

SÉRIE ACADÊMICA

# MINDFULNESS

ROGÉRIO CERÁVOLO CALIA



EDITORA  
pecege



SÉRIE ACADÊMICA

# MINDFULNESS

ROGÉRIO CERÁVOLO CALIA

PIRACICABA • SÃO PAULO



©2022 PECEGE | Todos os direitos reservados. Permitida a reprodução desde que citada a fonte.  
A responsabilidade pelos direitos autorais de texto e imagens desta obra são dos autores.

# EXPEDIENTE EQUIPE

## ORGANIZADORES

Ana Carolina Messias Shinoda  
Antonio Cesar Amaru Maximiano  
Daniela Flôres  
Gabrielle de Souza Gomes  
Maria Cecília Perantoni Fuchs Ferraz

## PROJETO GRÁFICO E EDITORAÇÃO

Ana Paula Mendes

## REVISÃO

Layane Rodrigues Vieira  
Fernanda Latanze Mendes Rodrigues

C411m

Calia, Rogério Cerávolo.

Mindfulness / Rogério Cerávolo Calia. -- Piracicaba, SP : Pecege Editora, 2022.

Série Acadêmica

ISBN: 978-65-86664-60-7

1. Qualidade. 2. Comportamento. 3. Desempenho. 4. Eficiência. I. Autor. II.  
Título. III. Série.

CDD: 158.1

**Ficha catalográfica elaborada** por Felipe Mussarelli CRB 9935/8

Os direitos autorais sobre as imagens utilizadas nesse material pertencem aos seus respectivos donos.

## **PREZADO(A) ALUNO(A),**

Esse material foi desenvolvido no intuito de auxiliá-lo com os estudos nos cursos de **MBA** da **USP/ESALQ**, servindo como um referencial teórico básico e complementar às aulas oferecidas nos cursos.

Desejamos que esse material, de alguma forma, contribua para acrescentar novos conhecimentos, impulsionar o aprendizado e aprimorar as competências que já possui.

Bons estudos!!!

**EQUIPE PECEGE**





## **SOBRE O AUTOR**

**ROGÉRIO  
CERÁVOLO  
CALIA**

É docente e pesquisador da USP no curso de administração no campus de Ribeirão Preto. Leciona mindfulness, gestão de projetos colaborativos, filosofia aplicada e sustentabilidade ambiental. Lecionou estatística e cálculo. Formado em administração (USP) com doutorados em Administração (FGV) e Engenharia de Produção (USP- São Carlos). Fez pós-doutorado com a supervisão do Prof. Dr. Marcelo Demarzo da Escola Paulista de Medicina em pesquisa sobre meditação mindfulness para o senso de propósito profissional. Trabalhou 8 anos na 3M do Brasil com projetos de excelência operacional e sustentabilidade.

## SUMÁRIO

1.	Introdução .....	<b>9</b>
2.	Roteiro para a meditação com foco na respiração .....	<b>11</b>
3.	Roteiro para os diálogos meditativos .....	<b>14</b>
3.1	Diálogo Factual .....	<b>19</b>
3.2	Diálogo Empático .....	<b>21</b>
3.3	Diálogos Generativos .....	<b>23</b>
	Recapitulando .....	<b>24</b>
	Referências .....	<b>24</b>



## 1. Introdução

Mindfulness é uma técnica que tem sido utilizada para melhorar a qualidade da atenção humana (estabilidade, controle e eficiência). A atenção humana com mais qualidade favorece os processos cognitivos, diminui a reatividade emocional, intensifica a regulação comportamental e o bem-estar fisiológico. Isso tudo tende a melhorar o desempenho e a qualidade dos relacionamentos no trabalho (Good et al., 2016).

Estima-se que cerca de 13% da força de trabalho norte-americana já tenha praticado algum tipo de técnica de mindfulness (Good et al., 2016; Olano et al., 2015). Além disso, empresas como Google, SAP, Intel e organizações, como o exército norte-americano, oferecem treinamentos de mindfulness aos funcionários (Good et al., 2016; Gelles, 2015). O parlamento britânico liderou um ambicioso projeto que revisou evidências científicas de mindfulness para embasar novas recomendações de políticas públicas na educação, saúde, sistema carcerário e na gestão das organizações (Hyland, 2016).

O termo mindfulness se refere à capacidade de estar atento à experiência do momento presente de modo intencional (Cebolla e Demarzo, 2016). Portanto, mindfulness é a habilidade de regular autonomamente a atenção e de se abrir à experiência da realidade crua e sem filtros no momento presente (Bishop et al., 2004). Para isso ser viável, a atividade mental em mindfulness monitora os próprios pensamentos, emoções e padrões mentais que nos impedem de observar os fenômenos à nossa volta. Com isso, mindfulness também significa ter elevada capacidade de metacognição, ou seja, a pessoa desenvolve a capacidade de observar como está ocorrendo o próprio processo de tomar decisão e de gerar conhecimento, ao observar os fatos e refletir sobre eles (Hayes-Skelton e Graham, 2013).

As implicações destas definições para a vida profissional são significativas. Quando o indivíduo não está em estado mental mindfulness, ele estará agindo pelo “piloto automático”, com baixa consciência do que está ocorrendo factualmente no momento presente (Bishop et al., 2004). Agir a partir do estado mental mindfulness significa ter acesso a mais informações relevantes, o que aumenta a probabilidade de tomar ações efetivas na vida prática (Cebolla e Demarzo, 2016).

Mindfulness e meditação são conceitos diferentes, mas complementares. Mindfulness consiste na atenção que ao mesmo tempo é mais intensa e mais tranquila. Além disso, mindfulness também é a qualidade da atenção com maior senso de presença, porque consegue perceber-se e monitorar-se a cada momento presente. Portanto, no estado mindfulness,

a pessoa consegue perceber como está a qualidade da sua própria atenção momento a momento. Já a meditação é um treino mental e existem centenas de tipos de meditação. Alguns tipos de meditação são considerados meditações mindfulness, por serem treinos mentais que desenvolvem a qualidade da atenção mindfulness.

O funcionamento da meditação mindfulness é simples. Durante alguns minutos, o indivíduo se compromete a manter a sua atenção em um único foco, denominado por “âncora” da atenção como, por exemplo, as sensações no processo de respiração natural. Como a mente humana, em geral, é bastante dispersa, o indivíduo perde constantemente o foco da atenção. O aparecimento espontâneo das dispersões é previsível e faz parte da meditação. No momento em que se percebe que ocorreu a dispersão, a autorregulação da atenção é ativada e pode-se voltar ao foco da atenção na âncora quantas vezes for necessário (Cebolla e Demarzo, 2016; Tan, 2012).

Jon Kabat-Zinn foi o pioneiro no mindfulness validado cientificamente para capacitar médicos, terapeutas e instrutores a ajudarem pacientes a melhorar as condições de saúde biológica e psicológica diante de problemas como estresse, sofrimento com dor crônica, vício em álcool e drogas, obesidade, depressão, entre outras patologias (Kabat-Zinn, 2003).

As pesquisas de mindfulness na área da saúde enfatizam a utilização de técnicas de meditação com foco da atenção em sensações corporais como, por exemplo, o foco da atenção nas sensações da respiração. Quando o paciente se determina em manter o foco de sua atenção na respiração, logo surgem pensamentos involuntários, sendo que boa parte são pensamentos disfuncionais. A prática diária e contínua da meditação capacita o paciente a saber deixar de se identificar com os pensamentos disfuncionais. Isso é denominado de “descentramento”, ou seja, a capacidade da pessoa realizar auto-observação de modo consciente. Durante a meditação com foco na respiração, o indivíduo apenas nota os pensamentos involuntários que surgem e, sem se opor a eles, apenas permite que apareçam e desapareçam (“let go”) (Demarzo et al., 2016; Frewen et al., 2008).

Portanto, o processo da prática de mindfulness é manter o foco da atenção nas sensações, para permitir que os pensamentos disfuncionais (pensamentos negativistas e pensamentos autossabotadores) possam ir embora (Kudesia, 2017).

Jon Kabat-Zinn define mindfulness como:

**“a consciência que emerge ao se prestar atenção de propósito, no momento presente e de modo sem julgamentos para o desdobramento da experiência momento a momento”**

Kabat-Zinn, 2003

Brown et al. (2007) definem mindfulness como uma “atenção receptiva aos (e consciência dos) eventos e experiências presentes”.

A eficácia da meditação é comprovada por evidências geradas em pesquisas científicas com uso de metodologias rigorosas (ensaios clínicos controlados e randomizados e meta-análises), com dados obtidos por imagens do cérebro humano, análises moleculares, quantificação de níveis de hormônios do estresse, mensurações sobre a rapidez de resposta do sistema imune e a mensuração da expressão dos genes (Davidson et al., 2003; Kabat-Zinn, 2003; Good et al., 2016; Cebolla e Demarzo, 2016; Alda et al., 2016).

Mindfulness se relaciona com maior satisfação no trabalho (Hülsheger et al.; 2013) e maior propensão à criação de inovações organizacionais, por aumentar a motivação para o aprendizado auto direcionado (Ho, 2011). Além disso, mindfulness melhora a tomada de decisões de investimento, por superar a influência dos referenciais disfuncionais do passado e permitir que a pessoa faça melhor uso de seu pensar racional (Hafenbrack et al., 2014).

Um marco no desenvolvimento e difusão de mindfulness nas organizações ocorreu quando o engenheiro Chade-Meng Tan desenvolveu o programa corporativo de mindfulness da empresa Google, na Califórnia, denominado “Busque dentro de você” (“Search inside yourself”). No livro de mesmo nome, Chade-Meng Tan ensina técnicas de meditações básicas e práticas meditativas aplicadas à vida profissional para que o leitor melhore a sua empatia, resiliência, capacidade de resolução de conflitos e clareza sobre o próprio senso de propósito profissional (Tan, 2012).

## **2. Roteiro para a meditação com foco na respiração**

A meditação com foco na respiração segue a seguinte lógica: durante alguns minutos, o indivíduo mantém o foco intencional da sua atenção nas sensações físicas da própria respiração. Durante esse tempo, os dispersores da atenção surgirão repetidamente e de modo não intencional. O surgimento dos dispersores da atenção não é algo ruim, porque é natural que ocorra muitas vezes. Quando surgem os dispersores da atenção sem que seja a intenção do indivíduo, ele não luta contra os dispersores, mas, simplesmente, percebe-os, permite-os virem ao palco de sua consciência e irem embora (“let go”) (Cebolla et al., 2016; Tan, 2012).

Neste roteiro são apresentados alguns exercícios de treino mental, para que o profissional organizacional possa realizar o seu trabalho com ainda mais atenção. Trata-se de exercícios de treino mental, operacionalizados em práticas de meditações propostas pelo autor, que adaptou as práticas meditativas a partir de Tan (2012) e Demarzo et al. (2015).

É fácil identificar quais são os fatores dispersores da atenção? Sim e não.

Sim, porque alguns dispersores aparecem naturalmente, principalmente os dispersores vindos do ambiente externo e de sensações fisiológicas: barulho, calor, frio, fome, dor, entre outros. E não, porque muitos dispersores são mais sutis e não aparecem na tela do nosso radar em situações normais do dia a dia. Precisamos de um “laboratório mental” para que possamos detectar esses dispersores mais sutis, esse laboratório é a meditação com foco na respiração.

Quando começamos a praticar a meditação, notamos que surgem vários dispersores da atenção de dentro da nossa própria atividade mental e emocional. Lidar com esses dispersores internos é a grande oportunidade para obtermos um salto qualitativo na capacidade de realizar o trabalho com mais atenção.

A meditação mindfulness com foco na respiração serve para desenvolvermos um “sensor”. O “sensor” mindfulness ajuda a pessoa a monitorar e adequar a qualidade da própria atenção. Esse “sensor” mindfulness nada mais é do que uma atenção mais tranquila, mais intensa e com mais discernimento.

O nome técnico para esse “sensor” é META-ATENÇÃO, que significa atenção sobre a própria atenção. Meta-atenção é a capacidade da pessoa perceber quando a atenção dela dispersou, e perceber como está a qualidade da atenção a cada momento. Essa habilidade de monitorar a qualidade da própria atenção resulta em maior poder de escolha para a pessoa ajustar as atividades cognitivas necessárias nos processos de decisão, que afetam o nosso desempenho no trabalho.

A prática de mindfulness mais pesquisada é a meditação com foco na respiração. A finalidade é termos um ambiente adequado para observarmos como a nossa atenção funciona na prática. Para isso, precisamos de um “laboratório” que dê destaque principal à percepção do funcionamento da nossa própria atenção e simplifique todo o resto. Esse “laboratório” é a prática da meditação com foco da atenção na respiração.

Para algumas pessoas, a prática da meditação parece ser “entediante”. Tanto as situações muito animadas e interessantes, como as situações muito preocupantes e ameaçadoras ativam adrenalina e eliminam o nosso tédio, mas o mérito de ativar a atenção é exterior, porque o estímulo da atenção veio de fora de nós. Situações simples e bem neutras como a nossa respiração, só se tornam interessantes e sem tédio, se a pessoa ativa a atenção “de dentro” dela mesma, de modo intrínseco e sem depender de estímulos externos.

### **Exercício 1 - Atenção na Respiração**

Instrução: Por 2 minutos, tente manter sua atenção focal nas sensações geradas pela respiração e, sempre que a atenção dispersar, simplesmente volte a sua atenção focal para a respiração.

### **Exercício 2 - Monitorar a Qualidade da Própria Atenção na Respiração**

O exercício anterior não é “o jogo” da meditação, mas apenas o “tabuleiro do jogo”. O jogo da meditação é praticar a meta-atenção ao perceber e monitorar a qualidade da própria atenção.

*Instrução 1:* Tente manter sua atenção focal intencional nas sensações com a respiração, por exemplo, durante 5 a 15 minutos e, sempre que a atenção dispersar, simplesmente volte a sua atenção focal para a respiração.

*Instrução 2:* Em paralelo, tente perceber o surgimento não-intencional dos dispersores da atenção. Não “brigue” com os dispersores, mas apenas permita que eles venham e permita eles irem embora (“let go”).

➤ Caso não surja nenhum dispersor, simplesmente perceba e monitore como está a qualidade da sua atenção momento a momento.

Esse é o exercício mais fundamental de todos e recomendo que seja praticado diariamente, por pelo menos 60 dias, para desenvolver e consolidar o estado mindfulness.

### **Exercício 03 - Listar os Fatores Dispersores da Atenção que Surgiram**

Agora faça uma lista de quais foram os obstáculos que você percebeu no exercício anterior. Que fatores (externos e internos) te forçaram a dispersar a atenção?

### **Exercício 04 - Diminuir o Poder de um Dispersor**

Essa é uma meditação para ser feita esporadicamente, por exemplo, uma ou duas vezes por semana. A cada vez, mude o tipo de dispersor.

Escolha apenas um tipo de dispersor: um ruído, outra sensação, um pensamento, um juízo taxativo, uma recordação com carga emocional, a lembrança de uma tarefa a fazer, entre outros dispersores.

Durante 1 ou 2 minutos, realize uma breve meditação com foco nesse dispersor que foi escolhido.

Instrução 1: Tente manter o foco da atenção de forma direta no dispersor escolhido, e sempre que a atenção desviar, volte o foco da atenção para esse dispersor escolhido.

Instrução 2: Tente observar em que medida diminui o poder do dispersor escolhido depois que você simplesmente manter o foco da sua atenção diretamente nele.

Essas são as meditações recomendadas com foco da atenção na respiração. A prática contínua e diária da meditação deve aumentar significativamente a capacidade de realizar as atividades profissionais com ainda mais atenção.

#### Proposta de Exercícios para o dia a dia:

- Convido-lhe a praticar a meditação com foco na respiração diariamente, durante cerca de 5 a 15 minutos por dia.
- Mindfulness para realizar o trabalho de modo mais atento:
  - ▶ Escolher uma tarefa específica para você desafiar a si próprio, a fim de realizá-la com mais atenção;
  - ▶ Praticar dois minutos de mindfulness com foco na respiração antes de realizar essa tarefa;
  - ▶ Uma ou duas vezes por semana, faça um exercício de escrita contemplativa (“journaling”), de 5 minutos, sobre como você está se saindo no desafio de realizar essa tarefa de modo mais atento.

O exercício de escrita contemplativa (“journaling”) consiste em deixar a escrita fluir para que surjam espontaneamente os pensamentos e sentimentos sobre o tema, não é para racionalizar o texto. Portanto, o exercício aqui não é escrever um texto no estilo de um relatório de trabalho e nem no estilo de um texto argumentativo. É simplesmente como uma meditação mindfulness, em que o foco da atenção não é a inspiração e expiração do ar, mas sim os pensamentos e sentimentos que surgem espontaneamente ao deixar a escrita fluir.

### 3. Roteiro para os diálogos meditativos

As metodologias de diálogos meditativos recomendadas foram difundidas na

empresa Google da Califórnia (Tan, 2012) e no MIT - “Massachusetts Institute of Technology” (Scharmer, 2010).

O engenheiro da Google, Chade-Meng Tan (chinês, com graduação nos EUA) criou o programa corporativo de treinamento de mindfulness em 2007, com o apoio de Daniel Goleman e Jon Kabat-Zinn. Esse programa foi descrito no livro “Busque Dentro de Você” (Tan, 2012). Com base nesse treinamento foi criado o instituto “Search Inside Yourself”, como instituto independente e não vinculado a Google, o qual ajudou na implementação do programa em diversas empresas e universidades.

No livro “Busque Dentro de Você” (Tan, 2012) são apresentadas três técnicas para diálogos meditativos.

A primeira técnica é a escuta meditativa (“mindful listening”). Durante o treinamento de mindfulness, uma dupla de participantes faz o exercício do seguinte modo (Tan, 2012):

- Por alguns minutos, um dos participantes fala um monólogo sobre alguma situação específica e o outro colega apenas escuta;
- O colega ouvinte realiza essa escuta de acordo com o procedimento padrão da meditação mindfulness, sendo que a “âncora” da atenção não é o foco nas sensações da respiração, mas a “âncora” é o conteúdo da fala do colega, o tom de voz, as expressões faciais e a linguagem corporal;
- Sempre que a atenção desviar, o ouvinte percebe que dispersou e volta ao foco de sua plena atenção para a fala do colega.

A segunda técnica é uma conversa meditativa por conteúdo (diálogo factual). Basicamente é o mesmo procedimento do exercício anterior, mas agora a pessoa que ouve recebe mais desafios (Tan, 2012):

- Além de manter a atenção focal no conteúdo da fala do colega, o ouvinte deve manter a atenção periférica monitorando os próprios juízos taxativos que podem deturpar o significado do que o colega está querendo expressar;
- Depois de dedicar alguns minutos exclusivamente para escutar a outra pessoa, o ouvinte tenta reproduzir com suas palavras o conteúdo da fala do colega, para validar em que medida sua atenção realmente conseguiu captar esse conteúdo;
- Ao término desse exercício, o colega que falou realiza uma avaliação devolutiva (feedback) sobre a reprodução do colega ouvinte e explicita quais foram os conteúdos que ele reproduziu corretamente, quais faltaram e quais foram deturpados.

Portanto, a primeira técnica é simplesmente escutar com mais atenção. Já a segunda técnica é mais exigente, porque além de também sermos desafiados a escutar com mais atenção, somos desafiados simultaneamente a ativar ainda mais a consciência sobre as nossas próprias narrativas mentais (opiniões, preconceitos, etc.), que surgem durante o ato de escuta. Com frequência, essas narrativas mentais da nossa cabeça distorcem o sentido da fala da outra pessoa. Ao obtermos mais consciência sobre essas distorções que nós mesmos causamos, nós podemos saber de modo mais acurado o que realmente a outra pessoa está querendo dizer com sua fala.

A terceira técnica é uma conversa meditativa por emoção (diálogo empático). Dessa vez, o colega ouvinte não vai reproduzir o conteúdo da fala do outro, mas vai compartilhar as suas impressões sobre o que supõe que o outro sentiu em cada fase da narrativa. Além de manter a atenção focal nas expressões das emoções do colega durante a fala dele, o ouvinte deve manter a atenção periférica monitorando os próprios juízos taxativos que podem desmerecer o valor da pessoa, do colega que está falando. Depois desse compartilhamento, o colega que falou também realiza uma avaliação devolutiva (feedback) e diz ao ouvinte o que ele acertou sobre suas emoções, o que faltou e o que foi mal interpretado (Tan, 2012).

Em síntese, a terceira técnica traz um desafio diferente do desafio trazido pela segunda. A segunda técnica nos solicita prestarmos mais atenção ao conteúdo da fala da outra pessoa e às nossas próprias narrativas mentais, que podem distorcer o conteúdo da fala do outro. Diferente disso, a terceira técnica nos solicita prestarmos atenção às manifestações dos sentimentos da outra pessoa: prestar atenção tanto à manifestação dos sentimentos mais aparentes, como também prestar mais atenção às expressões dos sentimentos mais sutis. Em paralelo, nessa terceira técnica também prestamos atenção às nossas narrativas mentais potencialmente depreciativas ao outro ser humano que está falando.

A próxima técnica de diálogo meditativo foi desenvolvida por Otto Scharmer do MIT (Massachusetts Institute of Technology) e faz parte de sua metodologia de gestão colaborativa denominada “Teoria U” (Scharmer, 2010). A “Teoria U” é uma metodologia de gestão baseada em quatro níveis de consciência, geralmente utilizados nas organizações para se tomar decisões (Scharmer, 2010).



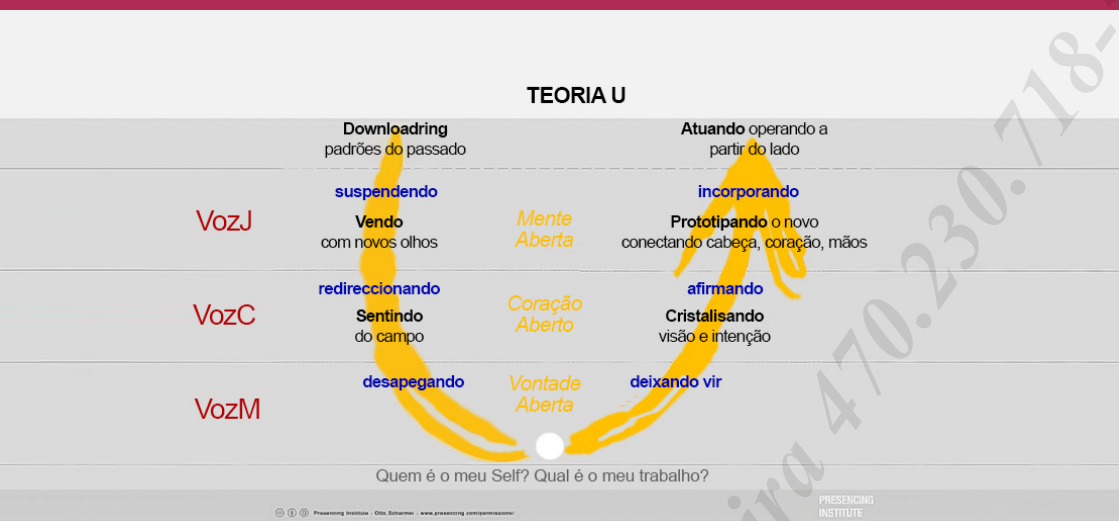


Figura 1. Teoria U

Fonte: Presencing Institute

A consciência “downloading” conta com o menor senso de presença. A pessoa simplesmente recupera opiniões arquivadas na memória para confirmar ou refutar a experiência atual. Portanto, o foco da atenção não está na experiência atual, mas nas próprias opiniões arquivadas (Scharmer, 2010).

A consciência “vendo” (“seeing”) é a consciência que observa os fatos objetivos aqui e agora, e busca aprender novos conhecimentos com esses fatos, mesmo que o aprendizado seja bem diferente das opiniões pessoais. Trata-se da postura mental, por exemplo, do cientista ou do detetive, que observa objetivamente os fenômenos ao seu redor. A consciência “seeing” é gerada pela atitude de manter a “mente aberta” (Scharmer, 2010).

A consciência “sentindo” é gerada pela sensibilidade ao sistema organizacional como um todo (“sensing”), é a consciência empática e compassiva que reconhece a experiência humana das outras pessoas (stakeholders) que exercem diferentes papéis e funções diante de uma situação profissional. Ao compreender a experiência humana de pessoas com modelos mentais e papéis diferentes, é possível compreender a realidade do sistema organizacional sob o ponto de vista delas. Isso proporciona maior número de perspectivas para observar problemas e oportunidades profissionais, de modo mais abrangente e realista. Com isso, consegue-se obter uma visão do sistema social intersubjetivo como um todo. A consciência “sensing” é gerada pela atitude de manter o “coração aberto” (Scharmer, 2010).

Por fim, a consciência “presenciando” (“presencing”) é gerada pelo senso de presença sensível ao sistema organizacional futuro. Trata-se da consciência

para o que está potencialmente emergindo no sistema. Otto Scharmer considera que o senso de identidade e a vontade de realização individual e coletiva se tornam sensíveis para direcionar o foco da atenção à potencial realização futura em surgimento. A consciência “presencing” é desenvolvida por meio da atitude de manter a “vontade aberta” (Scharmer, 2010).

Com base nesses quatro níveis de consciência, Otto Scharmer desenvolveu algumas técnicas de diálogo que ele recomenda que sejam realizadas de modo meditativo. Trata-se das técnicas “entrevista diálogo” (dialogue interview) e “entrevista com stakeholders” (stakeholder interview) que, basicamente, seguem procedimentos idênticos para públicos diferentes. A entrevista diálogo é utilizada em situações gerais de imersão num contexto organizacional na fase de diagnóstico de projetos colaborativos e a entrevista com stakeholders é utilizada na situação específica de realizar projetos colaborativos com stakeholders (ou para stakeholders) (Scharmer, 2010).

Essas técnicas são exemplos de diálogos “generativos”, que visam criar um ambiente colaborativo e criativo, para que a atenção coletiva perceba uma oportunidade de realização conjunta. Os diálogos generativos direcionam o foco da atenção ao potencial criativo das pessoas envolvidas e consistem em perceber e tangibilizar ideias de novas oportunidades, por meio da “cocriação” (Scharmer, 2010).

O andamento dessa técnica ocorre em três fases (Presencing Institute, 2018):

- Na fase antes da entrevista, Otto Scharmer recomenda que o entrevistador pratique a meditação mindfulness para estar intelectualmente mais receptivo ao processo de aprendizagem que a entrevista poderá proporcionar;
- na fase durante a entrevista, sugere-se que o entrevistador tenha a atitude meditativa de manter a “mente aberta” (open mind) às novas informações, a atitude meditativa empática de manter o “coração aberto” (open heart) para compreender as emoções e contextos humanos da outra pessoa, e a atitude meditativa generativa para que a sua atenção possa perceber as oportunidades criativas da outra pessoa e do time (atitude de “vontade aberta” ou open will) e;
- na fase logo após a entrevista, recomenda-se que o entrevistador pratique meditação para ter uma disposição mental mais receptiva às impressões que resultaram da entrevista e aos insights mais significativos de aprendizagem.

Em seguida, são apresentados roteiros para três técnicas de diálogos meditativos. Recomenda-se que o diálogo meditativo factual e o diálogo

meditativo empático (Tan, 2012) sejam praticados não em campo, mas em salas de treinamento, como um modo de exercitar e aprofundar as competências sociais avançadas de escutar com atenção plena (meta-atenção) para que a outra pessoa se sinta mais bem compreendida.

Em relação ao diálogo generativo (Scharmer, 2010), recomenda-se que além de ser utilizado em treinamentos, também seja utilizado em campo, em entrevistas reais nos contextos organizacionais, nos quais o time de pesquisa (ou time de trabalho) quer desenvolver projetos de inovação.

O formato dos diálogos factuais, empáticos e generativos abaixo, é uma adaptação do autor com base nos livros: “Busque Dentro de Você” (Tan, 2012) e “Teoria U” (Scharmer, 2010), e com base no roteiro das ferramentas “entrevista pelo diálogo” (dialogue interview) e “entrevista com stakeholder” (stakeholder interview), disponíveis no site do Instituto Presencing do Otto Scharmer (<https://www.presencing.org>).

### 3.1 Diálogo Factual

No dia a dia da vida profissional, você provavelmente se comunica com muitas pessoas por semana. Quando você fala e as outras pessoas lhe ouvem, você observa que elas prestam plena atenção ao que você está querendo dizer? Quantos por cento das pessoas da sua vida profissional lhe escutam com plena atenção (sem olhar no celular e sem se distraírem com outras coisas ou com os próprios pensamentos delas)? 90%? 60%? 30%? Menos do que isso?

Obviamente, você e eu desejamos que um número maior de pessoas nos escute com plena atenção no nosso dia a dia profissional. Mas, como conseguir isso? Isso não vai cair do céu. O mais realista é que nós mesmos nos esforcemos para darmos um salto qualitativo na capacidade de darmos plena atenção ao ouvirmos as outras pessoas. Aos poucos, o princípio da reciprocidade nas interações sociais pode aumentar o número de pessoas que também nos ouve com mais atenção.

O exercício do diálogo factual é um treino da nossa atenção para captarmos, de modo mais preciso, os conteúdos transmitidos pela fala da outra pessoa. Trata-se de um exercício para treinarmos ainda mais a nossa capacidade de fazer com que as outras pessoas se sintam compreendidas por nós.

Antes de iniciar o diálogo factual, recomenda-se que a dupla que realizará o exercício faça primeiramente uma preparação individual de escrita contemplativa (“journaling”) por alguns minutos (um exemplo será dado logo abaixo).

Em seguida, a dupla de diálogo se alterna em papéis entre falante e ouvinte. Sendo que todo o processo deve ser realizado com a atenção

enfocada e a meta-atenção notando e monitorando os fatores mentais que dispersam a atenção e deturpam o sentido da fala do colega.

**Preparação** - preparar-se individualmente, por meio de um exercício de escrita contemplativa (“journaling”), durante 5 minutos, sobre os fatos objetivos que mais impactam o seu trabalho positivamente ou negativamente.

#### **Passos do exercício do diálogo factual:**

➤ **Passo de apenas ouvir** - Durante alguns minutos (por exemplo, 4 minutos), apenas um colega fala, para relatar os fatos objetivos que mais impactam o seu trabalho. Trata-se de uma fala livre (sem ler o que escreveu no exercício de “journaling”).

▶ O outro colega realiza uma escuta meditativa e apenas ouve durante o tempo de duração desse passo (por exemplo, 4 minutos). Para isso, ele concentra sua plena atenção com foco intencional na fala do colega: o conteúdo da fala, o tom de voz, as expressões faciais, as expressões do olhar e a linguagem corporal. Portanto, no diálogo factual, o conteúdo da fala do colega é a âncora meditativa da atenção.

▶ Com a atenção periférica, o ouvinte percebe e monitora a qualidade de sua atenção (meta-atenção) e, sobretudo, percebe e monitora os seus próprios juízos taxativos, opiniões e preconceitos que deturpam o conteúdo da fala do colega.

➤ **Passo de reproduzir o conteúdo** - Em seguida, o colega que ouviu o relato do outro, lhe diz “Eu ouvi você dizer que...” e reproduz com as suas palavras o conteúdo aproximado da fala do outro. Simplesmente falar o que você compreendeu da fala do outro, sem “colar” (não é recomendado anotar nada sobre o conteúdo da fala do outro durante o passo anterior).

▶ Essa parte do exercício requer que você confie na capacidade da sua atenção. Não se trata aqui de “acertar” ou “errar”, nem de “acumular” pontos pelo grau de conteúdo reproduzido corretamente. Nada disso é importante para o exercício. O essencial do exercício é treinar, repetidamente, a capacidade de simplesmente dedicar a atenção plena (mindfulness) à outra pessoa, para que ela possa sentir que ao menos alguém se esforçou para compreendê-la com atenção plena nesse assunto.

➤ **Passo de avaliação devolutiva** - Para ajudar no processo do ouvinte desenvolver ainda mais a capacidade de ouvir com plena atenção, a pessoa

que falou seu relato inicial compartilha uma avaliação devolutiva (feedback) sobre quais conteúdos o colega reproduziu corretamente, quais conteúdos faltaram e quais conteúdos foram deturpados.

- ▶ Desse modo, o ouvinte poderá ajustar melhor, nas próximas vezes, a sua atenção focal no real conteúdo da fala das outras pessoas e poderá intensificar a sua atenção periférica aos próprios padrões de opiniões, juízos taxativos e preconceitos subliminares que deturpam a fala das outras pessoas.
- Passo de diálogo livre - Em seguida, os colegas iniciam uma breve conversa livre:
  - ▶ de “ajuste fino” para garantir que o conteúdo e o sentido da fala inicial foram realmente compreendidos; e
  - ▶ de compartilhamento sobre como foi o exercício e em que medida ele ajudou no aprendizado de cada um.

Depois desses passos, invertem-se os papéis e o exercício é refeito.

### 3.2 Diálogo Empático

O exercício do diálogo empático serve para treinarmos ainda mais a capacidade de detectarmos como a outra pessoa está se sentindo como ser humano diante de alguma situação específica. Trata-se de um treino do nosso “sensor das emoções” das outras pessoas, conforme as emoções delas se manifestam nas expressões faciais, linguagem corporal, tom de voz, estilo da narrativa, etc.

Agora o foco não será no conteúdo da fala, mas sim nos sentimentos da outra pessoa que são expressos no decorrer da sua fala. Por isso, dessa vez, o exercício de escrita de preparação enfatiza algum tema que envolve reações emocionais, mesmo que sejam sutis.

Preparação - preparar-se individualmente, por meio de um exercício de escrita contemplativa (“journaling”) durante 5 minutos, por exemplo, sobre a seguinte chamada temática: “No seu ambiente de trabalho, qual é a sua maior gratidão? E a sua maior frustração? Descreva e explique”.

Passos do exercício do diálogo empático:

- Passo de apenas ouvir e observar as expressões das emoções - Durante alguns minutos (por exemplo, 4 minutos), apenas um colega fala para relatar sobre a sua maior gratidão e sua maior frustração no trabalho. Trata-se de uma fala livre (sem ler o que escreveu no exercício de “journaling”).

- ▶ O outro colega realiza uma escuta meditativa, não para compreender o conteúdo, mas para observar as expressões das emoções. Para isso, ele apenas ouve o colega e concentra sua plena atenção com foco intencional nas expressões de sentimentos durante a fala do colega, tentando captar sinais de reações emocionais no tom de voz, nos movimentos faciais, no olhar e na linguagem corporal. As expressões de sentimentos do colega são a âncora meditativa da atenção, no diálogo empático.
- ▶ Com a atenção periférica, o ouvinte percebe e monitora os fatores que dispersam a sua atenção (meta-atenção) e, sobretudo, percebe e monitora os seus próprios juízos taxativos, preconceitos, e opiniões depreciativas aos sentimentos e à pessoa do colega.
- Passo de dizer quais foram as expressões de emoções observadas - Em seguida, o indivíduo que ouviu o relato, diz ao indivíduo que fez o relato “Eu tive a impressão que você sentiu...” e compartilha o que acredita que o colega sentiu ao longo do seu relato inicial (com base nas suas observações das expressões das emoções do outro).
- Passo de avaliação devolutiva- Para ajudar no processo do ouvinte desenvolver ainda mais a capacidade de observar as expressões de sentimentos de outra pessoa com plena atenção, o indivíduo que falou o relato inicial realiza uma avaliação devolutiva (feedback) sobre quais emoções o colega observou corretamente, quais emoções faltaram e quais emoções foram compreendidas de modo deturpado.
  - ▶ Com isso, o ouvinte poderá desenvolver ainda mais o seu “sensor empático” para observar as expressões emocionais das outras pessoas.
- Passo de diálogo livre- Em seguida, uma breve conversa livre é conduzida:
  - ▶ de “ajuste fino” para garantir que as emoções ao longo da fala inicial foram realmente compreendidas e;
  - ▶ de compartilhamento sobre como foi o exercício e em que medida o ele ajudou no aprendizado de ambos os participantes.

Depois desses passos, invertem-se os papéis e o exercício é refeito.

### 3.3 Diálogos Generativos

Quanto por cento do seu potencial criativo você já aproveitou no seu trabalho atual? Todos nós somos muito criativos e podemos contribuir com mais ideias novas para a nossa empresa. No entanto, as novas ideias raramente já surgem completas e maduras.

Novas ideias precisam se desenvolver e amadurecer para serem úteis na prática. Isso requer pessoas que saibam nos ouvir, mesmo nos momentos em que as ideias potencialmente inovadoras ainda estão verdes e imaturas. Precisamos de pessoas que consigam dialogar conosco até mesmo na fase em que não temos muita clareza sobre a nova ideia e suas decorrências. Essa capacidade de dialogar apoiando quem está amadurecendo novas ideias, é a capacidade de estabelecer “diálogos generativos”.

Os treinamentos de mindfulness podem capacitar os profissionais organizacionais a direcionarem atenção aos conteúdos (diálogo factual) e às expressões de emoções (diálogos empáticos) que surgem durante os diálogos (Tan, 2012). Além disso, os treinamentos de mindfulness também podem capacitar o profissional organizacional para que ele saiba direcionar sua atenção à capacidade criativa dos outros indivíduos e às oportunidades mais significativas que estão emergindo em um sistema social como um todo, a partir de um conjunto de diálogos generativos com diversos integrantes desse sistema (Scharmer, 2010).

Os diálogos generativos são estruturados em três fases: uma fase de preparação, antes da entrevista, a fase da entrevista e uma fase de introspecção e síntese, logo depois da entrevista.

- Na fase antes da entrevista, recomenda-se que o entrevistador:
  - ▶ pratique a meditação mindfulness com foco na respiração para que possa realizar a entrevista com mais atenção e para que esteja mentalmente mais receptivo ao processo de aprendizagem que a entrevista poderá proporcionar.
- Na fase durante a entrevista, sugere-se que o entrevistador:
  - ▶ pratique suas capacidades de escuta factual (compreender, com objetividade, o conteúdo da fala do outro) e de escuta empática (observar as expressões de emoções); e
  - ▶ pratique a sua capacidade de escuta generativa, com o foco da atenção no potencial criativo do entrevistado e nas oportunidades de realização coletiva que estiverem emergindo.

- Na fase logo após a entrevista, recomenda-se que o entrevistador realize uma síntese da entrevista, por meio de um processo introspectivo:
  - ▶ praticar novamente uma meditação mindfulness com foco na respiração e, em seguida, realizar uma escrita contemplativa, por cerca de 10 minutos, com uma disposição mental mais receptiva às impressões que resultaram da entrevista para sintetizar os insights mais significativos de aprendizagem.

Com isso, o entrevistador terá um registro escrito aprofundado sobre a riqueza de detalhes, sobre as sutilezas dos principais aprendizados resultantes dessa entrevista e sobre as pistas mais importantes de novas oportunidades colaborativas de inovação.

### RECAPITULANDO

Os diálogos meditativos treinam a capacidade de escutar melhor as pessoas para compreender mais profundamente o contexto objetivo e intersubjetivo do ambiente de negócios. A escuta factual proporciona maior objetividade. A escuta empática proporciona maior conexão humana e a criação de um ambiente de confiança. E a escuta generativa desenvolve um ambiente de trabalho mais criativo e colaborativo.

### RECAPITULANDO

Nesta série acadêmica, vimos o que é mindfulness, as suas comprovações científicas e sua abrangência nas organizações. Em seguida, foi apresentado como praticar a meditação mindfulness com foco na respiração, que é a meditação mais estudada com a finalidade de mudar o estado mental e criar uma qualidade de atenção simultaneamente mais intensa e mais tranquila. Também observamos como utilizar os exercícios de mindfulness para desenvolver maior estabilidade da atenção durante tarefas no trabalho.

Por fim, vimos algumas técnicas que aplicam mindfulness à capacidade de diálogo para captarmos mais informação objetiva, para criarmos maior conexão humana e para desenvolvermos ambientes de trabalho mais criativos e colaborativos.



## Referências

### Sobre Prática de Mindfulness

Demarzo, M.; Garcia-Campayo, J. 2015. Manual prático de mindfulness: curiosidade e aceitação. Palas Athena, São Paulo, SP, Brasil.

Gelles, D. 2015. Mindful work: How meditation is changing business from the inside out. Houghton Mifflin Harcourt. Boston, Massachusetts, EUA

Good, D.J.; Lyddy, C.J.; Glomb, T.M.; Bono, J.E.; Brown, K.W.; Duffy, M.K.; Lazar, S.W. 2016. Contemplating mindfulness at work: An integrative review. *Journal of management*, 42(1): 114-142.

Kabat-Zinn, J. 2003. Mindfulness-based interventions in context: past, present, and future. *Clinical psychology: Science and practice*, 10(2): 144-156.

Presencing Institute 2018. Dialogue interview. Disponível em: <https://www.presencing.org/#/resource/tools/dialogue-interview-desc>

Scharmer, O. 2010. Teoria U: como liderar pela percepção e realização do futuro emergente. Editora Campus, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Tan, C.M. 2012. Search inside yourself: increase productivity, creativity and happiness. HarperCollins. Nova York, NY, EUA.

### Sobre Definições e comprovações científicas

Alda, M.; Puebla-Guedea, M.; Rodero, B.; Demarzo, M.; Montero-Marin, J.; Roca, M.; Garcia-Campayo, J. 2016. Zen meditation, length of telomeres, and the role of experiential avoidance and compassion. *Mindfulness*, 7(3):651-659.

Bishop, S.R.; Lau, M.; Shapiro, S.; Carlson, L.; Anderson, N.D.; Carmody, J.; Devins, G. 2004. Mindfulness: A proposed operational definition. *Clinical psychology: Science and practice*, 11(3): 230-241.

Brown, K.W.; Ryan, R.M.; Creswell, J.D. 2007. Mindfulness: Theoretical foundations and evidence for its salutary effects. *Psychological inquiry*, 18(4): 211-237.

Davidson, R.J.; Kabat-Zinn, J.; Schumacher, J.; Rosenkranz, M.; Muller, D.; Santorelli, S.F.; Sheridan, J.F. 2003. Alterations in brain and immune function produced by mindfulness meditation. *Psychosomatic medicine*, 65(4): 564-570.

Demarzo M.; Cebolla, A.; Garcia-Campayo J. 2016. Mindfulness e Ciência: da tradição à modernidade. Palas Athena, São Paulo, SP, Brasil.

Hafenbrack, A.C.; Kinias, Z.; Barsade, S.G. 2014. Debiasing the mind through meditation: Mindfulness and the sunk-cost bias. *Psychological Science*, 25(2): 369-376.

Hayes-Skelton, S.; Graham, J. 2013. Decentering as a common link among mindfulness, cognitive reappraisal, and social anxiety. *Behavioural and cognitive psychotherapy*, 41(3): 317-328.

Ho, L.A. 2011. Meditation, learning, organizational innovation and performance. *Industrial Management & Data Systems*, 111(1): 113-131.

Hülshager, U.R.; Alberts, H.J.; Feinholdt, A.; Lang, J.W. 2013. Benefits of mindfulness at work: The role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 98(2): 310.

Hyland, T. 2016. Mindful nation UK—report by the mindfulness all-party parliamentary group (MAPPG). Sheffield, South Yorkshire, England.

Olano H.A.; Kachan D.; Tannenbaum S.L.; Mehta A.; Annane D.; Lee D.J. 2015. Engagement in mindfulness practices by U.S. adults: Sociodemographic barriers. *The Journal of Alternative and Complementary Medicine*, 21: 100-102.



  
EDITORA  
pecege

ISBN 978-65-86664-60-7

