivos para a organização, foram referidos a possível promoção do desempenho, colaboração, tomada de decisão, solução de problemas, qualidade do trabalho e clima organizacional. Na tabela 4.5, é apresentado o quadro resumo da categoria “Resultados”.

**TABELA 4.5**

Quadro resumo da categoria “Resultados”

CATEGORIA	DESCRIÇÃO	EXEMPLO	FREQUÊNCIA
Resultados	Referências aos resultados que os entrevistados acreditam obter através da prática do <i>Mindfulness</i>		12
<b>Subcategorias</b>			
Positivo para o indivíduo	Referências à obtenção de resultados positivos para o indivíduo que os entrevistados acreditam obter através da prática do <i>Mindfulness</i>	1: ajuda a focar no momento presente	6
Positivo para a empresa	Referências à obtenção de resultados positivos para a empresa que os entrevistados acreditam obter através da prática do <i>Mindfulness</i>	1: busca melhorar o desempenho	6

#### 4.6. Obstáculos

A categoria *Obstáculos* compreende referências a obstáculos à inserção do *Mindfulness* nas empresas, divididas pelas seguintes especificidades: Referências a discrepâncias entre a cultura organizacional e a inserção do *Mindfulness* (1: *'aqui no Brasil não existe a cultura de investir no trabalhador. Então as empresas não veem isso como prioridade, e não investem, por não conhecer também'*); Obstáculos oriundos de crise económica; do facto da prática do *Mindfulness* ser recente no meio organizacional (2: *'é uma linguagem muito nova, moderna, na linguagem de gestão, é difícil. O conceito de Mindfulness é visionário. É uma semente que precisará ser colocada dentro das organizações, para que exista o hábito do entendimento do sentido da existência das pessoas que integram a organização'*).

Foram referidos também obstáculos relativos ao facto da prática do *Mindfulness* não pertencer ao meio organizacional; Obstáculos fruto da diminuição do investimento das empresas no setor da formação do trabalhador (3: *'até 2009, em que não havia a lei, a obrigação das empresas em fazerem formação, fazia-se muito mais formação em Portugal do que se faz hoje'*); Referências a obstáculos oriundos da crença de que o *Mindfulness* só gere resultados a longo prazo (3: *'hoje é o dilema da formação desta área, é esse, é porque mudar o comportamento não se faz em fast food. E nós estamos numa sociedade fast food'*); Obstáculos oriundos da falta de divulgação do *Mindfulness*; Obstáculos oriundos do facto do termo *Mindfulness* estar na língua inglesa (4: *'É um termo em inglês, poderia passar pro português, né, pras pessoas irem se acostumando com o termo'*); Obstáculos oriundos da crença de que o *Mindfulness* envolva alguma religião.

Ainda sobre os obstáculos, obteve-se referência a obstáculos oriundos do desconhecimento acerca da prática de *Mindfulness*; Oriundos do facto das organizações priorizarem formações que estabeleçam relação direta com resultados, em detrimento de formações que promovem o trabalhador a nível pessoal, como por exemplo, sua saúde ou bem-estar (2: *'Toda educação de gestão estão muito longe daquilo que é o Mindfulness, pois apontam para trabalhar recursos para obter resultados. Então o que interessa é o resultado'*); E, finalmente, referências a obstáculos à inserção do *Mindfulness* oriundos da crença por parte da liderança de que a prática do *Mindfulness* não promova a organização no sentido de obter melhores resultados (5: *'existe uma grande maioria que não valoriza essas práticas, não acredita que isso possa gerar retornos na produção. Então, a liderança é um problema sério'*). Na tabela 4.6, é apresentado o quadro resumo da categoria "Obstáculos"

**TABELA 4.6**

Quadro resumo da categoria “Obstáculos”

CATEGORIA	DESCRIÇÃO	EXEMPLO	FREQUÊNCIA
Obstáculos	Referências a obstáculos à inserção do <i>Mindfulness</i> nas empresas		25
<b>Subcategorias</b>			
Crise económica	Referências a obstáculos à inserção do <i>Mindfulness</i> nas empresas oriundos da falta de recursos financeiros	1: outro ponto é a crise económica	6
Natureza da atividade	Referências a obstáculos à inserção do <i>Mindfulness</i> oriundos do facto das organizações priorizarem formações que estabeleçam relação direta com resultados, em detrimento de formações que promovem o trabalhador a nível pessoal, como por exemplo, sua saúde ou bem-estar	1: as empresas cortam gastos em qualquer atividade que não seja atividade fim	4
Cultura organizacional	Referências a discrepâncias entre a cultura organizacional e a inserção do <i>Mindfulness</i> na organização	1: não existe a cultura de investir no trabalhador	3
Desconhecimento	Referências a obstáculos à inserção do <i>Mindfulness</i> oriundos do desconhecimento acerca do <i>Mindfulness</i>	1: não investem, por não conhecer também.	3
Liderança	Referências a obstáculos à inserção do <i>Mindfulness</i> oriundos da crença por parte da liderança de que a prática do <i>Mindfulness</i> não promova a organização no sentido de obter melhores resultados	5: existe uma grande maioria que não valoriza essas práticas, não acredita que isso possa gerar retornos na produção. Então, a liderança é um problema sério.	2
Novidade	Referências a obstáculos à inserção do <i>Mindfulness</i> oriundos do facto da prática do <i>Mindfulness</i> ser recente no meio organizacional	2: Mas é uma linguagem muito nova, moderna, na linguagem de gestão	1
Fora do meio organizacional	Referências a obstáculos à inserção do <i>Mindfulness</i> oriundos do facto da prática do <i>Mindfulness</i> não pertencer ao meio organizacional	6: o que eu acho, que neste momento ainda está muito no campo da teoria.	1
Crise da formação	Referências a obstáculos à inserção do <i>Mindfulness</i> oriundos da diminuição do investimento das empresas no setor da formação do trabalhador	3: fazia-se muito mais formação em Portugal do que se faz hoje.	1
Longo prazo	Referências a obstáculos à inserção do <i>Mindfulness</i> oriundos da crença de que o <i>Mindfulness</i> só gere resultados a longo prazo	3: mudar o comportamento não se faz em <i>fast food</i> . E nós estamos numa sociedade <i>fast food</i> .	1
Falta de divulgação	Referências a obstáculos à inserção do <i>Mindfulness</i> oriundos da falta de divulgação do <i>Mindfulness</i>	4: Eu acho que devia ser mais divulgado, esse tipo de práticas.	1
Inglês	Referências a obstáculos à inserção do <i>Mindfulness</i> oriundos do facto do termo <i>Mindfulness</i> estar na língua inglesa	4: É um termo em inglês, poderia passar pro português, né, pras pessoas irem se acostumando com o termo.	1
Religião	Referências a obstáculos à inserção do <i>Mindfulness</i> oriundos da crença de que o <i>Mindfulness</i> envolve alguma religião	5: talvez as pessoas podem achar que tenha algum fundo religioso.	1

#### 4.7. Facilitadores

A categoria *Facilitadores* diz respeito acerca das referências a factores que facilitam a inserção do *Mindfulness* nas organizações. Esta categoria apresentou apenas uma ocorrência, em que o entrevistado afirma haver espaço para a prática do *Mindfulness* nas organizações (3: ‘*Mas eu penso que há espaço. Por exemplo, na minha formação em gestão do stress, eu faço com as*

peçoas uma sessão de relaxação, e faço técnicas de relaxação, o que tem a ver com benefícios pessoais, não é?').

#### 4.8. Líderes

A categoria *Líderes* abrange referências acerca dos motivos para que o *Mindfulness* seja ensinado os líderes nas organizações. Os resultados dessa categoria foram divididos em três subcategorias, são elas: Relacionamento (1: *'Eu acho que é legal porque o autoconhecimento, como ele precisa lidar com pessoas diferentes dele, então melhora a forma de lidar com o outro, a parte de gestão acho que pode colaborar com isso'*); Resultados (2: *'é uma técnica que se utilizada por grandes empresas, pelos líderes, sem dúvida que terá um benefício enorme nos resultados e sustentabilidade desses profissionais'*); Multiplicadores (4: *'Porque eles são multiplicadores, as empresas privilegiam esses cargos pra que eles passem isso pros outros funcionários. Temos aqui um treinamento mais focal pros líderes, e estes passam pros outros'*). Na tabela 4.7, é apresentado o quadro resumo da categoria "Líderes".

**TABELA 4.7**

Quadro resumo da categoria "Líderes"

CATEGORIA	DESCRIÇÃO	EXEMPLO	FREQUÊNCIA
Líderes	Referências acerca dos motivos para que o <i>Mindfulness</i> seja ensinado aos líderes nas organizações		8
<b>Subcategorias</b>			
Multiplicadores	Referências acerca da importância de ensinar <i>Mindfulness</i> aos líderes das organizações por se tratar de um cargo que envolve o repassar dessas formações para outros trabalhadores	4: Porque eles são multiplicadores	6
Relacionamento	Referências acerca do <i>Mindfulness</i> ser ensinado a líderes nas organizações para seu desenvolvimento no relacionamento com outros trabalhadores	1: melhora a forma de lidar com o outro	1
Resultados	Referências acerca dos benefícios do ensino do <i>Mindfulness</i> a líderes para a obtenção de melhores resultados na organização	2: pelos líderes, sem dúvida que terá um benefício enorme nos resultados	1

#### 4.9. Motivos para o *Mindfulness*

A categoria *Motivos para o Mindfulness* envolve as referências dos entrevistados acerca dos motivos para se inserir o *Mindfulness*. Foi encontrada apenas uma ocorrência para esta categoria, focando-se em problemas de motivação entre os trabalhadores (1: *'se notar que a motivação estiver baixa, desalinhamento da equipe, acho que faria sentido usar o Mindfulness'*).

## 5. DISCUSSÃO

O objetivo do presente trabalho foi perceber a presença das práticas de *Mindfulness* no contexto organizacional brasileiro e português, e até que ponto essas técnicas estão presentes e influenciam o trabalho destes profissionais. De acordo com os resultados obtidos, é perceptível que as práticas de *Mindfulness* não estão inseridas no contexto organizacional pesquisado. Apenas um dos entrevistados referiu uma prática de *Mindfulness* no cotidiano de sua empresa, e nenhum dos entrevistados tem conhecimento sobre a ocorrência de intervenções envolvendo o *Mindfulness* em outras empresas.

Para a melhor compreensão dos resultados obtidos acerca da inserção das práticas de *Mindfulness* nas organizações, faz-se pertinente abordar outras perspectivas, neste caso a questão da cultura organizacional. Como será explicado a seguir, a cultura organizacional de uma empresa pode influenciar o enquadramento de práticas de *Mindfulness* no cotidiano das organizações. Pretende-se relacionar os resultados desta pesquisa aos estudos sobre cultura, a fim de clarificar a relevância de tal relação para a presente pesquisa.

Cultura é tudo o que um grupo aprende enquanto enfrenta dois tipos de problemas, externos e internos (Schein, 1990). Os externos dizem respeito à sobrevivência num ambiente externo ao grupo, enquanto que os internos são relativos à integração entre os membros do grupo. Tal aprendizagem é, simultaneamente, um processo comportamental, cognitivo e emocional (Schein, 1990).

As percepções, linguagem e pensamentos, ou seja, os processos cognitivos partilhados entre os membros desse grupo serão o determinante dos sentimentos, atitudes, valores e comportamento desse grupo. No entanto, uma vez que sistemas contêm subsistemas, não é claro até que ponto a existência de uma cultura que abarque diversos subsistemas conduz a uma tendência ao equilíbrio do sistema como um todo. De qualquer forma, é possível afirmar que qualquer grupo com uma história em comum é passível de partilhar uma cultura, e também que pode haver diversas subculturas dentro de um mesmo grupo ou organização. Haverá uma cultura geral, partilhada em certo nível por todo o grupo, porém poderá haver também outras culturas, e prováveis dissonâncias oriundas dessa multiplicidade (Schein, 1990).

Cultura pode, portanto, definir-se enquanto um padrão de suposições básicas, desenvolvidas por determinado grupo, enquanto este grupo lida com problemas internos de integração e externos de adaptação, que tenham sido desenvolvidas com suficiente consistência para ser considerada válida, e portanto ser ensinada a novos membros como um modo correcto de perceber, pensar e sentir em relação aos problemas enfrentados pelo grupo. Uma vez que um grupo, através de uma cultura, aprende a manter suposições comuns acerca dos problemas que precisa de enfrentar, esse padrão automático de percepção da realidade provê significado, estabilidade e conforto, e assim a ansiedade resultante da incapacidade de compreender ou prever eventos pertinentes ao grupo é diminuído pelo compartilhamento de experiências facilitado



pela cultura. Portanto, parte da força de uma cultura é esse mecanismo de redução de ansiedade (Schein, 1990).

Os dados recolhidos corroboram com a teoria sobre a influência dos subsistemas nas culturas e sobre as plausíveis dissonâncias, pois embora os gestores de recursos humanos referissem possíveis benefícios das práticas de *Mindfulness* em suas empresas, referiram também possíveis desafios à sua implementação, ou seja, apontaram a existência de diversas forças organizacionais que, juntas, constituem a cultura, em um processo dinâmico de constante adaptação de suas práticas.

A consistência ou força de uma cultura define-se através da estabilidade do grupo, do tempo de existência desse grupo, da intensidade das experiências de aprendizagem pelas quais o grupo passou, dos mecanismos de aprendizagem utilizados, e pela força e clareza das suposições mantidas pelos líderes e fundadores do grupo. Existem três formas fundamentais através das quais se podem observar as manifestações de determinada cultura. São elas os artefactos observáveis, os valores e as suposições subjacentes básicas (Schein, 1990).

Por artefactos observáveis entendem-se as vestimentas, o modo como as pessoas se referem umas às outras, a aparência do ambiente, os cheiros, a intensidade emocional do grupo, assim como os registos da empresa, seus produtos, relatórios, etc.. Apesar de serem palpáveis, os artefactos observáveis são difíceis de decifrar com acuidade, pois apesar de sabermos de sua existência, não sabemos como os membros do grupo em questão reagem a esses artefactos. Noutras palavras, não é de grande valia sabermos da existência de artefactos sobre determinadas organizações ou grupos, não houver conhecimento acerca do significado que estes artefactos têm para os membros do grupo (Schein, 1990).

Para obter conhecimento sobre a cultura de um grupo, é preciso estabelecer relações entre os artefactos observáveis e as suposições subjacentes. No entanto, estas relações devem ser recolhidas junto dos membros, e não presumidas pelo investigador. Uma vez descobertas algumas suposições relativas a determinado grupo, é possível uma compreensão mais realista do funcionamento deste grupo, fruto do estabelecimento de relações entre os comportamentos observados e as suposições expostas pelos indivíduos de determinado grupo (Schein, 1990).

Outra maneira de decifrar o que acontece numa organização é perceber quais as dimensões que têm maior importância. Por exemplo, se o investigador tem acesso ao grupo, será fácil evidenciar os artefactos observáveis, portanto nesse caso faz-se pertinente atentar a comportamentos estranhos, incongruentes, pois estes devem apontar a suposições que, uma vez desveladas, contribuam para a construção de sentido naquele contexto. Da mesma forma, se o investigador tem a possibilidade de entrevistar membros da organização, e questioná-los sobre os valores da organização, deve depois atentar a possíveis incongruências entre os valores e os comportamentos do grupo, pois estas diferenças denunciam aspectos importantes da organização (Schein, 1990).

A falta de investimentos na área da saúde do trabalhador e o facto de os gestores de recursos humanos considerarem tal investimento importante para a empresa e para o trabalhador enquanto artefactos observáveis, e considerando os diversos obstáculos à inserção do *Mindfulness* nas empresas enquanto suposições subjacentes, como por exemplo, o desconhecimento acerca dos resultados das práticas de *Mindfulness*, salientam os conflitos mencionados nos estudos de Schein entre sistemas e subsistemas, assim como aponta possíveis caminhos para a inserção do *Mindfulness*. Neste caso, o gestor de recursos humanos compreende a relevância do *Mindfulness*, porém não considera tais práticas prioritárias, e portanto não as implementa. A opção por cortar gastos em formações a nível pessoal demonstra como a cultura organizacional da amostra em questão não está orientada para pensar que formações a nível do bem-estar individual sejam fundamentais, apesar dos mesmos entrevistados apontarem diversos possíveis benefícios oriundos da prática de *Mindfulness*, benefícios relacionados à qualidade do trabalho, desempenho, ou seja, diretamente relacionados a resultados. Em outras palavras, muito embora o *Mindfulness*, de acordo com os entrevistados, beneficie o trabalhador de diversas formas, não existe na cultura organizacional a compreensão desses benefícios pessoais enquanto geradores de mudanças coletivas.

A partir dos dados referidos, estratégias de intervenção organizacional podem ser consideradas ao nível da cultura, visando a melhor inserção da prática de *Mindfulness* nos contextos laborais referidos pelos entrevistados. Em primeiro lugar, é importante que o conhecimento sobre o *Mindfulness* seja disponibilizado a todos os trabalhadores da empresa. Uma vez conscientes dos benefícios oriundos da prática e esclarecidos sobre a não relação entre *Mindfulness* e as religiões, todo o processo de inserção se torna mais possível.

Os modelos existentes não são eficazes em explicar o fenómeno da criação de uma cultura. Porém, existem modelos para explicar como funciona a influência dos líderes no delineamento de uma cultura já existente. Basicamente, a cultura transforma-se a partir de acidentes e da identificação com os líderes. Quando ocorre um acidente no grupo, como por exemplo, um evento envolvendo a insubordinação de um trabalhador em relação ao seu superior, dependendo da forma como os envolvidos se comportarem, haverá uma mudança cultural em algum sentido. Dependendo da forma como o líder se envolva no processo, uma nova norma talvez seja estabelecida, e talvez os trabalhadores se tornem um pouco mais rebeldes em relação à ordens de seus superiores, por perceberem que não haverá consequências problemáticas caso se rebelem futuramente. Os líderes tentam sempre incorporar as suas suposições e valores e torná-los parte da cultura do grupo, enquanto os outros membros têm suas próprias percepções acerca dos valores e suposições culturais, e desenvolvem a sua própria visão e escopo de ações dentro da organização, contribuindo também para a constante transformação da cultura do grupo (Schein, 1990).

Dessa forma, a prática do *Mindfulness* deve começar pelos líderes, funcionários do departamento de recursos humanos e cargos influentes da organização, que uma vez conscientes dos benefícios, podem repassar seus conhecimentos sobre o *Mindfulness* para os demais

trabalhadores do ponto de vista do praticante. Depois, é pertinente haver um processo de formação dos trabalhadores na prática de *Mindfulness*. Esta formação deverá depois ser continuada pelos funcionários do departamento de recursos humanos da empresa, e apoiada pelos líderes e cargos influentes, de modo a facilitar a implementação de tais práticas. Conforme os benefícios se tornarem mais evidentes, o esforço para a continuidade da prática diminuirá, e o processo de inserção terá se concretizado.

Outro ponto importante são as referências à pertinência de se incutir a formação aos líderes das empresas, pois todos os entrevistados referiram aos líderes enquanto multiplicadores dessas práticas na organização. Além dessas referências, obteve-se duas referências à existência de espaço para a prática de *Mindfulness* na área de formação. Esses dados dão a entender que os gestores entrevistados compreendam que, muito embora as culturas de suas organizações não estejam preparadas para práticas de *Mindfulness*, através dos líderes, talvez essas práticas sejam inseridas com sucesso.

Não existindo, na cultura de uma organização, o consenso sobre os benefícios de se praticar *Mindfulness* entre os trabalhadores, dificilmente esta prática se tornará efetiva, pois a lógica de funcionamento permanecerá inalterada. Um dos gestores de recursos humanos entrevistado referiu benefícios oriundos da prática de *Mindfulness* e referiu também ser impossível implementar tais práticas na empresa na qual trabalha devido ao facto de alguns funcionários confundirem a prática com alguma religião, assim como por não haver uma cultura de investir no trabalhador. Neste caso existem diversos obstáculos à implementação do *Mindfulness*, que exigiriam uma alteração significativa da estrutura cultural para acontecer, talvez uma formação junto aos líderes sobre *Mindfulness*, onde são discutidos os benefícios para o trabalhador, assim como clarificada qualquer questão sobre a não religiosidade da prática, contribuísse para a inserção de tal prática.

Uma vez que as culturas organizacionais em questão priorizam os resultados em detrimento da saúde do trabalhador, uma forma de inserir o *Mindfulness* a partir dos líderes seria consolidar o conhecimento dos mesmos em relação a essa prática. Os gestores entrevistados referem por vezes conhecimento sobre a autorregulação promovida pela prática, mas não percebem que este mecanismo de autorregulação contribui também para melhores resultados na empresa, através da promoção da atenção, memória, foco na tarefa e, conseqüentemente, do desempenho. Em outras palavras, o conhecimento dos líderes e gestores de recursos humanos em relação ao *Mindfulness* precisa ser completo, para que estes profissionais repassem essa informação aos demais trabalhadores de forma correta, e também para que os líderes, conscientes de que a prática do *Mindfulness* também promove os resultados da organização, colaborem para uma orientação da cultura organizacional que melhor receba o *Mindfulness* através de ações que promovam o coletivismo e a preocupação do trabalhador com sua qualidade de vida, uma vez que o trabalhador saudável produz melhor.

Outro pesquisador proeminente no estudo das culturas, mas neste caso das culturas das sociedades, é Geert Hofstede, criador do Modelo de Seis Dimensões. Segundo o autor, cultura é

uma programação coletiva da mente, que cria uma distinção entre os membros do grupo abarcado por essa cultura e outros grupos fora dela (Hofstede, 2011). Tal como Schein (1990), Hofstede (2011) afirma o fenómeno cultural enquanto coletivo, porém não fechado dentro do grupo cultural, mas em constante interação com outros coletivos. Existem culturas mais e menos agregadoras, como por exemplo, uma cultura de género e a cultura de uma organização profissional. Enquanto culturas societais baseiam-se em valores muitas vezes até inconscientes, culturas organizacionais valem-se de práticas visíveis e conscientes (Hofstede, 2011).

A partir de suas pesquisas, Hofstede elaborou um modelo para explicar as culturas de diferentes nações. Além do fator agregação mencionado anteriormente, o modelo envolve seis dimensões culturais. São elas: *Power Distance*, que diz respeito a diferentes soluções para o problema da desigualdade; *Uncertainty Avoidance*, relativa ao nível de *stress* de uma sociedade quando enfrentando um futuro incerto; *Individualism versus Collectivism*, relativa à integração de indivíduos em grupos primários; *Masculinity versus Femininity*, relativa à divisão de papéis emocionais entre homens e mulheres; *Long Term versus Short Term Orientation*, relativa à escolha de foco para os esforços das pessoas, o futuro ou o presente e passado; e *Indulgence versus Restraint*, relativa à gratificação versus o controlo dos desejos humanos básicos acerca da apreciação à vida (Hofstede, 2011).

O pesquisador situou cada país pesquisado em um ponto diferente, consoante os diferentes valores que foram recolhidos em cada dimensão. Agora, uma vez contextualizada a importância da cultura organizacional para a discussão dos resultados, faz-se pertinente perceber os possíveis fatores que contribuem para os resultados obtidos (Hofstede, 2011).

Os valores dos dois países (Anexo 2) em algumas dimensões podem ajudar a compreender um pouco melhor os resultados deste estudo. As dimensões *Power Distance*, *Uncertainty Avoidance* e *Masculinity* enquadram bastante bem as respostas dos entrevistados. Em relação à dimensão *Power Distance*, que concerne à conformidade de um povo em relação à presença de desigualdade presente em seu país, ambos os países apresentam índices elevados. A partir desse dado, é interessante considerar que os gestores de recursos humanos, embora cientes dos benefícios, aceitam os obstáculos à implementação do *Mindfulness* enquanto intransponíveis, muito embora o gestor de recursos humanos supostamente tenha a função de gerir as formações pertinentes e repensar as prioridades neste sentido, talvez por não se sentirem confortáveis em ir contra a cultura instituída pelos seus superiores. Em outras palavras, nessa primeira dimensão encontrou-se consonância entre os dados coletados e o modelo de Hofstede.

Segundo o modelo de Geert Hofstede, tanto a cultura brasileira quanto portuguesa tendem a evitar incertezas, mantêm normas rígidas de crença e comportamento e são intolerantes a práticas heterodoxas (Hofstede, 2011). Os resultados do estudo de Hofstede apontam um obstáculo à implementação do *Mindfulness* nas empresas portuguesas e brasileiras, inclusive os gestores entrevistados referiram ao *Mindfulness* enquanto uma novidade no mundo organizacional.

A dimensão *Long Term Orientation*, é concernente ao modo de ação das pessoas da nação em questão. Em caso de valores elevados, a ação é mais voltada ao presente e futuro, com mais dinamismo, enquanto que uma nação com o valor baixo nesta dimensão se vale mais das tradições e normas sociais, e desconfia de mudanças sociais. Portugal apresenta escore baixo nesta dimensão, e o Brasil, escore mediano. Em outras palavras, ambos os países teriam certa dificuldade em assimilar uma prática revolucionária como o *Mindfulness*, o que se evidencia claramente através das entrevistas.

A dimensão *Indulgence* tem relação à vontade das pessoas em controlar seus impulsos. De acordo com os estudos de Hofstede, o Brasil apresenta elevados valores nessa dimensão, o que aponta para uma visão otimista da realidade, enquanto Portugal apresenta um valor baixo, o que aponta uma visão pessimista. Valores mais baixos podem significar pouco interesse em investir em práticas de bem-estar enquanto fim em si mesmo, o que pode contribuir para a existência de mais entraves à inserção do *Mindfulness*.

No entanto, os valores nas duas dimensões restantes podem permitir considerar algumas postas de intervenção. Em relação à dimensão *Individualism* ambos os países têm valores baixos (abaixo de 50), o que significa que ambos são tendencialmente mais colectivistas, e Portugal ainda mais colectivista que o Brasil, logo com grupos sociais mais interdependentes e comprometidos com os seus membros. Uma vez que ambos os países valorizam o bem-estar do colectivo acima do bem-estar individual, seria possível promover o *Mindfulness* enquanto prática com benefícios para a comunidade (organização), aumentando talvez o seu valor percebido junto das pessoas. Sobre a dimensão *Masculinity*, ambos os países apresentam valores abaixo de 50, o que significa que ambos tendem a valorizar mais a qualidade de vida e menos as conquistas e a competitividade no mundo laboral. Por esse motivo, faria sentido salientar as potencialidades do *Mindfulness* na promoção da qualidade de vida.

## 6. CONCLUSÃO

As diversas referências à existência do *stress* e problemas relacionados ao *stress* nas organizações apontam para a necessidade de se atentar à promoção da saúde do trabalhador. No entanto, existem diversos obstáculos para a inserção de práticas neste sentido. A possibilidade de se debruçar sobre o que os profissionais envolvidos nessa problemática têm a dizer é muito enriquecedor para um melhor entendimento do contexto organizacional, e assim planejar intervenções focadas em problemas específicos. Consoante às referências citadas, é um caminho viável a implementação do *Mindfulness* a partir dos gestores, de forma a facilitar a transição para os demais níveis hierárquicos, quebrando a resistência à prática. Outro ponto a salientar é a necessidade de haver maior divulgação da prática do *Mindfulness*, bem como de seus objetivos e resultados, no intuito de desmistificar e popularizar a prática.



## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, L. M. (2005). *Da prevenção primordial à prevenção quaternária*. Revista Portuguesa de Saúde Pública. Vol 23 No. 1.
- Anderson, T. & Kanuka, H. (2003). *e-Research, Methods, Strategies and Issues*. USA: Person Education.
- Areosa J. (2012). *O Contributo das Ciências Sociais para a Análise de Acidentes Maiores: Dois Modelos de Confronto*. Anál. Social no.204, Lisboa.
- ATLAS/ti. Version 7 [Computer software] (2014) Berlin, Scientific Software Development.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E.. (2007).The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*. Vol 22 No. 3.
- Bauer, M.W. & Gaskell, G. (2002). *Qualitative Researching with Text, Image and Sound:a Practical Handbook* . Tradução de P. A. Guareschi.(2208). 7. Ed. Petrópolis, RJ : Vozes.
- Benke, M.R.P. & Carvalho, E. (2008). Estresse x Qualidade de Vida nas Organizações: um Estado Teórico. Disponível em <http://www.faculdadeobjetivo.com.br/arquivos/Estresse.pdf>.
- Bogdan, R. & Biklen, S. (2010). *Investigação Qualitativa em Educação: Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto: Porto Editora.
- Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2003) 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.
- Câmara, R.H. (2013). Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. *Revista Interinstitucional de Psicologia*, 6 (2).
- Cardoso, A.; Teixeira, E.; Spilker, M.J. Silva, M.P. & Miguel, N. – Mestrandos. Prof Dra Pereira, A. - Docente (2011). *Análise de Conteúdo de uma Entrevista Semi-Estruturada*.
- Chagas, D. (2015). Riscos Psicossociais no Trabalho: Causas e Conseqüências. *Revista Infa de Psicologia*. Vol.2, Num. 1.
- Costa, P.L. & Silva, S.A. (2010). Perspectivas dos Recursos Humanos e Medicina do Trabalho sobre *Stress* no Trabalho: um Estudo Exploratório. Conference paper.
- Glomb, T. M.; Duffy, M. K.; Bono, J. E. & Yang, T. (2011). *Personnel and Human Resources Management. Emerald Book Chapter: Mindfulness at Work*.
- Good, D. J.; Lyddy, C. J.; Glomb, T. M.; Bono, J. E.; Brown, K. W.; Duffy, M. K.; Baer, R. A. & Brewer, J. A. (2015). Contemplating Mindfulness at Work: An Integrative Review *Journal of Management*, 2010), 1-29. doi:10.1177/0149206315617003.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014>



- Hülshager, U.R.; Alberts, H.J.E.M.; Feinholdt, A. & Lang, J.W.B. (2013). Benefits of Mindfulness at Work: The Role of Mindfulness in Emotion Regulation, Emotional Exhaustion, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 310-325. doi:10.1037/a0031313.
- Hülshager, U.R.; Feinholdt, A. & Nübold, A. (2015). A low-dose mindfulness intervention and recovery from work: Effects on psychological detachment, sleep quality, and sleep duration. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88, 464-489. doi:10.1111/joop.12115.
- Hülshager, U. R.; Lang, J.W.B.; Depenbrock, F.; Fehrmann, C.; Zijlstra, F.R.H. & Alberts, H.J.E. M. (2014). The Power of Presence: The Role of Mindfulness at Work for Daily Levels and Change Trajectories of Psychological Detachment and Sleep Quality. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1113-1128. doi:10.1037/a0037702.
- Kabat-Zinn, J. (1994). *Wherever you go, there you are: mindfulness meditation in everyday life*. (1st ed.). New York: Hyperion.
- Khoury, B.; Lecomte, T.; Fortin, G.; Masse, M.; Therien, P.; Bouchard, V.; Chapleau, M.; Paquin, K. & Hofmann, S.G. (2013). Mindfulness-based therapy: A comprehensive meta-analysis. *Clinical Psychology Review*, 33, 763-771. doi:10.1016/j.cpr.2013.05.005
- Kiken, L.G. & Shook, N.J. (2011). Looking Up: Mindfulness Increases Positive Judgments and Reduces Negativity Bias. *Social Psychological and Personality Science*, 000(00), 1-7. doi:10.1177/1948550610396585.
- Krippendorff, K. (1980). *Content analysis. An introduction to its Methodology*. Beverly Hills: Sage.
- Leite, E.S. & Uva, A.S.(2012). Fatores Indutores de Stress em Profissionais de Saúde. Soc. Portuguesa de Medicina do Trabalho. Disponível em [http://www.ensp.unl.pt/ensp/corpo-docente/websites\\_docentes/sousa\\_uva/stress\\_relacionado\\_com\\_o\\_trabalho\\_st-6.pdf](http://www.ensp.unl.pt/ensp/corpo-docente/websites_docentes/sousa_uva/stress_relacionado_com_o_trabalho_st-6.pdf)
- Lipp, M.E.N. (1996). *Pesquisas sobre stress no Brasil – Saúde, ocupações e grupos de risco*. Campinas: Papirus.
- Long, E.C. & Christian, M.S. (2015). Mindfulness Buffers Retaliatory Responses to Injustice: A Regulatory Approach. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1409-1422.
- Mrazek, M.D.; Franklin, M.S.; Phillips, D.T.; Baird, B. & Schooler, J.W. (2013). Mindfulness Training Improves Working Memory Capacity and GRE Performance While Reducing Mind Wandering. *Psychological Science*, 24(5) 776-781. doi:10.1177/0956797612459659
- Oliveira, A.V.; Alcalde, E.A.; Almeida, L.M. & Giudice, R.F. (2010) Estresse nas Organizações e sua Influência na Produtividade. Disponível em <http://www.aems.edu.br/iniciacao-cientifica/download/9d04a0bdbf.pdf>
- Santos, F.A.G. (2011). Análise da Qualidade de Vida no Trabalho em uma Agência Bancária. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br>.
- Schein, E.H. (1990). Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management *American Psychologist*, 45, 109-119.

- Selye, H. (1965). *Stress, a tensão da vida*. Edição original publicada por McGraw – Hill Book Company, Inc.. 2ª edição
- Schaufeli, W., Maslach, C. & Marek, T. (1993). *Professional burnout: recent developments in theory and research*. Bristol: Taylor & Francis.
- Wolever, R.Q.; Bobinet, K.J.; McCabe, K.; Mackenzi, E.R.; Fekete, E.; Kusnick, C.A.; & Baime, M. (2012). Effective and Viable Mind-Body Stress Reduction in the Workplace: A Randomized Controlled Trial. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(2), 246-258. doi:10.1037/a0027278

## ANEXO 1

### GUIÃO DA ENTREVISTA

- 1 - Antes de iniciarmos, o Sr. gostaria de colocar alguma questão?
- 2 - Qual a sua opinião sobre stress no trabalho?
- 3 - De que formas é que pensa que se poderia intervir nessa questão?

#### I. Conhecimento de *Mindfulness*

- 4 - Quais as três primeiras palavras ou ideias que lhe vêm à cabeça quando se fala em *Mindfulness*?  
(Probe: Que práticas ou conceitos estão associados ao *Mindfulness*, em sua opinião?)
- 5 - Qual sua opinião sobre *Mindfulness*?
- 6 - Hoje, nas empresas, como é que este tipo de abordagem é conhecida?  
(Probe: Qual é o termo que você mais ouve quando se fala em *Mindfulness*?)

#### II. Intervenções Concretas & Resultados

- 7 - Você poderia descrever, caso tenha conhecimento, alguma intervenção numa empresa portuguesa envolvendo o *Mindfulness*?
- 8 - Quais pensa que poderiam ser os resultados de haver programas de formação/prática de *Mindfulness*?  
(Probe: Se houvesse um programa de formação/prática em *Mindfulness* numa empresa, quais seriam em sua opinião, os possíveis resultados dessa prática?)
- 9 - Uma das áreas do mercado do *Mindfulness* hoje é relacionado a programas de treinamento de líderes. Qual a sua opinião sobre este facto?  
(Probe: Faz sentido para si que assim seja? Porquê?)
- 10 - Na sua opinião, quem deveria integrar essas intervenções? Porquê?  
(Probe: Que outros focos existem para a prática de *Mindfulness* nas organizações)

#### III. Obstáculos & Facilitadores

- 11 - O que acha que o faria investir na introdução de práticas de *Mindfulness* na sua organização?
- 12 - O que pensa que atualmente impede as organizações de o fazerem?
- 13 - Há algum aspecto que queira acrescentar sobre este assunto e que não tenha sido coberto pelas questões que coloquei?

## ANEXO 2

### ESCORES DOS DIRECIONADORES DA CULTURA BRASILEIRA E PORTUGUESA SEGUNDO O MODELO DE HOFSTEDE

