



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

***Mindfulness* como alavanca de responsabilidade
socioambiental organizacional**

Isadora Gleizer Feibert

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, Novembro de 2019.



Isadora Gleizer Feibert

***Mindfulness* como alavanca de responsabilidade
socioambiental organizacional**

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador(a): **Ciro Torres Silva**

Rio de Janeiro
Novembro de 2019.

Resumo

Gleizer Feibert, Isadora. Orientador(a): Ciro Torres Silva. *Mindfulness* como alavanca de responsabilidade socioambiental organizacional. Rio de Janeiro, 2019. p. 42. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O trabalho se propôs a descrever a atual situação ambiental em que nos encontramos. Foi introduzida a necessidade que empresas têm de mudança de paradigmas em prol da capacidade planetária. O trabalho explica responsabilidade social corporativa, sustentabilidade em empresas e *mindfulness* em organizações. Foram feitas entrevistas em profundidade com instrutoras de *mindfulness* para empresas para explorar a relação da prática com a responsabilidade socioambiental corporativa. Concluiu-se que é preciso uma disseminação integral da prática de *mindfulness* como parte da cultura organizacional, fazendo com que haja um despertar de consciência planetária, reverberando na responsabilidade de empresas perante a sociedade e o meio ambiente.

Palavras-chave:

Mindfulness; responsabilidade social corporativa; sustentabilidade

Abstract

Gleizer Feibert, Isadora. Advisor: Ciro Torres Silva. *Mindfulness* as a leverage for corporate social responsibility. Rio de Janeiro, 2019. p. 42. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This paper proposed to describe the current environmental situation that we face. It was introduced the necessary shift in paradigms that businesses have to face in favor of the planetary capacity. The paper explains corporate social responsibility, sustainability in businesses and mindfulness in organizations. In-depth interviews were conducted with mindfulness instructors that work with businesses in order to understand the relationship between mindfulness and corporate social responsibility. It was concluded that mindfulness has to be disseminated in a holistic way in businesses as part of the organizational culture. This way, a planetary consciousness will be awakened, echoing in businesses' responsibility for the society and the environment.

Key-words:

Mindfulness; corporate social responsibility; sustainability

Sumário

1. Introdução	1
1.1. Contexto	1
1.2. Objetivos	5
1.3. Delimitação	5
1.4. Relevância	5
2. Referencial Teórico	7
2.1. Responsabilidade Social Corporativa	7
2.2. Gestão pelos <i>Stakeholders</i>	9
2.3. Sustentabilidade Empresarial	10
2.4. <i>Mindfulness</i>	12
2.4.1. <i>Mindfulness</i> na Gestão de Pessoas	13
2.4.2. <i>Mindfulness</i> na Gestão Empresarial	13
3. Metodologia	17
4. Apresentação e Análise dos Resultados	19
5. Considerações Finais e Sugestões	26
5.1. Exaustão Emocional no Trabalho	26
5.2. Tomada de Decisão Consciente	26
5.3. Liderança	28
5.4. Cultura Organizacional	29
6. Referências Bibliográficas	30

Lista de figuras

Figura 1 Tripé da Sustentabilidade Empresarial.....	11
-----------------------------------------------------	----

1. Introdução

1.1. Contexto

A Terra se apresenta em um impasse para acompanhar o desenvolvimento econômico atual. Nações buscam crescimento econômico, empresas buscam maximização de lucro, indivíduos buscam acúmulo de bens materiais, porém, tudo isso tem um custo sobre a natureza e a sociedade. E a Terra está clamando por atenção. A sociedade, no entanto, parece estar ciente da necessidade de mudar. A mídia está constantemente nos lembrando da situação alarmante em que se encontra o nosso planeta. Contudo, se avaliarmos a evolução em termos de proteção ambiental sob a ótica da Eco-92, Rio+20 e Agenda 21, podemos perceber que, por mais que alguns sucessos foram obtidos, como a adoção pelo Banco Mundial em 1989, pela primeira vez, de medidas que abordam impacto ambiental (SANCHEZ, 2012); a adoção em 1991 pela Comissão Econômica para a Europa e Estados membros da Convenção sobre Avaliação dos Impactos Ambientais num Contexto Transfronteiriço, a Convenção de Espoo (SANCHEZ, 2012); entre outras medidas proativas em relação ao meio ambiente, muito se deixou a desejar. Uma medida que falta execução é em relação à governança dos recursos comuns do planeta, como a atmosfera, o oceano e os polos. Atividades com interferência humana na Antártida são avaliadas pelo Tratado da Antártida, que entrou em vigor em 1998, porém, sua eficácia ainda é incerta (SANCHEZ, 2012). Ademais, nenhum acordo internacional aborda completamente o desafio fundamental exposto pelo Relatório Brundtland (SANCHEZ, 2012):

A capacidade de escolher políticas sustentáveis requer que as dimensões ecológicas das políticas sejam consideradas ao mesmo tempo em que as econômicas [...] e outras dimensões - nas mesmas agendas e nas mesmas instituições. (WCED, 1987, p.313)

Outra lacuna está na Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudanças Climáticas, que não leva em consideração a Avaliação dos Impactos Ambientais como ferramenta para promover a redução na emissão de gases do efeito estufa, mas apenas para elaborar estratégias de adaptação (SANCHEZ, 2012).

Para muitos estudiosos, os resultados da Rio+20 foram decepcionantemente modestos. A declaração final, intitulada “O Futuro que Queremos”, foi considerada para muitos um documento fraco e desestimulante. Algumas ONGs até chamaram o documento de “O Futuro que Não Queremos”. A implicação da Conferência carece a almejada conexão com o processo de tomada de decisão por parte de governos e agentes privados (SANCHEZ, 2012).

Dessa forma, como podemos ver, precisamos de uma mudança de paradigmas. Precisamos não apenas argumentar e documentar sobre a necessidade de rever processos e estruturas de forma que estas estejam compatíveis com a capacidade planetária, mas de fato trazer mudanças concretas. Empresas precisam cessar medidas de *greenwashing* (lavagem verde), que consiste em promover ações e discursos em prol do meio ambiente, mas não as praticar (LAUFER, 2003). Organizações precisam redesenhar suas estruturas e processos com intuito de se alinhar às práticas sustentáveis em toda a cadeia de valor. Para que isso de fato ocorra, entende-se que os membros destas organizações precisam compreender individualmente a necessidade e a motivação de mudar. Assim, responsabilidade socioambiental corporativa não será apenas uma tendência, mas sim um valor enraizado no *core* das empresas. Uma forma pela qual isso pode ser concretizado é através de *mindfulness*. “*Mindfulness* é a energia de estar atento e desperto no momento presente.” (PLUM VILLAGE, [20--?]). Quando isso é praticado, passamos a ser conscientes em relação às nossas atitudes. A partir desta consciência, surge a capacidade de escuta, respeito, compaixão e cuidado. Logo, a pessoa *mindful* irá pensar e agir de forma a escutar e respeitar a opinião do outro, e não simplesmente rebater; pensar em seus padrões de consumo, e não consumir desenfreadamente; atentar-se à alimentação, apresentando cuidado com o que se nutre, e não comer apenas por conveniência; ponderar o descarte de resíduos que deparamo-nos no dia a dia, e não apenas jogar fora (pode-se questionar: “fora para onde?”), considerando que o nosso descarte contamina o solo do qual nosso alimento é extraído); tratar das externalidades produzidas por uma organização, e não somente usar insumos de menor custo; planejar uma cadeia de suprimentos de uma organização eticamente responsável, e não considerar apenas poucas variáveis ao realizar parcerias; tratar com compaixão *coworkers*, e não de forma rude; dentre diversas outras condutas que se alinham com a virtude que é

intrínseca a todos nós de agir com compaixão no aqui e agora (PLUM VILLAGE, [20--?]).

Thich Nhat Hanh, monge budista e ativista pela paz que ajudou a disseminar o conceito de *mindfulness* no ocidente, explica em seu texto para a *United Nations Framework Convention on Climate Change*, que muitos de nós considera que a felicidade é consequência da obtenção de mais poder, status e dinheiro. No entanto, a condição para a percepção da felicidade já é intrínseca a nós mesmos. Até que entendamos isto, continuaremos a produzir e consumir elementos dos quais não precisamos, danificando tanto a nós mesmos quanto a Terra. O autor esclarece, no entanto, que a Terra tem a capacidade de se recuperar e atingir um estado de homeostase, mesmo que isso leve milhões de anos. Dessa forma, o risco incide na possibilidade da espécie humana e de outras espécies de sobreviverem na Terra (PLUM VILLAGE, 2015).

Diante desta situação que coloca em risco o futuro da humanidade, questiona-se: qual o papel das organizações perante o contexto introduzido? Organizações, sejam estas públicas ou privadas, movem o contexto social, político, econômico e ambiental que nos rodeia (CRANE, MATTEN e MOON, 2008). A partir desta premissa, pode-se compreender a responsabilidade que as organizações têm (ou deveriam ter) perante suas ações. Um problema crítico que engloba o Brasil é que a responsabilidade de empresas em países emergentes em direção a práticas sustentáveis é escassa (RIVERA E DELMAS, 2004). Com intuito de aceitar o compromisso de agir conscientemente, Jorge Rivera e Magali Delmas explicam, a partir da produção de seis acadêmicos e referências no segmento de responsabilidade socioambiental corporativa, algumas práticas de organizações que visam à consideração com o meio ambiente. Os autores citam a necessidade de pressão cultural e social no que tange responsabilidade socioambiental imposta a organizações, influenciando na adoção de práticas que vão além da premissa de maximização de lucro. Ademais, Bruce Paton cita o mecanismo de convergência, que visa que todas as empresas da mesma indústria adotem um nível similar de práticas de proteção ambiental, e o mecanismo de separação, que objetiva que só algumas empresas de certa indústria a diferenciarem seus produtos considerando práticas sustentáveis (RIVERA E DELMAS, 2004). Bryan Husted explica a necessidade de considerar a discrepância entre contextos socioeconômicos de diferentes países no que tange

práticas de regulação ambiental (RIVERA E DELMAS, 2004). Richard Welford aponta que elaboradores de políticas públicas precisam adotar uma combinação de instrumentos como incentivos econômicos, iniciativas voluntárias, padrões internacionais e regulamentações para a execução de práticas que visam à proteção ambiental (RIVERA E DELMAS, 2004). No entanto, estes instrumentos necessitam de adaptação à realidade socioeconômica de cada país. Por fim, Chris Wille ilustra uma estratégia colaborativa implementada pela Rain Forest Alliance que promove responsabilidade socioambiental corporativa através da auditoria das condutas de empresas de madeira e agricultura tanto em países desenvolvidos quanto subdesenvolvidos (RIVERA E DELMAS, 2004).

Dessa forma, pode-se inferir que as organizações apresentam uma significativa parcela de responsabilidade quanto à crise socioambiental atual. Segundo Quintana e Hacon (2011), a causa desta crise se dá a partir da Revolução Industrial, período em que houve a separação entre cidade e campo e consequentemente, a ruptura do homem de sua natureza, desencadeando na falta de consciência de indivíduos que compõem as organizações sobre suas externalidades e sobre seus processos internos. Com intuito de buscar uma solução de longo prazo que irá abordar a necessidade de se conscientizar quanto às condutas organizacionais, é preciso que estas organizações apliquem práticas *mindful* de forma holística, ou seja, em todos os processos, sejam estes internos ou externos. É preciso que *mindfulness* seja um pilar enraizado no *core* das organizações. Atualmente podemos observar diversas empresas adotando a prática de *mindfulness*, como Google, 3M, Mead Johnson Nutrition, Facebook, Apple, Vivo, Aetna, Goldman Sachs e Intel. A Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (Firjan) também promove cursos de *mindfulness*. No entanto, a lente da prática destas empresas foca essencialmente nas dimensões de gestão de estresse, liderança e produtividade. De fato, estudos citados posteriormente comprovam que *mindfulness* gera efeitos positivos nas dimensões citadas, mas propõe-se explorar *mindfulness* de forma a trazer não apenas uma consciência individual, grupal e corporativa, mas também uma consciência planetária. A prática pode ser uma ferramenta que instiga em empresas a necessidade de repensar a maneira como elas agem para com a sociedade. Ademais, organizações necessitam caminhar em conjunto com políticas públicas, indivíduos e entre si de forma a colaborar para o alcance de um objetivo maior de reestruturar a forma como elas

agem. Isto posto, o presente trabalho questiona como *mindfulness* em organizações poderia contribuir para o desenvolvimento de responsabilidade socioambiental humanitária?

1.2. Objetivos

O objetivo principal deste trabalho é analisar e compreender como a prática de *mindfulness* poderia colaborar para a conscientização da necessidade de agir com responsabilidade socioambiental em uma empresa.

Como objetivos intermediários, o trabalho buscou entender o que é *mindfulness* e de que formas, através de bibliografia e de entrevistas, esta prática vem sendo aplicada na gestão de empresas. Além disso, compreender a teoria acerca da responsabilidade socioambiental corporativa e da gestão pelos *stakeholders*.

1.3. Delimitação

Este trabalho se limita às práticas de *mindfulness* de empresas globais encontradas na literatura sobre o tema. Além disso, o trabalho busca se aprofundar nos relatos de duas instrutoras de *mindfulness* brasileiras, com atuação em gestão empresarial.

1.4.Relevância

Este trabalho é relevante para organizações que reconhecem a necessidade de rever e reestruturar seus processos de forma que sejam responsáveis quanto às necessidades sociais e ambientais, e não apenas financeiras. Assim, o estudo irá contribuir para a alavancagem de formas de lidar com questões socioambientais. Ademais, o artigo é relevante para a gestão empresarial, pois aponta para a utilização de técnicas de *mindfulness* como forma de alavancar desempenho por meio de líderes mais eficazes no processo de tomada de decisão e funcionários mais saudáveis. O trabalho é importante visto que reconhece a responsabilidade de organizações em geral perante as questões socioambientais e consequentemente, a necessidade que as empresas têm de mudança de

paradigmas, que pode ser realizada a partir da implementação de técnicas de *mindfulness*. Isso irá contribuir para um panorama de empresas que agem de forma consciente quanto ao meio ambiente e a sociedade. Este artigo é relevante para a academia, pois a literatura sobre *mindfulness* em organizações tange basicamente a questão de saúde mental, que é de fato um problema que tem que ser abordado. No entanto, é preciso abordar também diferentes formas de lidar com questões sociais e ambientais em organizações e, referente a isso, tendo *mindfulness* como uma forma de mitigar essas questões, há pouca literatura.

2. Referencial Teórico

Este capítulo irá apresentar os conceitos de responsabilidade social corporativa, gestão pelos *stakeholders*, sustentabilidade empresarial, *mindfulness* na gestão de pessoas e *mindfulness* na gestão empresarial.

2.1. Responsabilidade Social Corporativa

Segundo Simões e Ferreira (2008), uma empresa socialmente responsável reconhece a responsabilidade de seus processos internos perante o ambiente externo. A prática, então, não é restrita a ações gerenciais voltadas à busca de resultados econômicos somente. A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) é a “relação ética e transparente da organização com todas as suas partes interessadas, visando ao desenvolvimento sustentável” (ABNT, 2004, p. 3 *Apud* Simões e Ferreira, 2008). Este define-se como “aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de atender às necessidades das gerações futuras” (NASCIMENTO, 2012, p. 35).

Marrewijk (2003) apresenta uma crítica ao conceito de responsabilidade social corporativa. Ele explica que o conceito é dito muitas vezes como a solução de questões sociais, mas, na prática se dá como amplo demais e com pouca concretude e cunho prático. No mesmo artigo, Jacques Schraven, presidente da VNONCW, *Dutch Employers Association*, explica que na visão dele, cada organização tem a sua própria forma de compreender a responsabilidade social e praticá-la de forma a alinhar-se aos próprios objetivos. Por isso, ele considera que de fato, responsabilidade social corporativa é um conceito amplo e abrangente.

O artigo de Auld, Bernstein e Cashore (2008) compartilha da crítica de Marrewijk e explica que o maior desafio sobre o conceito de responsabilidade social corporativa é a presença de diversas explicações, ideias, discursos, práticas, etc., sob o nome de “Responsabilidade Social Corporativa” e consequentemente, a incerteza se mecanismos de inovação em responsabilidade social corporativa têm a capacidade por si só de lidar com os problemas sociais e ambientais atuais. Além disso, a falta de entendimento sobre o conceito gerou uma dúvida geral de por que empresas apoiam (ou não) essa prática e as implicações desse apoio ou

falta de apoio tem para o potencial de desenvolvimento de políticas privadas inovadoras em locais que políticas públicas são ineficientes.

Auld, Bernstein e Cashore (2008) fazem uma distinção entre práticas antigas e novas da responsabilidade social corporativa. Os autores apontam que enquanto práticas antigas focam sua atenção em atividades filantrópicas que não se relacionam com as atividades *core* de organizações, práticas novas, por outro lado, têm o objetivo de internalizar as externalidades negativas. Essa nova RSC foca também em mostrar ao mercado que sua empresa está ativamente conectada com questões sociais e ambientais e que essa conexão dita, regula e altera as atividades *core* da organização. Uma questão é que essa ótica pode suscitar em uma competição entre qual empresa está mais engajada com práticas socioambientais.

Chiavenato (2003, p. 607) explica o conceito de responsabilidade social corporativa proposto por Davis, que tem como princípio cinco proposições:

1. “A responsabilidade social emerge do poder social. ” Isto é, há uma relação entre organizações e sociedade, as quais devem trabalhar juntas, de forma a respeitar essa relação.
2. “As organizações devem operar em um sistema aberto de duas vias, com recepção aberta de insumos da sociedade e expedição aberta de suas operações para o público. ” É preciso uma comunicação aberta e honesta entre organizações e sociedade, com intuito da última ouvir o que a primeira deve manter ou melhorar no que tange o bem estar geral. A sociedade, por sua vez, deve ouvir os relatórios das organizações em termos de atendimento das responsabilidades sociais.
3. “Os custos e benefícios sociais de uma ação, produtos ou serviço devem ser calculados e considerados nas decisões a respeito deles. ” Ou seja, as organizações devem considerar os efeitos de curto e longo prazo sobre suas ações na sociedade.
4. Os custos de manter atividades desejáveis pela sociedade relacionados a cada ação, produto ou serviço devem ser repassados ao consumidor.
5. “Como cidadãos, as organizações devem ser envolvidas na responsabilidade em certos problemas sociais que estão fora de suas

áreas normais de operação.” Ou seja, uma visão antagônica da proposta por Milton Friedman: “*the business of business is business*” (o negócio dos negócios é o negócio), já que sugere que as organizações devem ser responsáveis por ajudar a sociedade, mesmo que com uma questão fora de seu *core business*.

2.2. Gestão pelos *Stakeholders*

Brugha e Varvasovszky (2000) relatam que teorias de gestão pelos *stakeholders* foram desenvolvidas no início da década de 1930, nos Estados Unidos, na empresa *General Electric Company*. Esta identificou os quatro maiores grupos de interesse: clientes, funcionários, o público como um todo e acionistas. Caso as necessidades e expectativas dos três primeiros grupos fossem atendidas, então os acionistas também iriam se beneficiar. Uma abordagem voltada aos *stakeholders* entende que os interesses e o poder de influência de agentes que não apenas acionistas, precisam ser levados em consideração na avaliação de ameaças e oportunidades, no planejamento estratégico e na gestão de mudanças.

O desenvolvimento de não apenas acionistas, mas também de funcionários, clientes, fornecedores, concorrentes, meio ambiente e sociedade no exercício da organização é o que torna possível o planejamento e a implementação de práticas conscientes quanto às questões socioambientais. Stubbs e Cocklin (2008) complementam, ao sugerir também a natureza e gerações futuras como *stakeholders*, com intuito de considerá-los no processo de tomada de decisão. Dessa forma, a responsabilidade social empresarial adota a “visão dos *stakeholders*”, visto que considera justamente todas as partes interessadas nas decisões e condutas, contrapondo-se à “visão dos *stockholders*”, em que as ações giram em torno prioritariamente do retorno aos acionistas (MACHADO FILHO, 2006).

De Oliveira et al. (2019) sugere que é preciso complementar a visão de Milton Friedman: “*the business of business is business*” (o negócio dos negócios é o negócio)¹ com um olhar para a sustentabilidade. Dessa forma, valor será gerado

¹ Tradução própria.

para todos os *stakeholders* e não somente acionistas. Os autores explicam que é a partir do engajamento de todos os *stakeholders* que se pode desenvolver soluções economicamente viáveis para os problemas sociais e ambientais.

O desenvolvimento de uma conduta empresarial socialmente responsável considera a relação e o diálogo com os *stakeholders* na visão, cultura, missão, valores, estratégias e, principalmente, atuação da organização (SIMÕES E FERREIRA, 2008).

Brugha e Varvasovszky (2000) explicam que *stakeholders* têm o potencial de influenciar as ações e objetivos de organizações, políticas e projetos. Dessa forma, ao coletar e analisar dados de todas as partes interessadas, pode-se desenvolver um entendimento e identificar oportunidades para influenciar como o processo decisório se dá em um determinado contexto.

2.3. Sustentabilidade Empresarial

O conceito de sustentabilidade abrange o desenvolvimento econômico, a justiça social, a proteção ambiental, o desenvolvimento regional, a preservação da identidade cultural e o âmbito político-institucional (SIMÕES E FERREIRA, 2008). A perenização de uma organização demanda uma visão estratégica que possibilite um diálogo e transparência com os *stakeholders*. A sustentabilidade se dá como o respeito à capacidade planetária. O exercício de uma organização deve ser avaliar os recursos e condições internas, com intuito de estabelecer estratégias e planos de ação visando práticas responsáveis e sustentáveis. Logo, é preciso que a mudança nas condutas da empresa se origine a partir de uma mudança no sistema de gestão. Tachizawa e Andrade (2008) *apud* Nascimento (2012) explicam que a sustentabilidade deve se dar como uma função estratégica proativa da alta gestão das organizações, inserida na estrutura organizacional como prioridade e contemplada também em toda a extensão da cadeia produtiva. Vale ressaltar a importância de um método de avaliação sistemático que englobe as dimensões econômica, ambiental e social, possibilitando a identificação de fraquezas, logo, oportunidades de melhoria e de aprendizado contínuo. Organizações precisam incorporar em sua estratégia a lógica do *triple bottom line*

(tripé da sustentabilidade)², isto é, a consideração de resultados econômicos, sociais e ambientais, por meio do diálogo com todos os *stakeholders* (SIMÕES E FERREIRA, 2008), como detalha a Figura1 abaixo:

Triapé da Sustentabilidade Empresarial



Figura 1 Triapé da Sustentabilidade Empresarial (Kraemer, 2005)

Nascimento (2012) explica o conceito de Sistema de Gestão Ambiental (SGA) como “o conjunto de procedimentos que irão ajudar a organização a planejar, organizar, controlar e diminuir os impactos ambientais de suas atividades, produtos e/ou serviços.”. O SGA compreende a necessidade das questões ambientais serem introduzidas nas funções estratégicas de empresas, como oportunidade de desenvolver políticas ambientais proativas. Para que o SGA seja eficaz, é preciso que todos os empregados estejam envolvidos, não se restringindo apenas às funções social e ambiental.

Sobral (2013) cita que a sustentabilidade socioambiental e a ética nos negócios apresentam-se como questões contemporâneas determinantes na relação entre as organizações e o ambiente. De acordo com o autor, devido aos grandes escândalos socioambientais divulgados na mídia envolvendo grandes empresas e uma “crescente consciência humanista e ecológica das sociedades modernas”, a administração vem se mostrando cada vez mais alinhada com a sustentabilidade.

² Tradução própria.

Ademais, a tomada de decisão baseada em princípios morais e éticos passou a ser um imperativo organizacional.

Acredito que, com intuito da mentalidade de proteção ambiental e de consciência social ser de fato inserida em todos os funcionários de uma organização, de forma que seja duradoura e sustentável, é preciso que venha de uma motivação interna e não uma imposição institucional externa. Nascimento (2012) explica como, na década de 1980, a motivação para a proteção ambiental, antes vista sob uma ótica defensiva, passou a ser mais proativa, visto que reduzia custos e possibilitava uma boa imagem e reputação à empresa. Por um lado, isto é positivo, considerando que as empresas repensaram sua forma de agir perante a sociedade e o meio ambiente. No entanto, se a motivação não for o cuidado com a Terra e com a humanidade por si só, e sim redução de custos e melhora de reputação, a questão que põe-se é: será que as medidas e a mudança no sistema de gestão serão de longo prazo, serão de fato conscientes no que tange a lógica do *triple bottom line*? Dito isso, defende-se que é preciso uma mudança não apenas no sistema de gestão das organizações, mas uma mudança também na mentalidade dos indivíduos que compõem as organizações, para que esses passem a enxergar a essência da necessidade de agir em prol da sociedade e do meio ambiente. Propõe-se que *mindfulness* em empresas seja uma das formas pelas quais essa transformação de paradigmas possa ser concretizada.

2.4. Mindfulness

Estudos por Ruedy and Schweitzer (2010) demonstram importantes conexões entre *mindfulness* e tomada de decisão ética (SIQUEIRA e PITASSI, 2016). Outros estudos também mostram que *mindfulness* tem uma relação independente com empatia e comportamentos sustentáveis (SIQUEIRA e PITASSI, 2016). Um artigo de Nicole Barbaro e Scott M. Pickett analisou e confirmou a correlação entre *mindfulness* e comportamentos a favor do meio ambiente. O mesmo artigo revela que é o processo de enaltecer a experiência de conexão com a natureza que afeta a relação entre *mindfulness* e comportamentos a favor do meio ambiente. Dessa forma, a prática de *mindfulness* se associa com condutas individuais conscientes e responsáveis eticamente. Consequentemente, a inserção dessa mentalidade nos valores *core* de uma empresa e em sua cultura

pode implicar na implementação de processos internos e externos sustentáveis (SIQUEIRA e PITASSI, 2016).

2.4.1. *Mindfulness* na Gestão de Pessoas

Observa-se uma considerável bibliografia sobre a relação entre *mindfulness* e saúde mental em empresas, isto é, a capacidade desta prática em reduzir níveis de estresse e esgotamento profissional em um ambiente de trabalho (BIRDIE, 2015), (VELLA E MCIVER, 2019). No entanto, há pouca pesquisa sobre os efeitos de *mindfulness* em uma organização como um todo (BIRDIE, 2015). Um estudo de Arvind K. Birdie (2015) mostra que uma abordagem *mindful* em um contexto organizacional pode resultar em um nível maior de consciência e atenção no trabalho; maior capacidade de lidar e manter a calma em situações difíceis e desafiadoras; maior facilidade em se adaptar às mudanças que estão sempre ocorrendo em uma organização e uma atitude mais positiva ao trabalho. Ademais, *mindfulness* também apresenta uma correlação positiva com cidadania, no que tange atitudes e comportamentos. Uma pesquisa apresentada no artigo de Birdie (2015), conduzida pela *American Management Association* (AMA) em conjunto com o Business Research Consortium concluiu que dentre os diversos problemas organizacionais explorados no estudo de 991 respondentes, alto nível de stress foi avaliado como a questão mais frequente. Na mesma pesquisa, 49% das empresas aplicam técnicas de *mindfulness* e destas, aproximadamente 90% avaliam a prática como benéfica. Logo, de fato *mindfulness* apresenta uma relação com a melhora da saúde mental de funcionários, questão esta considerada pela pesquisa da AMA como a de maior recorrência. Dentre outros benefícios com relação à prática de *mindfulness* apresentados no estudo de Birdie (2015), a maioria associa-se com o impacto positivo em saúde mental, como menos ansiedade, mais calma e menos exaustão emocional.

2.4.2. *Mindfulness* na Gestão Empresarial

Outra dimensão organizacional explorada em artigos em relação à *mindfulness* é liderança. Ou seja, como esta prática pode influenciar positivamente a capacidade de um/uma líder. Um artigo de Tina Thompson (2018) ilustra como

mindfulness pode auxiliar no processo decisório e desenvolver níveis de desempenho em uma empresa, visto que o exercício ajuda o/a líder a manejar diversas tarefas em um ambiente dinâmico e de rápidas transformações. O problema da aplicação de *mindfulness* para ampliar níveis de desempenho é que se a dita melhora de desempenho for sob um processo fim sem consciência, isto é, que não esteja atento e desperto ao impacto das ações na própria empresa (funcionários, por exemplo) e fora dela (sociedade e meio ambiente), então perde-se a essência de *mindfulness*.

Mindfulness como uma técnica de gestão pode parecer como algo novo, no entanto, um artigo da *Harvard Business Review* explica como essa prática já está inserida em um contexto organizacional desde pelo menos a década de 1970. O artigo ilustra como Pierre Wack, que liderava o grupo de planejamento da *Royal Dutch/Shell*, estudou meditação intensivamente na Ásia e tinha a capacidade de ter uma visão de mundo diferenciada. A partir disso, ele desenvolveu a técnica de planejamento de cenários, uma prática altamente disseminada de planejamento estratégico. Wack era capaz de observar cenários de forma a escavar por todas as suas camadas, com total atenção e consciência. Os consultores Justin Talbot-Zorn e Frieda Edgette (BUTCHER, 2018) explicam que *mindfulness* auxilia líderes a desapegar de uma forma de pensar tradicional, mecânica e com pouca abertura para criatividade. Dessa forma, podemos observar que *mindfulness* já vem sendo adotada como uma prática que traz diversos benefícios para empresas desde pelo menos a década de 1970. Com as ainda mais velozes mudanças tecnológicas que impactam as organizações, essa técnica pode apresentar benefícios ainda mais potencializados (BUTCHER, 2018).

Com intuito de ilustrar como *mindfulness* está sendo implementado em um contexto empresarial, a Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (Firjan) está promovendo cursos de *mindfulness*. A ementa do curso aponta para os benefícios que a prática possibilita que são comprovados por pesquisas científicas internacionais conduzidas por universidades como Harvard e Oxford ao longo de mais de 35 anos. Os benefícios são:

- Desenvolvimento da intuição, criatividade e inovação;
- Melhora na capacidade de lidar com problemas;
- Redução do estresse e da ansiedade;
- Desenvolvimento da concentração e do foco;

- Autocontrole e equilíbrio emocional;
- Melhora na qualidade dos relacionamentos e da liderança;
- Melhora do sistema imunológico;
- Relaxamento, calma e tranquilidade;
- Redução significativa do nível de stress.

(FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO, 2019)

O curso da Firjan tem a duração de oito semanas. No entanto, é importante que os participantes deem continuidade à prática em suas empresas, para que esses benefícios sejam de longo prazo.

A consultora de capacitação, *Call Daniel*, listou nove grandes empresas que adotam práticas de *mindfulness*. São elas: Google, 3M, Mead Johnson Nutrition, Facebook, Apple, Vivo, Aetna, Goldman Sachs e Intel. Depoimentos dos funcionários que praticam confirmam o aumento na produtividade por melhorar a concentração e foco no momento presente, menores níveis de *stress*, aumento de criatividade e melhoria nas relações de trabalho (CALL DANIEL, 2019).

Christian Greiser, líder global de operações da *Boston Consulting Group*, explica que líderes precisam trabalhar em um estado de presença além de ter consciência no processo de tomada de decisão. Por isso, Greiser enfatiza, é que *mindfulness* se dá como uma prática altamente relevante. Ele cita que em um contexto empresarial, a prática desenvolve desempenho, agilidade e bem-estar corporativo, já que auxilia na gestão de exaustão emocional. Segundo o consultor, a inserção de *mindfulness* em uma organização se dá na liderança, com intuito de criar uma atmosfera de consciência no topo da hierarquia. Certas empresas possuem uma “sala de silêncio”, em que funcionários podem realizar as práticas. No entanto, Greiser explica que *mindfulness* corporativo vai além das práticas individuais, já que é sobre criar uma cultura organizacional com os princípios de *mindfulness*: compaixão e foco. O primeiro potencializa relações internas e externas e o segundo diminui complexidade, traz atenção para as atividades prioritárias e ajuda a alinhar a empresa na realização de sua missão comum (BOSTON CONSULTING GROUP, 2018).

Diante dos estudos apresentados sobre *mindfulness* e sua utilidade na gestão empresarial, pode-se perceber que não há uma proposta de correlação desta prática com o desenvolvimento de uma conduta empresarial sustentável

socialmente e ambientalmente. Assim, neste trabalho propõe-se trazer atenção para a ideia de que *mindfulness* é ser consciente tanto individualmente, quanto em grupo, quanto em uma organização, mas também, em um sentido de consciência planetária. Dito isso, a proposta é compreender como o exercício de *mindfulness* pode ser capaz de expandir a consciência de funcionários de forma que estes desenvolvam a motivação da necessidade que suas respectivas empresas têm em responsabilizar-se quanto às questões sociais e ambientais.

3. Metodologia

O tipo de pesquisa utilizado no presente trabalho, segundo Vergara (1998), é quanto aos fins, uma investigação exploratória e quanto aos meios, uma pesquisa bibliográfica.

“A investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa.” (VERGARA, 1988 p.45). No caso deste trabalho, percebe-se que há um enfoque acadêmico específico sobre a inserção de *mindfulness* em empresas, isto é, um enfoque desta prática como forma de lidar com a gestão de estresse e gestão de pessoas. Dessa forma, a investigação exploratória se dá no sentido de ampliar a gama de conhecimento e pesquisa quanto à *mindfulness*, mais especificamente como forma de trazer consciência para questões socioambientais em um contexto empresarial.

Pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma. O material publicado pode ser fonte primária ou secundária. (...). (VERGARA, 1988 p.45).

Neste trabalho, a pesquisa bibliográfica refere-se ao referencial teórico que investiga os conceitos de responsabilidade social corporativa, gestão pelos *stakeholders*, sustentabilidade empresarial, *mindfulness* na gestão de pessoas e *mindfulness* na gestão empresarial.

Segundo Tachizawa e Mendes (2006), o presente trabalho também se dá no formato de análise teórico-empírica. Esta, de acordo com os autores, pode ser:

- “uma simples análise interpretativa de dados primários em torno de um tema, com apoio bibliográfico;”
- “um teste de hipóteses, modelos ou teorias, a partir de dados primários e secundários;”

- “um trabalho realmente inovador, a partir de dados primários e/ou secundários, o que, (...), deve ser evitado, por tratar-se de um objetivo dos cursos de mestrado e doutoramento.”

No presente trabalho, o primeiro caso foi explorado através de entrevistas com especialistas no campo sendo estudado, isto é, *mindfulness*, sendo esta a etapa de coleta de dados primários. Como dados secundários, foi feita uma pesquisa bibliográfica em livros, artigos e *websites* de organizações, referente aos temas: responsabilidade social corporativa, gestão pelos *stakeholders*, sustentabilidade empresarial, *mindfulness* na gestão de pessoas e *mindfulness* na gestão empresarial.

Conforme Martins (2000), a técnica para coleta de dados e informações utilizada no presente trabalho é entrevista em profundidade. De acordo com o autor, esta

É uma técnica que requer muita habilidade do entrevistador. O trabalho de coleta por meio de entrevistas é demorado, e seu objetivo básico é entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente com base nas suposições e conjecturas do pesquisador. (Martins, 2000)

Foram realizadas duas entrevistas extensas com profissionais que trabalham com *mindfulness*, focando nesta prática dentro do ambiente corporativo e em sua possível relação com a mitigação, por parte das organizações, de problemas socioambientais. Segundo Gil (1999), o presente trabalho utilizou a técnica de entrevista por pautas, em que há certa estruturação na qual o entrevistador segue determinados pontos de interesse. Nesse tipo de entrevista, o entrevistador apenas apresenta as perguntas e permite que o entrevistado fale livremente. No caso do presente trabalho, os pontos de interesse foram a motivação corporativa da prática de *mindfulness* e sua relação com responsabilidade socioambiental.

4. Apresentação e Análise dos Resultados

Este capítulo apresenta os dados primários do trabalho, coletados através de duas entrevistas em profundidade com instrutoras de *mindfulness* do ambiente corporativo. Será apresentada a descrição e análise de cada entrevista.

A decisão de selecionar duas instrutoras de *mindfulness* para realizar a presente pesquisa se deu a partir da dificuldade de encontrar empresas que realizam a prática. Logo, foi considerada uma possibilidade mais plausível de pesquisa a entrevista com duas profissionais de *mindfulness*.

A primeira entrevista foi com Fernanda Miguez, engenheira elétrica, formada pela UERJ, onde atuou como pesquisadora do Instituto de Física Quântica. Pós-Graduada em Gestão de Negócios Integrados da UFRJ, Fernanda possui experiência em gestão da área comercial e *marketing* com Liderança *Mindfulness* e atualmente faz pós-graduação em *Cultivating Emotional Balance* (Gerenciamento Emocional nas Organizações)³, na área de Ensino e Pesquisa do hospital Israelita Albert Einstein. É membra da ABRAMIND, Rede Aberta de *Mindfulness*; coautora do Livro *Certezas Provisórias*, editora DOC Saberes e instrutora sênior *mindfulness* certificada pela *Mindfulness Trainings International* (MTI) com o Lama Jangchub Reid, da Nova Zelândia.

Fernanda tem duas vertentes de atuação profissional em *mindfulness*: para pessoas físicas e para pessoas jurídicas. Focaremos seu trabalho na vertente de pessoas jurídicas. Para ambas as atuações, é trabalhado um programa de oito semanas de *mindfulness* que se encontra no Anexo I, em que uma vez por semana há um encontro entre Fernanda e os funcionários da empresa participantes do programa e, durante o restante da semana, são encaminhadas práticas individuais de atenção plena. O programa tem como objetivo instigar os participantes a mudarem “a maneira como se relacionam com suas vidas, como pensam e como se sentem sobre suas experiências, promovendo maior autoconhecimento, desenvolvendo habilidades para lidar com as demandas, desafios do dia a dia, emoções difíceis e auxiliando na transformação da vida pessoal.” (PARCERIA HUMANA, [20--?]). Um aspecto fundamental do programa é o compromisso com

³ Tradução própria.

a prática diária e a continuação dela após o término do curso, para que de fato sejam percebidos os benefícios de *mindfulness*. Afinal, *mindfulness* é apenas uma ferramenta, um meio para que se desperte atenção e concentração no momento presente. Sobre os benefícios, há muitas pesquisas científicas internacionais feitas por universidades como Harvard e Oxford em pessoas que passaram pelo programa. Dentre os benefícios comprovados por mais de 35 anos de pesquisas científicas estão:

- “Redução do estresse e da ansiedade;
- Desenvolvimento da concentração e do foco;
- Autocontrole e equilíbrio emocional;
- Melhora na qualidade dos relacionamentos e da liderança;
- Desenvolvimento da intuição, criatividade e inovação;
- Melhora na capacidade de lidar com problemas;
- Melhora do sistema imunológico e;
- Relaxamento, calma e tranquilidade.” (PARCERIA HUMANA, [20--?]).

Nas empresas em que Fernanda atuou e atua, a motivação de estabelecer esse programa vem na maior parte dos casos de algum funcionário que avaliou que a empresa como um todo poderia beneficiar-se da prática. Miguez nunca fez propaganda para empresas, visto que o contato vem sendo cada vez mais frequente no ambiente corporativo e é também orgânico, parte do que se conversa habitualmente, considerando que é preciso ter um interesse pessoal e uma determinação com a prática. Um dos acordos dentro das empresas é que não é para realizar o programa de forma forçada, ou seja, ninguém é obrigado a fazer, apenas aqueles que realmente buscam focalizar sua atenção no momento presente. Dessa forma, a inserção de *mindfulness* nas empresas não é mecânica, não há um roteiro, protocolo ou foco em um objetivo específico, como por exemplo, aumento da produtividade. Logo, a inserção é feita de forma natural e adaptável para cada contexto e para cada equipe. Em um primeiro momento, é feita uma palestra inaugural explicando o que de fato é *mindfulness*. Vale ressaltar que cada empresa determina a forma como vai financiar o programa. Ou seja, existem empresas que pagam integralmente a participação de qualquer funcionário interessado e outras empresas que pagam parcialmente. Além disso, outras empresas apenas mediam o contato com a instrutora e deixam o financiamento por conta do próprio funcionário. Após a palestra inaugural, o nível de adesão ao programa depende da

forma de financiamento. Se a empresa contribui, a adesão é bem alta, caso contrário, é baixa. Empresas com uma cultura organizacional mais flexível e humanizada, oferecem a possibilidade de realizar o programa para todos os funcionários. Já empresas com uma cultura mais rígida e tradicional, tendem a oferecer apenas para a liderança, para o nível estratégico.

Sobre a relação entre *mindfulness* e sustentabilidade, Fernanda explicou que é comprovado cientificamente a ativação da ínsula quando é realizada uma prática frequente de *mindfulness*. A ínsula é a região do cérebro responsável por compaixão, despertar de consciência, inclusive sobre a interação com a natureza. Dessa forma, não é garantido, visto que depende da determinação de cada pessoa, mas se *mindfulness* torna-se um hábito rotineiro de alguém, então ocorrerá uma maior conscientização sobre a sociedade e o espaço onde vivemos, ou seja, a natureza. Fernanda explicou que nos Estados Unidos tem sido cada vez mais frequente em empresas, como por exemplo, a General Mills, realizar retiros de *mindfulness* com os funcionários. Assim, há uma conexão imersiva com a prática, o que acarreta em uma maior conexão com a natureza, considerando também o fato de que os retiros na maioria das vezes não acontecem em cidades urbanas e sim em áreas com uma forte presença natural. Miguez trouxe a experiência de Janice Marturano, que foi vice-presidente da empresa General Mills por quinze anos e em 2011 fundou o *Institute for Mindful Leadership* (Instituto para Liderança Consciente). Essa organização sem fins lucrativos dedica-se a treinar e auxiliar líderes de qualquer tipo de organização na exploração de *mindfulness* e nos fundamentos de excelência em liderança. O instituto baseia-se em pesquisas científicas da neurociência como embasamento para treinar e desenvolver as capacidades da mente. O instituto oferece retiros e cursos com enfoque em quatro aspectos da excelência em liderança: foco, clareza, criatividade e compaixão. Os programas do instituto são oferecidos para funcionários de todos os níveis, para que todos possam viver com excelência no trabalho e na vida pessoal (INSTITUTE FOR MINDFUL LEADERSHIP).

Fernanda explica que é através da tomada de decisão consciente que surge uma interação entre *mindfulness* em empresas e o desenvolvimento de responsabilidade socioambiental. Ou seja, se não estamos com uma consciência planetária acessada internamente, então tomamos decisões com base no próprio ego, podendo levar a situações que colocam em risco a vida e a saúde de outros e

da natureza. Assim, ao desenvolver a capacidade de expansão de consciência através da prática de *mindfulness*, líderes possivelmente estarão mais atentos no que decidem para suas empresas, seus funcionários, contratos e parcerias com outras empresas. Existe uma dificuldade, no entanto, em medir a correlação entre a prática de *mindfulness* com a concretização de práticas sustentáveis. Isso porque a prática depende de inúmeros fatores da vida pessoal de cada indivíduo, tanto antes de começar a prática, quanto na sua capacidade de incorporar a atenção plena na vida como um todo.

Fernanda explicou que, no caso dela, há a possibilidade de continuação da prática de *mindfulness* de forma organizada, ou seja, com um grupo e instrutores, após o término do programa de oito semanas. Ela desenvolveu o *Mindclub*, onde pessoas físicas que tiverem interesse podem encontrar-se quinzenalmente para partilhar e desenvolver a prática de *mindfulness*.

A segunda entrevista foi com Fabiana Garcia. Fundadora da Parceria Humana *Mindfulness*; psicóloga; formada em neurociência com base na metodologia David Rock; instrutora Sênior em *Mindfulness*, certificada pelo MTI – *Mindfulness Trainings International*, com o Lama Jangchub Reid, da Nova Zelândia. Obteve especialização e treinamento pela *Mindful Educator Essentials*, da *Mindful Schools*, da Califórnia (Estados Unidos da América), com enfoque em *Mindfulness* para crianças e adolescentes. Atualmente cursa especialização em *Cultivating Emotional Balance* (Gerenciamento Emocional nas Organizações), na área de Ensino e Pesquisa do hospital Israelita Albert Einstein. Membro da ABRAMIND, Rede Aberta de *Mindfulness*. Fabiana tem experiência durante mais de quinze anos em empresas nacionais e *startups*, na área de Gestão e Recursos Humanos, com foco em autoconhecimento, desenvolvimento pessoal e profissional.

Fabiana, assim como Fernanda, também atua tanto com pessoas físicas, quanto com pessoas jurídicas. Da mesma forma, daremos atenção ao seu trabalho com pessoas jurídicas. Fabiana e Fernanda realizam juntas em diversas empresas o programa de oito semanas de *mindfulness*. Assim, o contato entre Fabiana e empresas se dá por recomendação, geralmente por motivação de um funcionário específico que considera que os benefícios da prática podem ser aproveitados pela empresa como um todo.

Sobre a aceitação de funcionários quanto à inserção do programa de *mindfulness*, esses acolhem bem o programa, visto que reconhecem que necessitam melhorar algum aspecto de suas vidas, como aumento de foco, mais tranquilidade, maior criatividade, entre outros, cada um com a sua intenção. Por isso, o programa nunca apresenta um objetivo específico, ele é apenas uma ferramenta para que cada um trabalhe suas questões profissionais e pessoais. Nunca é imposta obrigatoriamente a participação no programa por parte da empresa. Tanto a organização quanto Fabiana apenas sugerem, oferecem uma palestra inaugural e, a partir disso, participa quem tem interesse de fato. Na maior parte dos casos, são oferecidas diversas turmas, pois a adesão é alta e supera o limite de vinte pessoas por turma. Se é oferecido para todos os níveis da empresa, depende da cultura organizacional. Empresas mais humanizadas oferecem para toda a empresa, enquanto empresas mais rígidas tendem a oferecer mais para níveis estratégicos apenas.

Sobre a relação entre *mindfulness* e sustentabilidade, Fabiana explica que há um natural processo de despertar de consciência sim em relação à sustentabilidade financeira, social e ambiental, porém, apenas quando *mindfulness* é praticado diariamente. Mesmo quando não há uma intenção ou motivação inicial quanto à prática, se esta for um compromisso de fato de funcionários, então naturalmente, um compromisso será desenvolvido com relação à sustentabilidade em empresas.

Os princípios de *mindfulness* conversam com princípios éticos, explica Fabiana, como respeito a todos os seres (inclusive a natureza), responsabilidade com os atos, não-violência, etc. Dessa forma, a prática de *mindfulness* desenvolve naturalmente em quem a pratica uma sensação de autorresponsabilidade, de reflexão sobre as possíveis consequências de uma determinada decisão. Fabiana explica também o conceito de ‘interser’, que é adquirido internamente com a prática e significa perceber que tudo no tempo e no espaço existe por conta de outros elementos do tempo e do espaço. Por exemplo, papel é e existe devido às árvores, ao Sol que possibilitou a fotossíntese das árvores, à chuva que irrigou a terra para que a árvore crescesse, à pessoa que fez a extração das folhas e as levou para uma fábrica e assim por diante. Logo, *mindfulness* possibilita essa percepção e por consequência desenvolve em cada indivíduo responsabilidade quanto às questões socioambientais. Outro valor que a prática desperta é a compaixão, visto

que expande a consciência de praticantes, consciência essa planetária, acarretando consideração, cuidado e respeito com outros indivíduos e com a natureza.

Portanto, pode-se perceber que dada a opinião de duas instrutoras, a prática rotineira de *mindfulness* acarreta uma percepção, sensibilização e consideração com a sociedade e com a natureza. Ressalta-se o fato desse resultado sobre a prática ser a opinião de uma população limitada em termos de quantidade. É a partir dessa sensibilização que se pode entender as positivas consequências da prática em organizações com intuito de as fazer tomarem decisões que levem em consideração as externalidades. Com o propósito de dar uma continuidade à prática após o programa de oito semanas nas empresas, para que todos os benefícios sejam mantidos, Fabiana oferece uma possibilidade formal de manutenção que ocorre quinzenalmente. No entanto, o programa por si só já oferece as ferramentas para que cada um possa dar essa continuidade sozinho.

Na ocasião houve a oportunidade de realizar uma pesquisa participativa com Fernanda Miguez e Fabiana Garcia com intuito de compreender como é apresentada a prática de *mindfulness* ao público. A autora participou da primeira aula do programa de oito semanas de *mindfulness* explicado anteriormente, no entanto, minha experiência foi para pessoas físicas. Contudo, o mesmo formato de curso é fornecido às empresas. A aula começou com uma introdução sobre o que é *mindfulness*, apresentando dados científicos sobre os benefícios da prática, explicitados anteriormente. Em seguida, foram introduzidas várias técnicas de respiração para iniciar o processo de atenção plena. Ao final, foi realizada uma partilha sobre como todos se sentiram em relação à prática. Este formato de curso é mantido durante as oito semanas e o objetivo é também que cada um realize esta prática diariamente, com o auxílio de um material de apoio. Vale ressaltar que, durante a partilha, todos os participantes do programa explicitaram sua intenção de iniciar a prática de *mindfulness* como sendo por questões de exaustão emocional, por conta de trabalho. Ou seja, por mais que as instrutoras não deem um foco específico ao programa, tanto como explicitado no capítulo de Referencial Teórico sobre *mindfulness*, como na minha pesquisa participativa, a motivação maior para praticar *mindfulness* é lidar com saúde mental.

5. Considerações Finais e Sugestões

A partir da pesquisa de dados primários e de dados secundários, podemos perceber alguns tópicos principais em que *mindfulness* é abordado dentro do contexto organizacional. São estes tópicos: exaustão emocional no trabalho, tomada de decisão consciente, liderança e cultura organizacional.

Além disso, conclui-se que a prática de *mindfulness* como alavanca de responsabilidade socioambiental corporativa deve ser considerada como uma medida de longo prazo. Isto porque é um exercício que demanda dedicação diária e seus benefícios levam tempo para serem percebidos, além do fato de ser uma prática pessoal, logo suas possíveis consequências variam de pessoa em pessoa.

5.1. Exaustão Emocional no Trabalho

Birdie (2015), como citado no Referencial Teórico, aponta para a considerável bibliografia correlacionando *mindfulness* e saúde mental no trabalho, ou seja, como a prática de atenção plena pode contribuir para um menor nível de estresse, ansiedade e esgotamento emocional. De fato, a pesquisa dos dados primários mostrou que esta é a causa principal da busca por *mindfulness* e que são comprovados resultados que auxiliam a sanar estes problemas emocionais.

Dessa forma, podemos considerar relevante uma maior inserção de técnicas de *mindfulness* como recurso de Gestão de Pessoas em empresas, visto que há uma busca por recursos que evoluam a qualidade de vida de funcionários e *mindfulness* aparece como uma técnica eficaz para este problema. No entanto, a pesquisa do presente trabalho mostra como este recurso pode ser explorado também em outros âmbitos de uma organização.

5.2. Tomada de Decisão Consciente

Estudos explorados no artigo de Siqueira e Pitassi (2016) demonstram a relação entre *mindfulness* e tomada de decisão ética. Da mesma forma, Fernanda Miguez explica como é a partir da tomada de decisão consciente que se pode realizar uma conexão entre *mindfulness* e responsabilidade socioambiental. Isso porque a prática de *mindfulness*, como explicitado pela entrevistada gera uma

ativação da ínsula, região do cérebro responsável pelo despertar da consciência. Através disso, uma consciência individual, grupal e planetária pode ser acessada, de forma a fazer com que funcionários de uma empresa passem a tomar decisões que considerem fatores além de seus próprios egos, ou do interesse somente da própria empresa. Assim, *mindfulness* entra nas empresas como um meio que faz com que as pessoas passem a atentar-se às externalidades, às consequências de seus atos, portanto contribuindo para o desenvolvimento da responsabilidade de cada um quanto às questões sociais e ambientais.

Stubbs e Cocklin (2008) citam a necessidade de consideração da natureza e de gerações futuras como *stakeholders*, com intuito de atentar-se a eles no processo de tomada de decisão. Isso representa justamente a tomada de decisão consciente, visto que respeita todas as partes envolvidas ao tomar uma decisão, inclusive outros seres vivos e gerações que ainda estão por vir. É esta mentalidade que precisa ser acessada por todos se considerarmos o papel de empresas para com a sociedade e o meio ambiente. De acordo com Simões e Ferreira (2008), uma conduta empresarial socialmente responsável considera a relação e o diálogo com todos os *stakeholders* na visão, cultura, missão, valores, estratégia e atuação. Para que seja desenvolvida uma motivação para essa relação transparente, Miguez em sua entrevista explica o potencial que *mindfulness* tem de estimular a consideração com todos os seres, ou seja, com todos os *stakeholders*, através do despertar de consciência que a prática gera, pela ativação da ínsula. Fabiana Garcia também explicou o desenvolvimento de autorresponsabilidade que surge com a prática diária de *mindfulness*, que converge com a definição de uma empresa socialmente responsável para Simões e Ferreira (2008): aquela que reconhece a responsabilidade de seus processos internos perante o ambiente externo.

Tachizawa e Andrade (2008) *apud* Nascimento (2012) ressaltam a necessidade de que a sustentabilidade seja incorporada em empresas como uma função estratégica proativa da alta gestão, inserida na estrutura organizacional e contemplada em toda a cadeia produtiva. Nascimento (2012) também explica sobre o Sistema de Gestão Ambiental, que tem como finalidade introduzir nas funções estratégicas de uma empresa as questões ambientais, desenvolvendo assim políticas ambientais proativas. Da mesma forma, sugere-se que a prática de *mindfulness* também passe a ser um valor incorporado nos pilares de

organizações, visto que possibilita, como já explicitado pela entrevista de Fernanda Miguez, a tomada de decisão consciente, desencadeando naturalmente em práticas e condutas que levem em consideração a sustentabilidade social, ambiental e financeira.

5.3. Liderança

Tina Thompson em seu artigo “*Mindfulness and Leadership: Insights and Benefits*” (*Mindfulness* e Liderança: Insights e Benefícios) publicado em 2018, explica como *mindfulness* pode ajudar líderes em processos decisórios, já que contribui para um aumento de foco, desenvolvimento de criatividade e uma maior capacidade de lidar com problemas. Assim, com a prática diária de *mindfulness* um líder consegue manejar com qualidade diversas atividades em um ambiente dinâmico. Um artigo da *Harvard Business Review* de Butcher (2018) ilustra como a prática de *mindfulness* auxiliou Pierre Wack, que liderava o grupo de planejamento da *Royal Dutch/Shell* na década de 1970, a elaborar a técnica de planejamento de cenários, uma prática altamente disseminada de planejamento estratégico. A atenção plena possibilitou a este líder a capacidade de observar cenários de forma extensa e profunda, com total consciência e atenção. Os artigos de Tina e Butcher convergem com a fala de Fernanda Miguez, sobre a criação do *Institute for Mindful Leadership* (Instituto para Liderança Consciente). O instituto busca justamente treinar e auxiliar líderes através de *mindfulness* para que estes desenvolvam uma excelência em suas capacidades de liderar, trabalhando foco, clareza, criatividade e compaixão. O instituto oferece retiros e cursos para empresas nos Estados Unidos e este hábito por parte de organizações de realizar imersões está rapidamente se disseminando, de acordo com Fernanda Miguez. No Brasil, no entanto, ainda não foi desenvolvida essa cultura de retiros de *mindfulness*. O tema é ainda incipiente no país. Sugere-se, portanto, que empresas passem a explorar a realização de retiros de *mindfulness* e/ou cursos intensivos, com intuito de que líderes de todos os níveis e de todos os tipos de organização beneficiem-se da prática e consequentemente, tomem decisões que irão beneficiar a organização como um todo, a extensão da cadeia produtiva e as partes afetadas fora da organização.

Vale ressaltar que tornar-se uma empresa consciente quanto à sustentabilidade deve ser uma decisão estratégica, que venha da liderança de uma organização. No entanto, como foi explorado no presente trabalho, o efeito de consideração com o meio ambiente e com a sociedade ocorre em indivíduos que praticam *mindfulness* independentemente de uma intenção propriamente dita. Contudo, este efeito acontece de forma gradual, a longo prazo.

5.4. Cultura Organizacional

Christian Greiser da Boston Consulting Group propõe a criação de uma cultura organizacional com os princípios de *mindfulness*: compaixão, que potencializa relações internas e externas e é uma qualidade que Fernanda Miguez traz como sendo cientificamente comprovada de ser ativada pela ínsula através da prática consistente de *mindfulness*, e foco, que diminui complexidade, traz atenção para as atividades prioritárias e ajuda a alinhar a empresa na realização de sua missão comum. Dados os benefícios que *mindfulness* gera explicitados anteriormente com relação à exaustão emocional no trabalho, tomada de decisão consciente, que desenvolve práticas sustentáveis e a responsabilidade socioambiental em empresas, e liderança, é através da disseminação desta prática como parte da cultura organizacional que de fato serão percebidos os respectivos benefícios. Isso porque *mindfulness* tem que ser levado em consideração em todos os aspectos da organização e, não obstante, para ser eficaz precisa que funcionários estejam engajados e consistentes com uma prática diária.

Portanto, é dessa forma que *mindfulness* pode servir como uma ferramenta de mitigação de problemas socioambientais: disseminando a prática como aspecto da cultura organizacional que despertará consciência em funcionários, de forma que esses passem a agir com compaixão em relação a todos os *stakeholders*, inclusive, como Stubbs e Cocklin (2008) sugerem, a natureza e gerações futuras.

6. Referências Bibliográficas

AULD, G., BERNSTEIN, S., CASHORE, B. *The New Corporate Social Responsibility. Annual Review of Environment and Resources*, Vol. 33, Páginas 413-435, 2008. <https://doi-org.ez370.periodicos.capes.gov.br/10.1146/annurev.environ.32.053006.141106>

BARBARO, N e PICKETT, S.M. *Mindfully green: Examining the effect of connectedness to nature on the relationship between mindfulness and engagement in pro-environmental behavior. Personality and Individual Differences*, Volume 93, Páginas 137-142, 2016.

BIRDIE, A. K. *Mindfulness and its role in workplace. Indian Journal of Positive Psychology*, [s. l.], v. 6, n. 4, p. 432–435, 2015. Disponível em: <<http://searchebscohostcom.ez370.periodicos.capes.gov.br/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=115097192&lang=pt-br&site=ehost-live>>. Acesso em: 3 set. 2019.

BOSTON CONSULTING GROUP. *Mindfulness in Business*. 2018. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=s9BDziasyH0>. Acesso em: 25 de Setembro de 2019.

BRUGHA, R. e VARVASOVSKY, Z. *Stakeholder analysis: a review. Oxford University Press, Health Policy and Planning*; 15(3): 239-246, 2000.

BUTCHER, J. *Management as a Management Technique Goes Back to at Least the 1970s. Harvard Business Review*, Boston, MA, maio 2018.

CALL DANIEL. **Meditação nas empresas? Conheça 9 grandes empresas que tem essa prática**, ago. 2019. Disponível na Internet: <http://calldanielbr.com/blog/meditacao-nas-empresas-conheca-9-grandes-empresas-que-tem-essa-pratica/>. Acesso em: 20 de Setembro de 2019.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7 ed. rev. e atual. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

CRANE, A., MATTEN, D., & MOON, J. *Corporations and Citizenship: Business, Responsibility and Society. Cambridge University Press*, Cambridge, U. K. 2008. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511488542>

DE OLIVEIRA, E. W. M. et al. *The Business of the Business Is Not Just the Business: Business Sustainability as Strategic Element. Brazilian Journal of*

Management / Revista de Administração da UFSM, [s. l.], v. 12, n. 1, p. 41–53, 2019. Disponível em: <<http://search-ebscohost-com.ez370.periodicos.capes.gov.br/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=136757893&lang=pt-br&site=ehost-live>>. Acesso em: 25 set. 2019.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. *Mindfulness Programa 8 Semanas*, 2019. Disponível na Internet: <https://lojaonlinefirjan.com.br/collections/cursos/products/mindfulness-09-09?variant=29430327476266>. Acesso em: 14 de Setembro de 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999. 202 p. ISBN: 8522422702.

INSTITUTE FOR MINDFUL LEADERSHIP. *About the Institute*. Disponível em: <https://instituteformindfulleadership.org/about-the-institute/>. Acesso em 28 de Outubro de 2019.

KRAEMER, M. E. P. Contabilidade rumo á pós-modernidade: um futuro sustentável, responsável e transparente. 2005. Disponível em: <http://www.gestaoambiental.com.br/kra>. Acesso em: 10 de outubro de 2019.

LAUFER, W. S. *Social Accountability and Corporate Greenwashing*. *Journal of Business Ethics*, v. 43, n. 3, p. 253-261, 2003. <https://doi.org/10.1023/A:1022962719299>

MACHADO FILHO, C.P. **Responsabilidade Social e Governança: O Debate e as Implicações**. São Paulo, 2006.

MARREWIJK, M. Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics*, v. 44, n. 2-3, p. 95-105, 2003. <https://doi.org/10.1023/A:1023331212247>

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. São Paulo: Atlas, 2000.

NASCIMENTO, Luis Felipe. **Gestão ambiental e sustentabilidade** / Luis Felipe Nascimento. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2012. 148p.: il.

PARCERIA HUMANA. *Mindfulness*. Disponível em: <https://www.parceriahumanamindfulness.com/mindfulness>. Acesso em 25 de Outubro de 2019.

PLUM VILLAGE. *Mindfulness Practice*. [20--?] Disponível em: <<https://plumvillage.org/mindfulness-practice/>>. Acesso em: 25 de Abril de 2019.

PLUM VILLAGE. **Falling in Love with the Earth**. 2015. Disponível em: <<https://plumvillage.org/letters-from-thay/thich-nhat-hanhs-statement-on-climate-change-for-unfccc/>>. Acesso em: 28 de Abril de 2019.

QUINTANA, A.C.; HACON, V.. O desenvolvimento do capitalismo e a crise ambiental. **O Social em Questão**, Ano XIV - nº 25/26, pg 427 – 444, 2011.

RIVERA, J.; DELMAS, M.. Business and environmental protection: An introduction. **Human Ecology Review**, Vol. 11, No. 3, p. 230-234, 2004.

SANCHEZ, Luis E.; CROAL, Peter. Environmental impact assessment, from Rio-92 to Rio+20 and beyond. **Ambient. soc.**, São Paulo, v. 15, n. 3, p. 41-54, Dec. 2012. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-753X2012000300004&lng=en&nrm=iso>. Access on 08 Oct. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-753X2012000300004>.

SIMÕES, C. P.; FERREIRA, G. S. organizadores Rita de Cássia Monteiro Afonso, Roberto Bartholo. *Responsabilidade social e cidadania: conceitos e ferramentas*. Brasília, 2008.

SIQUEIRA, R. P. e PITASSI, C. Sustainability-oriented innovation: Can *mindfulness* make a difference? **Journal of Cleaner Production**, Volume 139, Páginas 1181-1190, 15 de Dezembro de 2016.

SOBRAL, F. e PECCI, A. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. 2. ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

STUBBS, W., e COCKLIN, C. Conceptualizing a “Sustainability Business Model. ” **Organization & Environment**, 21(2), 103–127, 1 de Junho de 2008. <https://doi.org/10.1177/1086026608318042>

TACHIZAWA, T. e MENDES, G. Como fazer monografia na prática. 12 ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

THOMPSON, T. *Mindfulness and Leadership: Insights and Benefits*. **OD Practitioner**, [s. l.], v. 50, n. 1, p. 56–57, 2018. Disponível em: <<http://search.ebscohostcom.ez370.periodicos.capes.gov.br/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=127118791&lang=pt-br&site=ehost-live>>. Acesso em: 3 set. 2019.

VELLA, E.; MCIVER, S. Reducing stress and burnout in the public-sector work environment: A *mindfulness* meditation pilot study. **Health Promotion Journal of Australia**, [s. 1.], v. 30, n. 2, p. 219–227, 2019. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com.ez370.periodicos.capes.gov.br/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=135844887&lang=pt-br&site=ehost-live>>. Acesso em: 3 set. 2019.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 1998.

ANEXO I – Ementa do programa de oito semanas de *mindfulness*

SOBRE O PROGRAMA

- O objetivo do programa de 8 semanas é praticar atenção plena e focar a atenção total no que está acontecendo fora e dentro de você – no seu corpo, mente e emoções.
- Se tornar ciente de si mesmo e do entorno, com abertura e sem julgamento.
- Com as práticas você consegue explorar o seu potencial interno, adquirir maior clareza mental e consequentemente tomar decisões mais assertivas.
- Como mensuro? Aplicamos um questionário KPI (escala de consciência plena), no início e no final do programa, para analisar a evolução do participante. Caso seja do interesse do participante, podemos fazer um teste de eletroencefalograma do antes e depois (cobrado a parte e não obrigatório) – serviço feito em parceria com Joel Ramos (terceirizado).

Programa de 8 semanas:

8 semanas - 9 encontros – Encontros de 1 x por semana de 1:30 /2:00 e 1 aula extra na natureza.

SEMANA 1

Tema: Mudar é fácil

Mostramos que todos nós podemos mudar, que isso é possível. Fazemos uma dinâmica da qual podemos experienciar essa mudança de forma concreta.

Conceitos explorados: Piloto Automático e Neuroplasticidade

É aplicado a escala de consciência de Atenção Plena – *Mindfulness*

SEMANA 2

Tema: Respirar é natural

Exploramos a correlação da respiração com as emoções e o sistema nervoso simpático e parassimpático. A respiração como uma auto-reguladora do equilíbrio emocional.

O profissional já consegue se apropriar de recursos para isso e treinar ao longo da semana.

Fazemos diversas práticas para que o participante comece a afinar, perceber e se conectar com muita (mais) consciência a sua respiração.

SEMANA 3

Tema: Corpo consciente

Exploramos a relação do corpo com as emoções e como reagimos diante de conteúdos inconscientes (memória implícita).

O profissional (participante) sai com recursos para conectar-se com a sabedoria assertiva interna do próprio corpo.

SEMANA 4

Tema: Simplesmente Ser

A importância do momento presente e nossos hábitos mentais.

Aprofundamos com o profissional (participante) para que ele possa identificar seus hábitos mentais e padrões, trabalhando como não se deixar ser levado por impulsos inconscientes, que tanto atrapalham e inibem processos criativos e produtivos.

Mindfulness e a comunicação eletrônica. Apresentamos os mais recentes estudos sobre o tema. Referências das principais universidades de negócios (Harvard, Oxford e outras).

SEMANA 5

Tema: Momento a momento

Exploramos o tema sobre escolhas conscientes. O profissional terá acesso a recursos obtendo maior clareza mental, que possibilita escolhas conscientes e gerenciamento dos impulsos reativos.

Começamos nessa semana a trabalhar a comunicação interpessoal e relacional entre a equipe.

Prática Formal de *Mindfulness* da semana trabalha a equanimidade mental e o conceito de impermanência.

SEMANA 6

Tema: Acolhendo as emoções

Abordamos a importância de alterar o estado mental através da respiração, com consciência no momento presente. Aqui reconhecemos, identificamos e nomeamos de forma mais clara as próprias emoções.

Passado – Presente – Futuro (nossa relação com o tempo e nossas emoções).

Prática Formal é direcionada para o reconhecimento das próprias emoções possibilitando o autoconhecimento e refletindo num ganho significativo de Inteligência emocional em geral.

SEMANA 7

Tema: Acalmando coração em mente

Expericiamos o cultivo da compaixão, bondade e gratidão. Exercitando através da comunicação, com uma escuta e fala empática.

O profissional já começa a perceber o afinamento do seu processo intelectual e cognitivo correlacionado com as suas emoções, obtendo um olhar mais compassivo que abre possibilidades para uma mente mais expansiva, criativa e produtiva.

SEMANA 8

Tema: Vida Plena

Momento da revisão e reflexão do que foi abordado ao longo do programa.

De como podemos naturalmente nos conectar, de forma simples e fácil com a nossa sabedoria interna e obter uma vida consciente.

Avaliação do programa. Depoimento pessoal e certificado.

Reaplicamos a escala de consciência plena (KPI) e quantificamos a evolução do funcionário em relação às práticas.

ANEXO II – Roteiro das entrevistas

•Você tem experiência com *mindfulness* em empresas?

Se sim,

•Como funciona a inserção de *mindfulness* em empresas?

- A motivação vem de fora da empresa para dentro ou de dentro mesmo?
- A prática vem de fora da empresa para dentro ou de dentro mesmo?
- De que forma os funcionários aceitam isso?
- É oferecido para todos e todas?

•Para você existe alguma ligação entre *mindfulness* e sustentabilidade?

•De que formas *mindfulness* em empresas pode contribuir para o desenvolvimento de responsabilidade socioambiental?

•Caso você tenha experiência com *mindfulness* em empresas, como se dá a continuação da prática nas empresas após o período inicial de treinamento/familiarização?