

MINDFULNESS E SEUS BENEFÍCIOS NAS ATIVIDADES DE TRABALHO E NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Patricia Maria Ness Markus*

Carolina Saraiva de Macedo Lisboa**

RESUMO

Mindfulness ou atenção plena é um estado de consciência que envolve estar atento às experiências, momento a momento, de forma receptiva e sem julgamento. O construto mindfulness tem recebido grande atenção nas pesquisas, em sua maioria em estudos clínicos e mais recentemente seu impacto no trabalho. Este estudo apresenta uma reflexão sobre o estado e a prática de mindfulness através de uma revisão bibliográfica em artigos recentes, relacionados ao contexto do trabalho e ambiente organizacional. Os resultados das pesquisas evidenciam que a prática de mindfulness pode contribuir para satisfação e desempenho no trabalho, regulação emocional, redução de exaustão emocional e burnout, envolvimento no trabalho e melhora nos vínculos pessoais. As pesquisas sugerem um papel potencialmente importante de mindfulness no local de trabalho, que pode ser influenciado não apenas por fatores pessoais, mas também por variáveis ambientais e situacionais. A partir desta revisão bibliográfica pode-se refletir que no contexto organizacional e do trabalho a prática de mindfulness pode ser um meio eficaz para as organizações e trabalhadores estarem mais preparados para os desafios do trabalho diário. Além disso, esses benefícios podem se estender para o bem-estar emocional e saúde, gerando uma melhor qualidade de vida.

Palavras-chave: bem-estar. burnout. desempenho no trabalho. meditação. mindfulness. regulação emocional. satisfação no trabalho.

ABSTRACT

Mindfulness describes a state of consciousness in which involves being attentive to the moment to moment experience of receptive and non-judgmental way. Recently, the construct Mindfulness has received great attention in research, mostly in clinical studies and more recently its impact in the workplace. This present work presents a reflection on the state and the practice of mindfulness through

* Psicóloga graduada em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul PUC/RS.

** Prof^a. Dra. Orientadora do Programa de Graduação e Pós-graduação em Psicologia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul PUC/RS.

a literature review on recent articles and research related to the work context and organizational. The results show the benefits of the state and the practice of mindfulness and how it can contribute to satisfaction and job performance, emotional regulation, reduction of emotional exhaustion and burnout, job involvement and impact on personal ties. Research suggests a potentially important role of mindfulness at work, which can be influenced not only by personal factors but also for environmental and situational variables. From this literature review can reflect that in organizational and work context the mindfulness practice can be an effective way for organizations and workers be better prepared for daily work challenges. Beyond that, these benefits can be extended to the emotional well-being and health, giving a better quality of life.

Keywords: burnout. emotional regulation. job satisfaction. job performance. meditation. mindfulness. well-being.

O conceito de mindfulness tem como raiz as tradições contemplativas do Oriente e está mais frequentemente associado à prática formal de meditação (SHAPIRO *et al.*, 2006). Práticas meditativas similares aconteciam por volta de 1000 a.C., o que é denominado treinamento da atenção plena e que iniciou há 2.500 anos através dos ensinamentos históricos de “o Buda”. O termo “sati” era o termo “Pali” (sânscrito arcaico) original, atualmente traduzido em inglês como mindfulness e para o português como “atenção plena”. *Sati* é entendido como um estado mental particular e intencional que une atenção focada no presente, consciência aberta e memória de si mesmo (LEAHY, 2013). Na tradição budista, *Sati* se cultiva como uma ferramenta para observar como a mente cria sofrimento e pensamentos momento a momento, sendo a prática de mindfulness utilizada para desenvolver sabedoria e introspecção que aliviará o sofrimento (SIEGAL *et al.*, 2011).

Historicamente, mindfulness ou atenção plena é compreendida como o “coração”, o centro da meditação budista. Buda não tinha outros instrumentos senão sua mente, corpo e experiência e aprofundou o uso destes recursos naturais para investigar a natureza do sofrimento e da condição humana (KABAT-ZINN, 2003). Mindfulness, porém, pode ser entendido como um conceito que vai além da meditação. É um estado de consciência que envolve estar atento conscientemente na experiência momento a momento. A prática da meditação é simplesmente uma maneira de elevar e desenvolver o estado, ou a habilidade de mindfulness (SHAPIRO *et al.*, 2006). Outra forma de compreender mindfulness é entendê-lo como a consciência que emerge através de prestar atenção a um propósito, estando no presente momento, sem julgamento e em contato com o que revela a experiência momento a

momento (KABAT-ZINN, 2003). Esse construto refere-se à capacidade de prestar atenção no momento presente, a tudo que surgir interna ou externamente, sem sofrer a influência de julgamentos ou do desejo de que as coisas sejam diferentes (ROEMER & ORSILLO, 2010).

Conforme citado em HÜLSHEGER *et al.* (2013), mindfulness envolve algumas características-chaves: primeira, uma consciência receptiva e o registro de experiências internas (emoções, pensamentos, intenções, comportamentos) e eventos externos. Segunda, o processamento mindful de informações é pré-conceitual, isto é, em um estado mindful, os indivíduos estão puramente observando o que está acontecendo sem avaliar, analisar ou refletir sobre isso. Terceira, mindfulness se caracteriza por uma consciência orientada para o presente na qual os indivíduos focam nas experiências momento a momento ao invés de pensar sobre o passado ou fantasiar sobre o futuro. Quarta, mindfulness é uma capacidade humana inerente e natural que varia de pessoa para pessoa e situações. Isto implica que a maioria das pessoas experimenta um estado mindful, de uma forma ou de outra, com maior ou menor intensidade (KABAT-ZINN, 2007). A maioria dos pesquisadores tem concordado que mais de um processo está envolvido em mindfulness, incluindo atenção, consciência, intenção, atitude, cognição e ação (REB *et al.*, 2013).

Enquanto mindfulness está frequentemente associada a tradições filosóficas, nos anos recentes pesquisas científicas pontam os benefícios da prática em diversos campos, como o clínico, aconselhamento psicológico, neurociências, medicina, educação, no ambiente laboral e outros (KABAT-ZINN, 2003; SHAPIRO *et al.*, 2006; DANE & BRUMMEL, 2013). No mundo empresarial, o conceito e a prática de mindfulness enfocam na observação da realidade emocional na empresa, em evitar entendimentos estreitos, em buscar e enfatizar uma visão mais sistêmica, além de auxiliar na multitarefa constante (SIEGAL *et al.*, 2011).

PRÁTICAS E INTERVENÇÕES

Ao longo dos anos, mindfulness tem sido incluído em diferentes intervenções médicas e psicológicas. Os quatro principais programas que treinam prática de mindfulness e seus criadores são: o Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR) de Jon Kabat-Zinn; o Mindfulness-Based Cognitive Therapy (MBCT) de Segal, Williams & Teasdale; a Dialectical Behaviour Therapy (DBT) de Marsha Linehan e a Acceptance and Commitment Therapy (ACT) de Steven Hayes. Todos estes programas estão empiricamente validados, sendo que cada um tem diferentes origens para tratamento específico de populações e inspiração teórica.

Utilizam como base a meditação, exercícios corporais, práticas de observação e atenção plena, sendo estruturados de acordo com procedimentos que pretendem focar a atenção no momento presente da experiência vivida pelo indivíduo (GERMER, 2005). O programa MBSR tem sido utilizado em ambientes de trabalho (KABAT-ZINN, 2003), assim como versões diferentes e adaptadas têm sido pesquisadas para aplicação em atividades de profissionais da saúde e do trabalho em geral (HÜLSHEGER *et al.*, 2013).

ORGANIZAÇÕES, TRABALHO E MINDFULNESS

O trabalho atualmente é entendido por muitos autores como constituindo a essência da natureza humana, proporcionando aos indivíduos não apenas os meios materiais para viver, mas, também, nossa própria realização pessoal e nossos vínculos sociais (BERNAL, 2010). Diversos temas estão relacionados ao trabalho, entre eles a qualidade de vida no trabalho, liderança, competências, resiliência, mudança, aprendizagem, motivação, satisfação no trabalho, retenção de talentos, treinamento e desenvolvimento (LIMONGI-FRANÇA, 2010).

Construir um ambiente saudável tem sido um dos maiores desafios estratégicos para o bem-estar no trabalho e para a reputação das organizações que buscam boas práticas organizacionais. As transformações geradas pelo mercado global geram inquietações individuais e coletivas, a partir de situações como fusões, incorporações, novas tecnologias, pressão de mercado, redução de postos de trabalho, etc. Tais situações geram um contexto complexo sobre como lidar com o que se espera do trabalho, considerando a vida pessoal do trabalhador e os impactos na família, além de acompanhar sintomas de estresse, burnout, somatizações, depressões, lesões por esforços repetitivos e outros (LIMONGI-FRANÇA, 2010). Os acontecimentos tem se desenvolvido em um ritmo mais acelerado e caótico, sendo que quanto mais se apressam as coisas, mais importante é restabelecer o contato com a “humanidade essencial” para não ter o risco da sensação de insatisfação se converter em sofrimento, estresse e enfermidades (KABAT-ZINN, 2007). Esses desafios levam as pessoas e as empresas à necessidade de desenvolvimento e qualificação para novos hábitos de vida no trabalho. Desta forma, o bem-estar e a integração harmoniosa entre as pessoas e suas equipes são fatores que proporcionam impacto positivo no trabalho e na imagem da organização, gerando maior qualidade de vida no trabalho (LIMONGI-FRANÇA, 2010).

Em termos de aprendizagem organizacional, tem se discutido a questão de que os conhecimentos e tecnologias tornam-se obsoletas rapidamente. Assim, a necessidade de

adquirir ou renovar conhecimentos está presente tanto nas pessoas quanto nas empresas (ROCHA-PINTO *et al.*, 2005). A gestão da aprendizagem tem trazido à noção de que a reflexão contribui fortemente para a aprendizagem. A reflexão denota uma prática de consultar o passado, o presente e o futuro de um fenômeno, assim como as decisões, ações, processos e eventos. Ainda significa um envolvimento em comparar, considerar alternativas, ver as situações de várias perspectivas e criar inferências. Sendo assim, o maior elemento do aprendizado vem a partir da experiência. Neste sentido, um paralelo entre reflexão e mindfulness vem sendo considerado um pré-requisito para uma reflexão em ação, ou seja, um estado da mente ou modo de prática que permite ao indivíduo refletir sobre suas ações no momento que acontecem (JORDAN *et al.*, 2009). As organizações investem uma enorme soma de recursos na oferta de ricas experiências que propiciem o crescimento de talentos em liderança, mas o retorno desses investimentos depende de como os indivíduos se propõem, atravessam e refletem sobre suas experiências (ASHFORD & DE RUE, 2012).

Outro tema que está alinhado às necessidades no trabalho são as competências profissionais, definidas como conhecimentos, habilidades e atitudes da pessoa. Observa-se uma demanda crescente por competências as quais se caracterizam não por serem habilidades manuais, nem conhecimentos técnicos, mas como qualidades pessoais e relacionais. (SANT'ANNA *et al.*, 2005). Neste sentido, as organizações passaram a personalizar as contratações em função do coeficiente emocional, da capacidade de interagir em grupo e da habilidade de se comunicar (ROCHA-PINTO *et al.*, 2005). Os estados afetivos de humor e as emoções, inclusive as discretas (que muitas vezes não aparecem), como raiva, felicidade, culpa, ciúmes e orgulho podem influenciar o desempenho de atividades de trabalho, incluindo a criatividade, os julgamentos, a disponibilidade para ajudar e atitudes (BORGES-ANDRADE & PAGOTTO, 2010).

A vida no trabalho é uma experiência emocional. No trabalho as pessoas experimentam diversas emoções que influenciam não apenas como se processa e interpreta as experiências correntes, mas também como se envolvem nas futuras experiências. Em termos de desenvolvimento, existe um relacionamento complexo entre emoções e aprendizado. Pessoas que conseguem regular suas emoções positivas ou negativas que podem interferir no aprendizado são geralmente mais efetivas na aprendizagem a partir da experiência. Realizar a regulação emocional não é uma tarefa fácil e requer um bom nível de autoconsciência e a habilidade de reconhecer e controlar seus pensamentos e emoções (ASHFORD & DE RUE, 2012).

A liderança é um tema de importância crescente, pois é através das lideranças que as organizações podem ver as oportunidades no horizonte, desenvolver formas para motivar ações e inspirar pessoas para seguir nas oportunidades com coragem, paixão e resiliência. Liderança pode existir em todos os níveis da organização, não somente em níveis gerenciais, e o desenvolvimento de liderança ocorre na prática de altos e baixos ao longo dos desafios, durante as experiências do trabalho. Conforme ASHFORD & DE RUE (2012), para aumentar o valor da experiência de aprendizado constante, os indivíduos deveriam estar ativamente conscientes sobre si mesmos e sobre o que acontece ao redor, abertos a novas informações e com capacidade de processar sua experiência sobre múltiplas perspectivas, um estado de mindfulness.

Mindfulness ou atenção plena refere-se à habilidade de prestar atenção em qualquer situação que se encontre com a intenção de se envolver no aqui e agora de uma forma aberta, curiosa e autêntica, antes de fazer um julgamento sobre a situação (ROEMER & ORSILLO, 2010; DANE & BRUMMEL, 2013). Quando se trabalha, utilizamos o corpo e a mente, assim como a capacidade de expressar a interação entre ambos. O bem-estar e eficiência dependem do funcionamento e da interação harmoniosa entre corpo e mente, que ao operar de modo integrado resultam em aumento de energia que pode ser colocada no trabalho sem gerar uma pressão excessiva. As emoções se equilibram e os diálogos internos diminuem, fazendo com que a energia flua em atividade. Desenvolver a capacidade de permanecer focado no que estamos fazendo, em um estado de atenção plena ou mindfulness leva naturalmente ao aumento da concentração e estimula a energia, gerando uma sensação de bem-estar (MAITLAND, 2003).

Portanto, o trabalho sendo a arena onde esta interação pode acontecer, pretende-se buscar através de uma revisão bibliográfica em artigos científicos recentes como estado e a prática de mindfulness ou atenção plena podem contribuir para a realização pessoal, melhoria na eficiência no trabalho, saúde, e nos vínculos sociais.

MINDFULNESS NO CONTEXTO DE TRABALHO E ORGANIZACIONAL

Recentemente, mindfulness tem sido objeto de estudo da área da psicologia organizacional e do trabalho. Alguns estudos tem abordado o importante papel de mindfulness no espaço de trabalho, na eficiência de atividades e na saúde física e psicológica (DANE & BRUMMEL, 2013; HÜLSHEGER *et al.*, 2013; REB *et al.*, 2013). Pesquisas têm

demonstrado que as práticas meditativas melhoram a atenção plena, além de promover a saúde psicológica em ambientes clínicos e não clínicos. Os seres humanos possuem uma afinidade, uma facilidade de contato com a atenção plena, sendo inerente a capacidade humana, variando na intensidade de acordo com as situações e pessoas (COHEN *et al.*, 2005; HÜLSHEGER *et al.*, 2013). O aprendizado da prática de atenção plena tem o objetivo de instrumentalizar os indivíduos e pode ser utilizada ao longo de várias atividades da vida diária. Inicialmente, pode-se necessitar de condições especiais de calma e quietude para a prática de mindfulness, mas depois o objetivo é aprender a manter ou se conectar a esse nível de consciência ao longo do dia. O progresso na estabilidade deste estado de consciência ocorre aos poucos, com crescimento na consciência de si mesmo e compreensão do funcionamento da mente (CLONINGER, 2004).

Em nível individual e atividades de trabalho, ter o estado de consciência “mindful” envolve abertura para a novidade, facilidade para distinguir, habilidade de comparar, contrastar e fazer avaliações, sensibilidade para diferentes contextos, consciência de múltiplas perspectivas, orientação para o presente. Estes diferentes aspectos compõem um estilo cognitivo “mindful” baseado em certas habilidades. A habilidade de distinguir é particularmente importante quando se precisa definir a natureza do problema que está se enfrentando, reduzindo as chances de minimizar a situação. Sensibilidade ao contexto refere-se a ter consciência quando uma característica situacional muda. As pessoas que percebem múltiplas perspectivas fazem um pensamento dialético e veem as coisas de diferentes pontos de vista. Indivíduos que são orientados para o presente estão com maior atenção para a situação imediata. Desta forma, os indivíduos com este estilo cognitivo, possuem uma disponibilidade de processar as informações de uma forma flexível (BUTLER & GRAY, 2006).

Uma considerável dimensão de estudos tem focado no vínculo entre mindfulness e bem estar físico e psicológico. As pesquisas indicam que mindfulness está positivamente relacionado à vitalidade, satisfação com a vida, qualidade de relacionamento interpessoal e com redução de depressão, ansiedade e estresse. Muitos desses efeitos são conseguidos através da atenção plena, pois as pessoas veem os eventos mais objetivamente e com menos paixão, o que permite a regulação dos pensamentos, emoções e reações fisiológicas de forma mais efetiva (BAER, 2003; KABAT-ZINN, 2003; SHAPIRO *et al.*, 2006; KENG *et al.*, 2011). Existem vários processos que podem ser melhorados pela atenção plena nas organizações, incluindo evitar simplificar interpretações, maior estrutura de resiliência e

preocupações com falhas, além de busca de um entendimento da relação entre mindfulness e os processos de tomada de decisão nas organizações, pela melhora na capacidade de distinguir (FIOL & O'CONNOR, 2003). Além disso, os efeitos de mindfulness na eficiência nas atividades de trabalho também vêm sendo objeto de pesquisa, que tem demonstrado que mindfulness está relacionado positivamente com acurácia de julgamento, resolução de problemas e eficiência acadêmica, assim como melhoria na retenção de equipes e um aumento significativo no comprometimento com o trabalho. Tais pesquisas indicam que mindfulness melhora a flexibilidade cognitiva e desempenho das funções executivas, sendo uma ferramenta importante para a eficiência em uma série de atividades (DANE & BRUMMEL, 2013).

No âmbito da relação terapêutica (cliente e psicoterapeuta), mindfulness é uma forma de atenção empática e de escuta profunda que pode ser cultivada, mantida e integrada no trabalho terapêutico através da prática em especial do terapeuta. Pesquisas tem se ocupado em examinar o impacto das práticas de mindfulness e o cultivo da empatia entre os praticantes, mostrando níveis superiores de empatia após receberem treinamento em mindfulness (HICKS, 2010; SHAPIRO & ZIETT, 2010; SIEGAL, 2010). Em atividades de trabalho que demandam emocionalmente, mindfulness pode promover um aumento na satisfação com o trabalho e ajudar a prevenir síndrome de burnout, como no caso de estudo com treinamento em mindfulness com enfermeiros (COHEN-KATZ *et al.*, 2005). Estudos vinculam mindfulness com uma redução da exaustão emocional, sugerem que outros recursos e habilidades pessoais podem ficar mais livres para poder obter maiores níveis de mindfulness, criando uma expansão emocional positiva (COHEN-KATZ *et al.*, 2005; SHAPIRO *et al.*, 2007; DANE & BRUMMEL, 2013; HÜLSHEGER *et al.*, 2013; REB *et al.*, 2013).

MINDFULNESS E TRABALHO: PESQUISAS E INTERVENÇÕES

Estudos vêm sendo realizados acerca de mindfulness no contexto laboral. Pesquisa realizada por HÜLSHEGER *et al.* (2013) abordou os benefícios de mindfulness e seu papel no ambiente de trabalho através do estudo do impacto de mindfulness na regulação emocional, na exaustão emocional e satisfação no trabalho. A maioria dos trabalhadores pesquisados pertencia ao setor de serviços e necessitavam interagir com clientes, assim como outros trabalhadores do setor econômico. Esta pesquisa investigou características e estado de mindfulness, além de uma breve intervenção prática de mindfulness. Os autores buscaram

pesquisas relacionadas à mindfulness e emoções no ambiente laboral em organizações. Sugerem que os efeitos de mindfulness sobre exaustão emocional e satisfação no trabalho são mediados ou influenciados por uma atuação superficial (surface acting). Surface acting seria uma mudança de comportamento, um gerenciamento de emoções que podem ser observadas para poder desempenhar um papel, como por exemplo, fingir um sorriso quando não se tem vontade. Isto cria um senso de dissonância cognitiva, um desconforto sentido entre crenças pessoais e comportamento. Esta ideia vem em direção à regulação emocional no trabalho, onde surface acting é uma variável de interesse porque é uma estratégia usada frequentemente para responder a eventos no trabalho e tem demonstrado estar negativamente relacionado com satisfação no trabalho e positivamente à exaustão emocional.

HÜLSHEGER *et al.* (2013), elaboraram dois estudos operacionalizando várias situações do construto de mindfulness, denominados de estudo 1 e 2. O estudo 1 é uma observação diária que investiga a relação entre as características e estado de mindfulness com os relatos diários de exaustão emocional e satisfação no trabalho e o papel mediado pela atuação superficial (surface acting). O estudo 2 complementa o estudo 1 por combinar uma intervenção breve de prática mindfulness desenhada para um grupo experimental. O estudo 2 oferece ideias da natureza causal no relacionamento entre mindfulness, exaustão emocional, emoções e satisfação no trabalho no campo estudado.

No estudo 1 os participantes foram recrutados de várias organizações na área de serviços como hospitais, escolas, lojas, serviço público, enfermeiros autônomos, sendo que 219 questionários válidos foram retornados de um total de 568. Os participantes completaram um questionário duas vezes ao dia, por cinco dias de trabalho consecutivos. Cada registro diário consistia – um após o término do trabalho e um no final da noite antes de dormir. Foram medidos níveis de mindfulness e surface acting diretamente depois do trabalho. Satisfação no trabalho e exaustão emocional foram medidos no final da noite.

Foram utilizadas medidas para Mindfulness através da medida do Mindful Attention and Awareness Scale (MAAS), uma medida desenhada para isso e frequentemente utilizada para medir mindfulness na população em geral envolvendo participantes que não tenham tido nenhum tipo de treinamento em mindfulness e não tenham nenhuma experiência formal de meditação. Para medir surface acting utilizou-se de três itens da Emotional Labor Scale diariamente. A satisfação no trabalho e exaustão emocional foi medida através de uma pergunta sobre a extensão de como estavam se sentindo.

Os resultados deste estudo confirmaram que características e o estado de mindfulness estão relacionados com exaustão emocional e satisfação no trabalho e que estas relações são mediadas com surface acting. Entretanto, não se pode inferir se mindfulness diminui surface acting, exaustão emocional e satisfação no trabalho. Uma explicação alternativa na relação encontrada seria que surface acting é uma experiência que resulta de uma redução de mindfulness. Da mesma forma, trabalhadores que experienciam uma exaustão emocional e redução na satisfação do trabalho podem estar menos motivados ou capacitados a terem atenção ao momento presente, com uma atitude de não julgamento.

O estudo 2 buscou investigar se mindfulness é um agente causal e se precede surface acting, exaustão emocional e satisfação no trabalho. Foram envolvidos 203 participantes separados em dois grupos de trabalhadores de vários tipos de atividade. Um grupo de controle com 101 participantes e outro grupo com 102 trabalhadores onde foi utilizada uma intervenção de auto treinamento com práticas de mindfulness. O tempo desta intervenção foi de 10 dias.

O auto treinamento em mindfulness foi baseado em dois programas de práticas mindfulness já desenvolvidos e pesquisados em eficiência, nomeados de mindfulness-based cognitive therapy (MBCT) e mindfulness-based stress reduction (MBSR), ambos combinam práticas de meditação e exercícios diários informais. O auto treinamento foi criado para ser realizado em duas semanas (10 dias de trabalho) e teve foco em algumas práticas importantes de mindfulness que foram relativamente breves e puderam ser facilmente integradas no dia a dia de trabalho dos participantes. Foram utilizados alguns exercícios dos protocolos MBCT e MBSR envolvendo práticas de escaneamento corporal, respiração e meditação, buscando familiarizar os participantes com mindfulness através da consciência em prestar atenção ao corpo, pensamentos, sentimentos e emoções ao longo do dia. Os exercícios foram apresentados em forma escrita com explicações gerais e um CD contendo arquivos de áudio como guia para as meditações, além de e-mails com informações adicionais e citações que inspirem a meditação diária ao longo de 10 dias. Foram utilizados diariamente os mesmos instrumentos do estudo 1 para medir mindfulness, surface acting, satisfação no trabalho.

Os resultados deste experimento sugerem que a prática da meditação resulta na diminuição de surface acting e da exaustão emocional e no aumento na satisfação no trabalho. Os resultados dos estudos sugerem que mindfulness pode auxiliar na regulação emocional e ser usado para diminuir surface acting e promover estratégias mais saudáveis para lidar com as emoções durante o trabalho. Neste trabalho, HULSHEGER *et al.* (2013) comentam que a

literatura sobre mindfulness tem focado quase exclusivamente nos resultados positivos de mindfulness. Por outro lado, mindfulness pode nem sempre funcionar e pode ter alguma consequência negativa para as organizações. Isto poderia acontecer, pois mindfulness promove consciência das emoções, pensamentos e valores e desta forma promove comportamentos que acionam as necessidades e interesses das pessoas, como exemplo, ficar mais tempo com a família, ser mais lento no trabalho, assumir menos funções. Isto pode não coincidir com os objetivos da organização e novas pesquisas precisam ser realizadas para avaliar essas possíveis consequências, se poderiam aparecer.

O estudo elaborado por DANE & BRUMMEL (2013) teve como objetivo investigar mindfulness examinando o grau no qual os indivíduos são atentos no seu ambiente de trabalho, a relação com o desempenho e a intenção de sair da organização (aumento da rotatividade). Foram coletados dados de 102 participantes trabalhadores em cargos de servidores distribuídos entre sete restaurantes, que em geral tinham a mesma expectativa de desempenho e igual papel de responsabilidades. Para cada servidor que completou a pesquisa, foi coletada o grau de desempenho avaliado por um ou mais gerentes. Para medir mindfulness foi utilizado o Mindful Attention Awareness Scale (MAAS) que é utilizado para avaliar mindfulness através de uma ampla variedade de situações e ambientes. Também foram medidas as dimensões de envolvimento com o trabalho que incluem vigor, dedicação e absorção. Os gerentes deram graus para o desempenho de cada servidor e os servidores mediram a intenção de sair da organização.

Os resultados deste estudo suportam um relacionamento positivo entre um local de trabalho mindfulness e desempenho no trabalho se mantendo significativo mesmo com a influência das três dimensões de envolvimento no trabalho (vigor, dedicação, absorção). Também foi encontrado suporte para um relacionamento negativo entre local de trabalho mindfulness e intenção de sair da organização. Desta forma foi encontrada uma dimensão específica de envolvimento no trabalho, a dedicação foi negativamente relacionada com o desejo de sair da organização. Em termos organizacionais a pesquisa indica a importância de auxiliar os trabalhadores a desenvolver maior mindfulness, pois isto é positivo para o aumento em desempenho e preditivo de um grau no qual os indivíduos desejam manter-se na organização, reduzindo a rotatividade.

A pesquisa desenvolvida por REB *et al.* (2013) sobre mindfulness no trabalho examinou os antecedentes e as consequências de dois aspectos de mindfulness (atenção plena ou consciência plena) no ambiente de trabalho: o trabalhador atento e consciente e o

trabalhador distraído. O objetivo desta pesquisa foi verificar como esses dois aspectos relacionados à *mindfulness* se relacionam com diferentes dimensões de bem estar (que inclui exaustão emocional, satisfação no trabalho e necessidade psicológica de satisfação) e desempenho (que inclui desempenho na atividade e comportamentos que vão além do que é considerado parte de uma descrição do trabalho) no local de trabalho. Outro objetivo foi explorar possíveis antecedentes de *mindfulness* nos trabalhadores que possam melhor entender as condições que facilitam *mindfulness* no trabalho.

Foi realizada uma pesquisa de campo para coletar dados das variáveis dos funcionários e seus supervisores. Os dados foram coletados em três momentos com duas semanas entre eles. A pesquisa envolveu 231 trabalhadores adultos de uma variedade de organizações e profissões, onde foi aplicado um questionário online para os trabalhadores e seus supervisores. Para medida de atenção e distração de itens selecionados foi utilizado o Five Factor Mindfulness Questionnaire, sendo os trabalhadores instruídos a dar suas respostas de acordo com seus comportamentos e experiências no trabalho e não fora dele. Além disso, os supervisores informaram medidas de desempenho dos trabalhadores. Outras escalas foram utilizadas para exaustão emocional, satisfação no trabalho, desempenho nas atividades, rotinas, autonomia, suporte do supervisor.

Os resultados ofereceram considerável suporte à ideia que um trabalhador atento, com *mindfulness* é benéfico para seu bem-estar e desempenho. Considerando os resultados de consciência e distração, os autores sugerem que é potencialmente importante o papel de *mindfulness* no local de trabalho, sendo relacionado com desempenho na atividade e menor distração. Foi observado que as circunstâncias organizacionais como atividades de rotina e dificuldades na organização influenciam a distração. Foi verificada uma alta correlação com o apoio do supervisor sugerindo um importante papel de liderança em promover ou impedir *mindfulness* no trabalhador. Estes resultados sugerem que o estado de *mindfulness* pode ser potencializado não apenas através de prática pessoal de meditação, mas também através de fatores organizacionais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conceito de *mindfulness*, suas práticas e intervenções criadas utilizando a meditação, ioga, exercícios corporais e práticas de observação tem como objetivo melhorar o estado de *mindfulness* ou atenção plena. É importante diferenciar *mindfulness*, suas raízes e

formas de entendimento, de práticas de meditação, sendo esta uma das formas de se desenvolver o estado de mindfulness.

No contexto do trabalho e organizacional, os principais temas na atualidade envolvem qualidade de vida no trabalho, desempenho e produtividade, reflexão e aprendizagem, liderança, relacionamento interpessoal, saúde, estresse, resiliência e retenção. Este trabalho apresenta a relação do mindfulness com o contexto laboral, através de várias pesquisas que mostram os efeitos da atenção plena com a satisfação no trabalho, desempenho, engajamento nas atividades, redução de estresse e exaustão emocional, relacionamento interpessoal, melhor capacidade de avaliação, entre outros.

Alguns pesquisadores (BAER, 2003; KABAT-ZINN, 2003; COHEN-KATZ *et al.*, 2005; KABAT-ZINN, 2007; SHAPIRO *et al.* 2007; SHAPIRO *et al.*, 2010; HÜLSHEGER *et al.*, 2013) têm demonstrado a utilidade de programas como o MBSR e MBCT, entre outros baseados em meditação e outras práticas e desenvolvidos para ajudar as pessoas a manter sua atenção no presente momento.

Mesmo com o treinamento para melhorar mindfulness, existem antecedentes de desempenho no trabalho como habilidades cognitivas e personalidade. De forma consistente com as diferenças individuais, espera-se que algumas pessoas tenham mais atenção plena no trabalho do que outras, podendo o treinamento beneficiar alguns indivíduos mais que outros. Da mesma forma, o ambiente também interfere no indivíduo, facilitando ou não um estado maior ou menor de mindfulness. Assim, ficam abertas as seguintes perguntas: Que condições pessoais e externas influenciam a atenção plena no trabalho, facilitando o bem estar e desempenho? Na possibilidade de os benefícios pessoais de mindfulness se contraporem aos interesses da organização, como fazer para que os interesses de ambos, empresas e trabalhadores, possam convergir? Que outros programas de intervenção poderiam ser criados para aumentar o estado de mindfulness? Perguntas como essas podem servir para desenvolver outros estudos relacionados ao contexto do trabalho, pois se observam poucos até o momento, sendo estes bastante recentes.

A partir desta revisão bibliográfica pode-se refletir que no contexto organizacional e do trabalho a prática de mindfulness pode ser um meio eficaz para as organizações e trabalhadores estarem mais preparados para os desafios do trabalho diário que, frequentemente, demandam das economias globais. Além disso, esses benefícios podem se estender para o bem-estar emocional e saúde, gerando uma melhor qualidade de vida.

REFERÊNCIAS

- ASHFORD, Susan; DE RUE, Scott. **Developing as a leader: the power of mindful engagement**. *Organizational Dynamics*, v.41, p.146-154, 2012.
- BAER, Ruth. **Mindfulness training as a clinical intervention: a conceptual and empirical review**. *Clinical Psychology: Science and practice*, v. 10 (2), p.125-143, 2003.
- BERNAL, Anastásio. **Psicologia do trabalho em um mundo globalizado**. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- BORGES-ANDRADE, Jairo E.; PAGOTTO, Cecília. **O estado da arte da pesquisa brasileira em psicologia do trabalho e organizacional**. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v.26, p.37-50, 2010.
- BUTLER, Brian; GRAY, Peter. **Reliability, Mindfulness, & IS**. *MIS Quarterly*, v. 30, n. 2, p.211-224, 2006.
- CLONINGER, Robert. **The Science of Well-being**. New York: Oxford University Press, 2004.
- COHEN-KATZ, Joanne; WILEY, Susan; CAPUANO, Terry; BAKER, Debra; SHAPIRO, Shauna. **The effects of Mindfulness-bases stress reduction on nurse stress and burnout, part II and III**. *Holistic Nurse Practice*, v.19 (1), p.26–35, 2005.
- DANE, Erik.; BRUMMEL, Bradley. **Examining workplace mindfulness and its relations to job performance and turnover intention**. *Human Relations*, v.67, p.105-128, 2013.
- FIOL, M.; O’CONNOR, E. **Waking up! Mindfulness in the Face of Bandwagons**. *The Academy of Management Review*, Vol. 28, No. 1, 2003.
- GERMER, Christopher. **Teaching Mindfulness in Therapy**. In: GERMER, Christopher; SIEGAL, Ronald; FULTON, Paul (Ed.). *Mindfulness and Psychotherapy*. New York, The Guilford Press, p. 113-129, 2005.
- HICKS, Steven., **El cultivo de las relaciones terapêuticas: el papel de mindfulness**. In: HICKS, Steven; BIEN, Thomas (Ed.). *Mindfulness y Psicoterapia*. Barcelona: Kairós, 2010.
- HÜLSHEGER, Ute R.; ALBERTS, Hugo J. E. M.; FEINHOLDT, Aline; LANG, Jonas W.B. **Benefits of Mindfulness at Work: The Role of Mindfulness in Emotion Regulation, Emotional Exhaustion, and Job Satisfaction**. *Journal of Applied Psychology*, v. 98, n. 2, p.310–325, 2013.
- JORDAN, Silvia; MESSNER, Martin; BECKER, Albrecht. **Reflections and Mindfulness in organizations: rationales and possibilities for integration**. *Management Learning*, v.40, p.465-473, 2009.
- KABAT-ZINN, Jon. **La Pratica del Atención Plena**. Barcelona: Kairós, 2007.

KABAT-ZINN, Jon. **Mindfulness-Based Interventions in Context: Past, Present, and Future**. University of Massachusetts Medical School. American Psychological Association D12, 2003.

KENG, Shian-King; SMOSKI, Moria; ROBIN, Clive. **Effects of mindfulness on psychological health: a review of empirical studies**. *Clinical Psychology Review*, v.31, p.1041-1056, 2011.

LEAHY, Robert. **Regulação emocional em psicoterapia**. Porto Alegre: Artmed, 2013.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Saúde com qualidade de vida organizacional e pessoal**. In: Jean Pierre Marras (org.). *Gestão Estratégica de Pessoas, conceitos e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2010.

MAITLAND, Arnaud. **O trabalho como mestre**. São Paulo: Editora Dharma, 2003.

REB, Jochen; NARAYANAN, Jayanth; HO, Zhi Wei. **Mindfulness at Work: Antecedents and Consequences of Employee Awareness and Absent-mindedness**. Research Collection Lee Chian School of Business. Singapore: Institutional Knowledge at Singapore Management University, 2013.

ROCHA-PINTO, Sandra Regina; PEREIRA, Claudio; COUTINHO, Maria Tereza; JOHANN, Silvio Luiz. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. 4.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

ROEMER, L.; ORSILLO, S. **A prática da terapia cognitivo-comportamental baseada em mindfulness e aceitação**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

SANTA'ANNA, Anderson; MORAES, Lúcio Flávio; KILIMNIK, Zélia. **Competências Individuais, Modernidade Organizacional e Satisfação no Trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo**. RAE-eletrônica. FVG-EAESP. v.4, 2005.

SHAPIRO, Shauna; IZETT,Christin. **La meditación: una herramienta universal para el cultivo de la empatía**. In: HICKS, Steven; BIEN, Thomas (Ed.). *Mindfulness y Psicoterapia*. Barcelona: Kairós, 2010.

SHAPIRO, Shauna; BROWN, Kirk; BIEGEL, Gina. **Teaching Self-Care to Caregivers: Effects of Mindfulness-Based Stress Reduction on the Mental Health of Therapists in Training**. *Training and Education in Professional Psychology* , v.1(2), p. 105–115, 2007.

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

SIEGEL, Daniel. **Cerebro y Mindfulness. La reflexion e la atencion plena para cultivar el bien estar**. Barcelona: Paidós, 2010.

SIEGEL, Ronald; GERMER, Christopher; OLENDZKI, Andrew. **Mindfulness: ¿Qué es? ¿Donde surgió?**. In: Fabrizio Didonna (Ed.). *Manual Clínico de Mindfulness*. Bilbao, Desclée de Bower, p.73-102, 2011.