UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE PSICOLOGIA
PROGRAMA EICOS
DOUTORADO EM PSICOSSOCIOLOGIA
E ECOLOGIA SOCIAL

UM CAMINHO PARA A SUSTENTABILIDADE: ANÁLISE DE UMA AÇÃO PSICOSSOCIAL BASEADA EM *MINDFULNESS*, COMPAIXÃO E INTERDEPENDÊNCIA

Rodrigo Pereira Siqueira

Rio de Janeiro - RJ

Março - 2020

UM CAMINHO PARA A SUSTENTABILIDADE: ANÁLISE DE UMA AÇÃO PSICOSSOCIAL BASEADA EM *MINDFULNESS*, COMPAIXÃO E INTERDEPENDÊNCIA

Rodrigo Pereira Siqueira

Tese apresentada ao Programa EICOS - Pós-graduação em Psicossociologia de Comunidades e Ecologia Social do Instituto de Psicologia na Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito ao grau de Doutor em Psicossociologia.

ORIENTADORA:
Prof. Cecília de Mello e Souza. Ph.D.

Rio de Janeiro – RJ

Março – 2020

FICHA CATALOGRÁFICA

CIP - Catalogação na Publicação

PS618

Pereira Siqueira, Rodrigo
UM CAMINHO PARA A SUSTENTABILIDADE: ANÁLISE DE UMA AÇÃO PSICOSSOCIAL BASEADA EM MINDFULNESS, COMPAIXÃO E INTERDEPENDÊNCIA / Rodrigo Pereira Siqueira. -- Rio de Janeiro, 2020.
354 f.

Orientadora: Cecilia de Mello e Souza.
Tese (doutorado) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto de Psicologia, Programa de Pós Graduação em Psicossociologia de Comunidades e Ecologia Social, 2020.

1. Sustentabilidade. 2. Mindfulness. 3. Interdependência. 4. Compaixão. 5. Valores. I. de Mello e Souza, Cecília , orient. II. Título.

Elaborado pelo Sistema de Geração Automática da UFRJ com os dados fornecidos pelo(a) autor(a), sob a responsabilidade de Miguel Romeu Amorim Neto - CRB-7/6283.

AGRADECIMENTOS

Escrever os agradecimentos em uma tese que tem por princípio maior o conceito de interdependência pode ser transformar em um texto maior que a própria tese. São muitos os seres de vários reinos que nos beneficiaram ao longo desta jornada.

Agradeço ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ) pela bolsa concedida por dois anos ao longo do doutorado. Agradeço igualmente à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo financiamento concedido na bolsa de doutorado sanduíche e ao Laboratório de Interação Social da Universidade da Califórnia, Berkeley por financiar as taxas de admissão.

Agradeço ao Programa EICOS da UFRJ por acreditar no meu potencial em desenvolver esta pesquisa. Gratidão à empresa que abriu suas portas à pesquisa-ação e aos funcionários que participaram desta pesquisa.

Em especial, agradecemos à professora orientadora Cecilia de Mello e Souza, além de compartilhar seus conhecimentos conosco, teve paciência e generosidade ao longo destes anos com nossas limitações com este trabalho, sendo compreensiva em situações que transcendiam a questão acadêmica.

Agradecimento ao Professor mentor dos Estados Unidos, Dacher Keltner, por acreditar no propósito e relevância desta tese e nos aceitar em seu laboratório e grupo de pesquisa, nos propiciando auxílio na obtenção de assistentes de pesquisa da Universidade da Califórnia.

Gratidão aos jovens que tornaram este trabalho possível, os assistentes de pesquisa da Universidade da Califórnia Emily Fabian, Jacob Ross, Jonas Spengler, Selma Quist-Møller e Shavirka Kherde pela observação participante, elaboração dos diários de campo e discussões entusiásticas após as sessões da ação psicossocial. O mesmo gradecimento é direcionado à assistente de pesquisa aluna do Instituto de Psicologia da UFRJ, Julia Braga, por todo apoio na análise de dados e revisão da tese. Sem estes jovens brilhantes, este trabalho não seria possível no nível de detalhe e qualidade que conseguimos produzir.

Especial gratidão a pessoas que contribuíram para a realização da pesquisa, como David Whitman que abrilhantou a ação psicossocial com sua palestra sobre sentido e propósito na vida.

Gratidão à família e aos amigos e amigas que buscaram ajudar com muitas palavras de incentivo.

Gratidão aos Budas, Mestres e *bodhisattvas* de todas as eras, por clarearem nossos caminhos.

RESUMO

Esta tese parte do imperativo urgente da sustentabilidade ambiental, social e cultural de nosso planeta e da premissa que as corporações são importantes agentes no desenvolvimento sustentável - no caso, insustentável – de nossa sociedade. As corporações têm sido incapazes de assegurar desenvolvimento sustentável devido à hegemonização de valores capitalistas neoliberais em um contexto de supressão do Estado, do coletivo e a emergência cada vez maior do *ethos* de mercado e do paradigma de crescimento econômico. Valores como hiper individualismo e ganho/lucro pessoal moldam atualmente o que é frequentemente considerado como forma racional e benéfica de ser e viver na sociedade. Defendemos uma ruptura com tal paradigma cultural e buscamos expandir a perspectiva de vida para além dos valores homogeneizantes e insustentáveis do paradigma capitalista neoliberal atual por meio de uma pesquisa-ação qualitativa. Assim, desenvolvemos e implementamos uma ação psicossocial original, eticamente informada, baseada em *mindfulness*, valores e nos preceitos Budistas da compaixão e interdependência. Realizamos em outubro e novembro de 2018 em uma grande empresa de tecnologia da informação na baía região de São Francisco na Califórnia (EUA) a pesquisa-ação qualitativa com observação participante, tendo doze participantes de nível executivo – estes entrevistados antes e após a ação psicossocial - composta por 4 sessões com práticas de meditação baseadas em *mindfulness* e compaixão, *journaling* e outras dinâmicas de grupo. Os registros em diário de campo de observação participante das sessões e transcrições das entrevistas semi-estruturadas em profundidade indicam a ação psicossocial fomentou uma emancipação dos participantes em relação à assimilação apática de valores do sistema capitalista neoliberal e um movimento em direção a uma maior autenticidade e autocuidado. Uma possibilidade para uma ação mais responsável no mundo dos participantes passou pela forma como se relacionam com si mesmos, mudanças em sua visão de mundo e seus modos de viver, ser e existir em sociedade. Assim, criou-se o espaço necessário para que houvesse um movimento transversal de conscientização e cuidado ao outro e ao planeta, propiciando uma caminhada mais alinhada aos princípios sustentáveis. Foram relatados aumentos de habilidades de *mindfulness*, clarificação de valores e condutas relacionados a estes, proporcionando uma melhoria substancial de bem-estar. Adicionalmente, um aumento da consciência de interdependência influenciou positivamente no desenvolvimento de condutas prossociais e ambientais. Por fim, este trabalho oferece aos pesquisadores e agentes de mudança social um protocolo replicável para ambientes corporativos, organizacionais e educacionais.

Palavras-chaves: sustentabilidade, *mindfulness*, compaixão, interdependência, valores.

ABSTRACT

This doctoral dissertation is based on the urgent imperative of environmental, social and cultural sustainability of our planet and the premise that corporations are important agents in the sustainable - in this case, unsustainable - development of our society. Corporations have been unable to ensure sustainable development due to the hegemonization of neoliberal capitalist values in a context of suppression of the State, the collective and the increasing emergence of the market *ethos* and the paradigm of economic growth. Values such as hyper individualism and personal gain / profit currently shape what is often considered a rational and beneficial way of being and living in society. We advocate a rupture with such a cultural paradigm and aim to expand the perspective of life beyond the homogenizing and unsustainable values of the current neoliberal capitalist paradigm through qualitative action research. Thus, we developed and implemented an original, ethically informed psychosocial action based on mindfulness, values and the Buddhist precepts of compassion and interdependence. In October and November 2018, we conducted a qualitative action research with participant observation in a large information technology company in the San Francisco Bay Area of California (USA), with twelve executive-level participants who were interviewed before and after the psychosocial action. It consisted of 4 sessions with meditation practices based on mindfulness and compassion, journaling and other group dynamics. Data from participant observation fieldnotes of the sessions and transcripts of the semi-structured in-depth interviews indicate the psychosocial action fostered an emancipation of the participants in relation to the apathetic assimilation of values of the neoliberal capitalist system and a movement towards greater authenticity and self-care. Thus, participants became aware of their responsibilities by beginning with self reflection, changes in their worldview and their ways of living, being and existing in society, more aligned with sustainable principles. Increase in mindfulness skills, clarification of values and conduct related to these were reported. In addition, a substantial improvement in well-being and increased awareness of interdependence was reported, which positively influenced the increase in social and environmental behaviors. Finally, this dissertation offers researchers and agents of social change a replicable protocol for corporate, organizational, and educational settings.

Keywords: sustainability, mindfulness, compassion, interdependence, values.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo da Ação Psicossocial..... 34
Figura 2 - Visão geral das relações entre os conceitos de intervenção de mindfulness, prática de mindfulness, estado de mindfulness e traço de mindfulness. 105
Figura 3 - Modelo processual da pesquisa-ação 135

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Perspectivas em relação à sustentabilidade encontradas na literatura científica 59
Tabela 2 - Características de Mindfulness 103
Tabela 3 - Perfil dos participantes 140
Tabela 4 - Perfil dos assistentes de pesquisa 144
Tabela 5 - Componentes do MBLS em comparação com outras MBI tradicionais 157

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Neoliberalismo e influências psicossociais na sociedade 44
Quadro 2 - Dimensões de Sustentabilidade Corporativa 55
Quadro 3 - Fatores que moldaram a visão de mundo na cultura ocidental 62
Quadro 4 - Visão de mundo e ethos de negócios conscientes para empresas..... 70
Quadro 5 - Qualidades SELFLESS do Líder Consciente 75
Quadro 6 - Competências para a Sustentabilidade..... 79
Quadro 7 - O Caminho Óctuplo: agregados e definições 91
Quadro 8 - Os Quatro Fundamentos de Mindfulness 94
Quadro 9 - As Quatro Qualidades Incomensuráveis..... 98
Quadro 10 - Dimensões de Mindfulness..... 104
Quadro 11 - Definições de compaixão em relação aos cinco fatores 110
Quadro 12 - Etapas e principais contribuições..... 149
Quadro 13 - Especificidades da sessão 1 172
Quadro 14 - Especificidades da sessão 2 185
Quadro 15 - Especificidades da sessão 3 193
Quadro 16 - Especificidades da sessão 4 202

SUMÁRIO

Capítulo 1 - Introdução 13

Onde estamos e para onde vamos? 13

Contextualização histórica: como chegamos aqui? 16

Sustentabilidade: sobre complexidade e princípios 22

Caminhos para mudança: ecologia em diversos níveis 26

Plantar e regar: o cultivo de uma nova consciência 29

Ação e Reação: o método da pesquisa-ação de cunho qualitativo 31

Dentro da semente, dorme uma floresta 33

Meu caminho até aqui 37

Construindo o conhecimento: o percurso desta tese 38

Capítulo 2: (in)sustentabilidade: uma palavra, muitas dimensões 41

Sustentabilidade: Um conceito ambíguo e fluido 43

Sustentabilidade sob o olhar da economia política: complexidade e caminhos de ação 44

Movimentos históricos: como chegamos aqui, parte 1. 46

Fóruns históricos sobre sustentabilidade: a formalização política da perspectiva desenvolvimentista 48

Desenvolvimento sustentável e empresas: os similares se atraem 52

O surgimento do termo Sustentabilidade Corporativa (SC): coincidência histórica ou estratégia de sobrevivência? 53

A competição paradigmática por Sustentabilidade Corporativa: quem vence? 53

Críticas à Sustentabilidade Corporativa: insustentabilidade interna e externa 55

Caminhos de mudança: paradigmas, cultura, mentes e corações 58

Sobre a intensidade de mudanças de paradigma 58

Sustentabilidade cultural: uma dimensão esquecida 60

Impactos da cultura neoliberal trabalho e na saúde mental 65
Novos modelos de gestão em empresas 69
Mudanças em nível de competências: necessárias, mas não suficientes 78
Como transformar mentes e corações para a Sustentabilidade? 81
Velhas formas de pensar sobre a sustentabilidade não são suficientes 81
Síntese do capítulo e nosso posicionamento 83
Capítulo 3 - *Mindfulness*: um interesse exponencial, perspectivas e estudos interdisciplinares 85
Interesse exponencial na literatura médica, psicológica e organizacional 85
Por que *mindfulness*? 87
Perspectiva Budista: as bases éticas e filosóficas do mindfulness 88
Contextualização histórica: o surgimento do Dharma 88
Mindfulness: definição e propósito 89
Perspectiva dominante: mindfulness é integrado à ciência ocidental 100
Ocidente: *mindfulness goes global* 100
Mindfulness e Empresas: estudos organizacionais 112
Mindfulness e Sustentabilidade: um campo promissor 116
Mindfulness e construtos positivamente relacionados à sustentabilidade em estudos não relacionados à sustentabilidade 121
Síntese do capítulo e nosso posicionamento 128
Capítulo 4 - Navegando em águas profundas: o percurso metodológico 130
A união entre produzir conhecimento e mudar a realidade: a pesquisa-ação de cunho qualitativo 131
Tipo de pesquisa e características 131
Justificativas do método qualitativo: abertura, fluidez e profundidade 132
As etapas da pesquisa-ação em detalhes: atividades, técnicas de coleta e análise de dados da pesquisa 134
Modelo processual das etapas da pesquisa 134

Etapa baseline – compreender o ponto de largada 141
Etapa da Ação Psicossocial: plantando uma semente 145
Etapa de Avaliação Final: os resultados alcançados 147
Ética em Pesquisa 150
Pontos estabelecidos nesta pesquisa como meta de um projeto de pesquisa-ação ético 151
Procedimentos de proteção e respeito aos participantes 151
Síntese do capítulo 152
Capítulo 5 - O programa *da ação psicossocial*: atividades, contribuições e reflexões pedagógicas 153
O programa baseado em mindfulness, interdependência e compaixão 154
Criando o protocolo: a sessão prototípica, suas atividades e atividades basilares 156
Atividades em detalhes 158
A experiência do programa: 4 sessões para salvar o mundo (ou avançar neste sentido) 170
Sessão 1: Mindfulness e Compaixão 171
Especificidades da Sessão 1 172
A sessão em detalhes 173
Avaliação da sessão 1 183
Sessão 2: Interdependência 184
Especificidades da Sessão 2 184
A sessão em detalhes 185
Avaliação da sessão 2 191
Sessão 3: Propósito maior 192
Especificidades da Sessão 3 192
A sessão em detalhes 193
Avaliação da sessão 3 200

Sessão 4: Sobre Liderança Consciente e o resto de nossas vidas 200
Especificidades da Sessão 4 201
A sessão em detalhes 202
Avaliação da sessão 4 210
Avaliação geral do programa 211
Capítulo 6: Reconexão e expansão - o processo de transformação dos participantes: com si, com o outro e com a natureza 213
Ponto de Largada: sobre a relação com si com os outros e a natureza 214
"Você não fez isso, você não fez o que você precisa fazer, você precisa fazer isso": a relação com si e percepções de bem-estar 214
"Se for melhorar minha performance, então não há problema": percepções e experiências com *mindfulness* 221
Os fins justificam os meios (ou não): motivações para participar do programa 223
Visão de mundo, predisposições e condutas sobre questões ambientais e sociais: pensar globalmente, agir (pouco) localmente 228
Relação com os outros: redes de apoio e expectativas 233
Síntese do ponto de largada: (in)sustentabilidade começa com si 236
Reconexão com si: o início de uma ecologia mental e autocuidado 238
Maior habilidade de *Mindfulness* 239
Redescobrindo valores e reflexões sobre a vida: ajustes, tensão e dificuldades na busca do eu autêntico 246
Aprendendo a me cuidar: autocompaixão 261
Bem-estar psicológico: "voltando a respirar" 266
Síntese sobre o processo de mudança na relação com si: sobre (re)descobrir, (re)conectar e (re)direcionar 268
Expansão e reconexão com outro: o início de uma ecologia social e cultural ... 270
Maior responsabilidade com os outros e a sociedade: uma nova esperança .. 270

Eu mudo, tudo muda - nova relação com a natureza 283
Maior responsabilidade com o ambiente..... 283
Síntese: Mudanças na relação com a Natureza 287
Reflexões conclusivas sobre o processo vivido pelos participantes 287
Reflexões sobre o percurso metodológico e os resultados relatados: contribuições em três áreas..... 289
Três eixos de contribuição 289
O que um pesquisador positivista aprendeu com esta experiência? Desafios e Recompensas..... 290
Síntese sobre reflexões sobre o percurso metodológico 293
Capítulo 7: Um futuro possível: reflexões conclusivas e caminhos à frente 295
Sobre escolher caminhos..... 295
Contribuições do trabalho para uma nova consciência: do programa, método e pedagogia 297
Emerge a Tese: a Transformação dos Participantes..... 298
Limitações do estudo e recomendações para avanços 299
Recomendações práticas 300
Sugestões de Pesquisas Futuras: como podemos avançar o campo de estudos . 302
Por todas as nossas relações! 303
Referências..... 306
Apêndice A - MBLS Invitation..... 329
Apêndice B – Intervenções da sessão 1 331
Apêndice C – Exercícios sugeridos para a semana da sessão 1..... 335
Apêndice D – Intervenções da sessão 2 336
Apêndice E – Exercícios sugeridos para a semana da sessão 2 341
Apêndice F – Intervenções da sessão 3..... 342
Apêndice G – Exercícios sugeridos para a semana da sessão 3..... 345
Apêndice H – Intervenções da sessão 4 346

Apêndice I – Exercícios sugeridos para a semana da sessão 4 348

Apêndice J - Consentimento informado..... 349

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

"What determines whether we as individuals, teams, institutions, and systems operate from the state of absencing or the state of presencing? What is the lever that allows us to shift from one state to the other? What can we do to move from madness to mindfulness?"

Otto Scharmer

Onde estamos e para onde vamos?

Esta tese parte do imperativo urgente da sustentabilidade de nosso planeta e da premissa que as corporações são importantes agentes no desenvolvimento sustentável – ou insustentável – de nossa sociedade. Por meio da elaboração, implementação e avaliação de uma ação psicossocial inovadora baseada em *mindfulness*, no desenvolvimento de uma consciência de valores, interdependência e compaixão, aspiramos contribuir para mudanças culturais e condutas em trabalhadores para que possam atuar como agentes de mudança cultural no contexto corporativo, precipitando uma ruptura com o paradigma cultural dominante de maximização de lucros às custas da sustentabilidade social e ambiental. Este trabalho se alinha à perspectiva de que é preciso reinventar o capitalismo, alterando sua lógica fundamental de maximização de lucro em curto prazo, assim como outros valores hegemônicos do sistema como hiper individualismo, materialismo e consumismo. Assim, buscamos contribuir na construção de um presente mais consciente e responsável, condição base que nos leva a um futuro que não comprometa a sustentabilidade do planeta.

Assim, desenvolvemos e implementamos uma ação psicossocial original, eticamente informada, baseada em *mindfulness* e nos preceitos budistas da compaixão e interdependência. Para fins de ação psicossocial desta pesquisa, muito mais que apenas induzir mudanças superficiais nos pensamentos, na regulação emocional, nas predisposições e nas condutas, buscamos estimular uma consciência ética e a reflexão sobre seus valores (i.e. senso de princípios básicos sobre o que é certo e do errado; Oyserman, 2015), em que medida viviam uma vida com autenticidade (i.e. que está alinhada aos respectivos valores; Goldman e Kernis, 2002) e consciente sobre a interdependência entre suas predisposições e condutas para a sustentabilidade planetária. A aspiração base é que a ação psicossocial ofereça aos participantes – e posteriormente aos agentes de mudança social que queiram

replicar o protocolo - um importante meio de contraponto aos valores culturais neoliberais capitalistas e como hiperindividualismo e hipercompetição e suas consequências como consumismo, materialismo e maximização de lucro mesmo às expensas da própria saúde do trabalhador e da sustentabilidade social e do planetária.

Nesta linha, nos juntamos a visão que o desenvolvimento de processos educacionais relacionados a sustentabilidade devem fomentar outras visão de mundo e *ethos* (Laininen, 2018; Senge, P., Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Smith, B., Dutton, J., & Kleiner, 2012), aspectos psicológicos positivos relacionados a responsabilidade universal e compaixão (Koger, 2015) e maior consciência de interdependência (Sisodia et al., 2018). Para isso, estratégias de aprendizagem tanto cognitivas quanto afetivas (Shephard, 2008) são fundamentais. Sabemos, de antemão, que estamos plantando uma semente e que mudanças culturais não ocorrem rapidamente.

Nossa inquietação primária de pesquisa foi explorar como esta ação psicossocial teria influência no desenvolvimento de visões de mundo (i.e., modelos de entendimento sobre o funcionamento do mundo e predisposições e condutas positivamente relacionados à sustentabilidade (i.e., condutas prossociais e ecológicas). Ao elaborarmos o programa da ação psicossocial contemplando *mindfulness*, interdependência, resgate de valores e desenvolvimento de virtudes como compaixão, superamos as limitações de programas anteriores baseados em *mindfulness* por contribuir na compreensão das causas e condições de danos e sofrimentos em níveis individual e coletivo. Nos baseamos na perspectiva da economia política (Anderson & M'Gonigle, 2012; e.g. Babic, Fichtner, & Heemskerk, 2017) que busca entender como a história, a cultura e os costumes afetam um sistema econômico e este exerce influência na forma como vivemos em sociedade como indivíduos e instituições.

Ao que constatamos ao final de nossa pesquisa, seguindo a lógica do princípio recursivo de Morin (2005), um padrão disfuncional de viver em sociedade é tanto reflexo como causa de um padrão disfuncional na relação com si. Assim, argumentamos que o indivíduo estará mais apto a contribuir para o desenvolvimento de um futuro sustentável - seja no campo empresarial ou em meio à sociedade - ao adquirir maior autoconsciência, resgatar seus valores, desenvolver maior percepção de interdependência e virtudes como compaixão. Neste caminho mais consciente, o programa inovador e transdisciplinar desta ação psicossocial fomentou uma emancipação dos participantes em relação à assimilação apática de valores do sistema capitalista neoliberal e um movimento em direção a uma maior autenticidade.

Assim, os resultados encontrados nesta tese sugerem forte conexão entre atividades pedagógicas que impulsionaram a percepção de interdependência, valores e compaixão e predisposições e condutas que estão positivamente relacionados com sustentabilidade social. Nesta linha, aqui reside mais uma importante contribuição desta tese: o programa da ação psicossocial e seu protocolo original – eticamente informado e transdisciplinar - composto por objetivos e atividades pedagógicas sinérgicas que pode ser replicado futuramente.

Conforme veremos na revisão de literatura, o ensino de sustentabilidade é essencialmente fragmentado e em sua maioria não possui aspectos afetivos - relacionados a atitudes e valores - na aprendizagem (Shephard, 2008). Morin (2005) destaca que a fragmentação do saber apresenta problemas pois não oferece uma conexão entre áreas distintas, limitando e dificultando a aprendizagem dos envolvidos com o processo de ensino. Desta forma, o conteúdo teórico do programa abordou conhecimentos oriundos da literatura de sustentabilidade corporativa (e.g., responsabilidade social e capitalismo consciente), da psicologia social (e.g.,compaixão; empatia), da psicologia clínica (e.g., *mindfulness*; valores) e mesmo o Budismo (e.g, interdependência; *mindfulness*) denotando seu caráter transdisciplinar. Adicionalmente, as estratégias pedagógicas do programa da ação psicossocial atuaram de forma sinérgica, contribuindo não apenas na aprendizagem cognitiva (i.e., conhecimentos), mas também na aprendizagem afetiva, ou seja, desenvolvimento de valores e predisposições positivamente relacionados à sustentabilidade, como por exemplo responsabilidade universal.

Convém destacar que este trabalho contemplou de forma articulada pesquisa, ensino e extensão, por meio da integração da pós-graduação com a graduação e uma intervenção com inserção social, por meio da pesquisa-ação desenvolvida. Ao avaliarmos o método qualitativo empregado, percebemos que as principais contribuições do método estão divididas em três eixos. Primeiro, **a coleta de dados de forma assíncrona e síncrona à ação psicossocial**, por meio de duas técnicas – observação participante e entrevistas em profundidade – permitiu a obtenção de dados antes, durante e após a ação psicossocial. Isso permitiu a equipe de pesquisa avaliar e adaptar em tempo hábil a ação psicossocial para melhor atender aos objetivos de pesquisa, assim como ter dados que permitem compreender não apenas mudanças antes e depois da intervenção, mais ao longo da ação. Ademais, os diários de campo de cada encontro permitiram a coleta e análise de dados sobre o feito das práticas, dinâmicas e apresentações, i.e, a avaliação psicopedagógica da metodologia da ação psicossocial.

Em segundo lugar, a **riqueza e profundidade dos dados gerados**: falas, comportamentos, reações e opiniões em primeira pessoa foram registradas em diário de campo. Isto permitiu contemplarmos o processo vivido pelos participantes pela perspectiva deles – em conjunto com as observações de reações e comportamentos ao longo do processo - fato este abordado como relevante e raro em pesquisas de *mindfulness* em organizações. Em terceiro, a observação participante também trouxe uma **contribuição pedagógica social valorosa em dois aspectos**: (1) a formação científica de jovens estudantes e (2) mudanças de visão de mundo, percepções e aspirações profissionais da equipe de pesquisa ao participarem da ação psicossocial, onde 3 dos 5 alunos redirecionaram seus interesses de pesquisa para temas relacionados a interdependência e bem-estar em corporações. Assim, devido à natureza complexa dos problemas relacionados à sustentabilidade que hoje enfrentamos, acreditamos que este trabalho apresenta um caminho que contribui para uma ecologia mental, social, cultural e ambiental.

Cabe-nos, neste momento, analisar o contexto histórico a qual a (in)sustentabilidade social e ambiental se formou é fundamental. Desta forma, olhando para trás, em especial as origens do capitalismo e seu desdobramento, poderemos compreender onde estamos.

Contextualização histórica: como chegamos aqui?

Quando observamos a situação insustentável do presente, olhar para o passado nos ajuda a compreender as raízes dos problemas que hoje enfrentamos, aumentando nossas chances de traçar potenciais caminhos para construirmos um futuro melhor. No início da década de 1770, as condições econômicas e sociais estavam em vigor para a revolução industrial ocorrer no mundo.

Alimentada por novas invenções, o sistema original fabril foi transformado, à medida que a energia da máquina elevava a produtividade a níveis sem precedentes (Murphy, 2010). Rubin (1979) destaca que seria simplista demais ver a revolução industrial apenas como resultado da invenção de máquinas que substituíram muitos trabalhadores. As relações sociais e contexto cultural necessários para a revolução industrial levaram séculos para surgir. Assim, é importante notar que a propriedade dos meios de produção vai além da propriedade de fábricas, máquinas e o poder de investir ou reter capital, mas também os meios de produção de conhecimento. Por exemplo, os capitalistas que possuíam jornais poderiam exercer grande influência da cadeia produtiva, envolvendo trabalhadores da impressão, distribuidores e vendedores, mas também o controle sobre **o que e como** se dá transmissão

de informações. Tal influência poderia estender-se à influência política, como também pode estender e proteger os interesses capitalistas pela disseminação da ideologia que o sustenta (Tawney, 1950). De fato, para que o capitalismo pudesse florescer, a sociedade deveria ter um contexto cultural que não apenas o acolhasse, mas o justificasse.

Nesta linha, Max Weber (2004) buscou apresentar sua visão sobre o desenvolvimento do "espírito" do capitalismo traçando suas origens ao protestantismo calvinista. A centralidade do protestantismo ascético calvinista não é o dogma da predestinação, mas sim a crença na necessidade de "comprovação" da salvação, que é, essencialmente, um feito individual. Tal comprovação de salvação se daria por dois aspectos: os ganhos de capital e uma conduta diária centrada no controle metódico da vida e centrada no trabalho, inspirada na concepção de vocação encontrada no Luteranismo. Assim, Weber destaca a valorização religiosa da ocupação profissional, sem descanso, continuada, sistemática, como o meio ascético supremo e a um só tempo a comprovação mais segura e visível da regeneração de um ser humano e da autenticidade de sua fé. Assim, temos um *ethos* que transformava o trabalho e a acumulação de dinheiro em um imperativo racional e ético. Desse modo, a ética protestante garantiu que o "espírito capitalista" se tornasse um fenômeno de massa. Nas palavras de Weber (2004, p 57):

> A forma capitalista de uma economia e o espírito com a qual é conduzida em geral guardam entre si uma relação de adequação, mas essa dependência mútua não constitui uma lei. E se apesar de tudo empregamos provisoriamente aqui a expressão `espírito do capitalismo´ para designar aquela disposição que nas raias de uma profissão de forma sistemática ambiciona o ganho, (...) isso se deve à razão histórica de que aquela disposição encontrou sua forma mais adequada na empresa capitalista, e a empresa capitalista, por sua vez, encontrou nela sua força motriz espiritual mais adequada.

Adicionalmente, para Weber, apenas o indivíduo possui uma mente, apenas o indivíduo pode sentir, ver, realizar e entender, apenas o indivíduo pode adotar valores e fazer escolhas. Apenas o indivíduo pode agir. Weber aponta que conceitos coletivos como grupos, nações e estados não agem ou não existem realmente, sendo apenas metáforas utilizadas para descrever as ações similares ou conjuntas de indivíduos. Esta visão de Weber sobre uma sociedade ser constituída de indivíduos possui origens que o antecedem. De fato, um dos principais nomes do capitalismo já no século XVIII advogava em função dos interesses individuais e dos benefícios que isto acarretaria à sociedade:

> "Não é da benevolência do açougueiro, do cervejeiro ou do padeiro que esperamos nosso jantar, mas de sua consideração por seus próprios interesses. Nós nos dirigimos não a sua humanidade mas a seu auto-interesse (self-love), e nunca falamo-lhes de nossas próprias necessidades, mas de suas vantagens" (Smith, 1994, p. 20).

De fato, o individualismo começou a ganhar corpo e forma com o crescimento do capitalismo. O individualismo refere-se a uma perspectiva na filosofia política que enfatiza o valor moral do indivíduo, valorizando sua independência e a auto-suficiência e defendendo que os interesses do indivíduo devem ter precedência sobre o Estado ou um grupo social (Lukes, 2006). Essa convicção baseia-se no pressuposto de que cada indivíduo é o melhor juiz de seus próprios interesses e que seu ato de fazer escolhas contribui para o desenvolvimento de sua personalidade, bem como para o bem-estar da sociedade.

Convém destacar que para Hayek (1984), ao termo individualismo foi imputado ao sentido de egoísmo, sendo que o autointeresse e egoísmo passaram a ser percebidos como sinônimos. Hayek argumenta que na linguagem do século XVIII, o autointeresse e interesse egoísta não seriam o equivalente ao egoísmo hedonista atual relacionado exclusivamente ao interesse econômico de mais curto prazo. O crescimento da produção no final do século XIX e no início do século XX exigia mercados consumidores crescentes, o que significou a necessidade de se expandir a classe consumidora além das classes média e alta para incluir as classes trabalhadoras e aumentar o consumo nas classes que já existiam. A Revolução Industrial fez com que as fábricas se localizassem em cidades onde os bens poderiam ser produzidos em larga escala. Assim, um deslocamento do campo para as fábricas e do tempo em família para o tempo produtivo nas fábricas começou a ocorrer. Essa abundância de produtos novos e baratos significava que havia muitos produtos diferentes e com preços acessíveis para as pessoas comprarem.

Como fruto da grande produção, dois fenômenos aqui surgem: a alienação e o consumismo. Cherrington (1980) destaca que houve um grande distanciamento das pessoas e do conhecimento em relação aos meios de produção. Como reflexão, basta analisar o quanto se conhece dos processos de produção das coisas que compramos: produtos de higiene, televisores ou carros. Esse desconhecimento foi denominado alienação. Assim, a alienação é uma dimensão do consumismo, está na base da compra desvinculada da necessidade e do desconhecimento em relação processo fabril e claro, do impacto deste para o meio ambiente. Aqui, vemos as sementes da falta de consciência sobre o impacto de nosso consumo no meio ambiente e mesmo nas condições de trabalho envolvidas.

Os novos capitalistas precisavam ser capazes de exercer cada vez mais pressão sobre seus trabalhadores para produzir mais por menos, para que pudessem manter os preços de negociação e aumentar os lucros (Rubin, 1979). Assim, dentro das condições de trabalho geradas pela revolução industrial, os trabalhadores enfrentavam até dezoito horas por dia nas fábricas. Aqui vemos as sementes da exploração de mão-de-obra e de insustentabilidade social dentro das fábricas. Os empregadores procuravam desviar a insatisfação dos trabalhadores com a natureza de seu trabalho para uma insatisfação mais pessoal que poderia ser amenizada com bens de consumo e com a reflexão ética sobre o valor do trabalho. Aqui, temos as origens do sofrimento no trabalho e as explicações individualizantes de suas causas que autores contemporâneos como Dejours e Bègue (2010) alertam, assim como o consumo como válvula de escape para nossas aflições.

Beder (2004) destaca que o desenvolvimento das sociedades de consumo que se deu entre os séculos XIX e XX só foi possível com a erosão dos valores e atitudes tradicionais de economia e prudência e o deslocamento das pessoas para as grandes cidades. Para desapontamento de Weber (2004), o consumo passou a ser guiado por paixões mundanas e trabalho desvinculado de uma vocação tal como encontrado na ética protestante. De fato, o consumismo começou a ganhar força e muitos estudiosos afirmam que o alcançou sua "era de ouro" no século XX, em especial a partir das décadas de 1950 e 1960 (Beder, 2004). Beder (2004) enfatiza que durante esse período, devido à produção em grande quantidade, as mercadorias ficaram muito menos caras e alguns produtos conseguiram vender em uma escala muito grande devido a campanhas de marketing eficazes muito mais sofisticadas, atribuindo ao consumo uma fonte de identidade. Para que o sistema funcionasse, era necessário produzir mais e logo, aumentar o consumo. Assim, os anunciantes procuravam redefinir as necessidades das pessoas, incentivar seus desejos e oferecer soluções a elas por meio de mercadorias produzidas.

Assim, na medida em que temos o deslocamento do *locus* social e econômico do sistema familiar para o espaço público e profissional, temos um crescimento também da complexidade da vida social pré e pós amadurecimento do capitalismo: o movimento de comunidades para sociedades (Tönnies, 1944), ou ainda, sociedades mais simples para sociedades mais complexas (Durkheim, 1999), afetando fortemente as relações sociais, a natureza e força dos vínculos entre os indivíduos e a forma como lidamos com a natureza.

Na passagem do modo de vida rural para o urbano, Tönnies (1944) destaca o desencadeamento de uma ruptura nos núcleos de sociabilidade como a família, a religião e a comunidade. Ao olhar para as sociedades ao longo do desenvolvimento do capitalismo,

Tönnies compreendeu que antes os indivíduos possuíam vínculos mais fortes uns com os outros, viviam em comunidades onde compartilhavam interesses, valores e uma religião em comum. Aqui, as comunidades contavam com elevado grau de integração afetiva, coesão, objetivos, práticas cotidianas e formas de agir e pensar. Na medida em que o capitalismo se desenvolvia e ocorria o surgimento das grandes cidades, a proximidade e natureza dos vínculos mudava. Desta forma, quando mais a sociedade se estruturava nas cidades – ou seja, em torno do mercado e o capitalismo -, mais enfraquecidos eram os círculos de parentesco e vizinhança como motivos de sentimentos e atividades comunitárias. Isso serviu de base para Tönnies formular sua teoria da comunidade *(Gemeinschaft) e* sociedade *(Gesellschaft)*: se na comunidade os indivíduos permanecem unidos apesar de todas as separações, na sociedade permaneceriam separados não obstante todas as uniões.

De fato, grande parte do pensamento liberal atual é baseado na perspectiva que a sociedade é composta pela soma de indivíduos e pela divisão racional do trabalho cada um tem seu lugar e papel dentro do sistema. Durkhein (1999) explora de forma crítica esta perspectiva ao destacar que com a divisão racional do trabalho cada pessoa é uma peça de uma grande engrenagem, na qual cada um tem sua função e é esta última que marca seu lugar na sociedade, a consciência coletiva tem seu poder de influência reduzido. Neste modelo os indivíduos se unem ou são solidários não porque se sentem semelhantes ou porque haja consenso, mas sim porque são interdependentes – **utilitariamente** - dentro da esfera social. Este é o conceito de **solidariedade orgânica**, em oposição à uma **solidariedade mecânica** baseada em proximidade, interesses, valores e mesmo religião. Isto ocorreu em função do crescimento do capitalismo, a divisão racional do trabalho e a emergência das grandes cidades.

Desta forma, para Durkheim nas grandes sociedades capitalistas, pessoas diferentes se unem em torno de um propósito econômico. Assim, não há uma maior valorização daquilo que é coletivo, mas sim do que é individual, o que se trata de um valor essencial para o desenvolvimento do capitalismo. Weber (2015) descreve esse fenômeno também se baseando na lógica de racionalidade que permeia o protestantismo calvinista: haveria um acordo racional por consentimento mútuo que uniria as pessoas. Assim, os membros da sociedade concordam em participar e respeitar as regras, normas e práticas, porque a racionalidade diz a eles que eles se beneficiam ao fazê-lo. Quando observamos todas os crimes, corrupções e escândalos corporativos ou entre indivíduos da sociedade, colocamos em dúvida se a racionalidade é um fator que garantiria a o respeito às regras e normas.

Assim, começamos a compreender a visão racional, econômica e utilitária do indivíduo em nossa sociedade e o enfraquecimento do coletivo frente ao indivíduo. Se para Tonnies nas grandes sociedades a solidariedade entre indivíduos é superficial, utilitária e momentânea, o diagnóstico de Durkheim sobre solidariedade orgânica se assemelha e vai mais além. Durkheim buscou compreender como a perda de vínculos e referenciais afetava os indivíduos nas sociedades e chegou ao conceito de **anomia**.

Durkheim (1973, 1999) entendia que a ruptura com os valores tradicionais e a solidão em meio à multidão nas sociedades faziam com que os indivíduos tivesses crises de identidade, sentido e propósito, trazendo um sentimento de se estar participando inconscientemente dos processos coletivos e sociais podendo causar até mesmo o suicídio. Uma aflição que nos parece bem atual, onde se substituirmos o termo "participando inconscientemente" por "vivendo no piloto automático" vai de encontro à pungente e atual literatura de mindfulness (e.g., Brown, Ryan, & Creswell, 2007; Shapiro, Carlson, Astin, & Freedman, 2006) que promete mais consciência do momento presente, sentido e redução de estresse.

Vale destacar que na perspectiva sociológica de Durkheim, o suicídio tinha causas sistêmicas e não apenas individuais. Com o crescimento do individualismo na sociedade moderna, o suicídio, suas causas e prevenções passam a ser de responsabilização individual, negligenciando convenientemente fatores econômicos e sistêmicos (Esposito & Perez, 2014) Isso ajuda a entender o aumento da prescrição de fármacos (e.g. Schmitt, 2017) ou de responsabilizações no indivíduo (Waters, 2014) por conta de mortes por suicídio. Isso ajuda a explicar a sensação de solidão que o autor desta tese viveu por muito tempo em ambientes corporativos ou rotinas de trabalho intensas que pareciam sem sentido. Uma das explicações desta anomia vivida por tantos era a perda da relevância da religião, seus valores e visão de mundo (Durkheim, 1973; Gasparini, 2011). A perda da influência da religião também pode ser correlacionada com o crescimento do racionalismo capitalista, como veremos a seguir.

Gasparini (2011) destaca que toda a racionalidade pregada no modo de vida protestante encontrou na ciência um grande aliado. Assim, uma aliança entre o capitalismo e a ciência foi se formando, tendo o sistema capitalista a sua manutenção garantida através de especialistas formados pelas ciências. Gasparini destaca que a ciência sustenta o capitalismo pois concerta as suas falhas, ameniza suas crises, desenvolve novos mercados e inventa novos produtos ou serviços a serem comercializados. Assim, antes da ascensão do capitalismo e, por conseguinte da ciência, era a religião quem dava sentido ao mundo, quem ordenava a sociedade e oferecia uma visão de mundo (e de salvação). Isso ajuda a entender como a

crença na tecnologia e na ciência – e não a reinvenção dos modos de ser e viver - são as bases para a solução de problemas sociais e ambientais ocasionados por estilos de vidas insustentáveis.

Adicionalmente, o deslocamento do campo para as grandes cidades também acirra o afastamento da natureza e sua perspectiva como recurso, fato este evidente nas ações corporativas (Hahn, Pinkse, Preuss, & Figge, 2015) e em nosso processo educacional (Wamsler et al., 2017). Toda esta reflexão histórica nos ajuda a compreender o estado de insustentabilidade social e ambiental que vivemos. Como Berger (1973) destaca, a sociedade impõe ao ser humano seus conceitos, padrões e regras, desde a infância. A obediência se dará por meio de um controle social e esse controle será exercido em diversas instâncias da vida do indivíduo, desde o trabalho, como se trabalha, o que consome, o quanto se consume e em sua, o ser e viver em sociedade. Berger destaca o papel das instituições na socialização dos indivíduos e como os laços familiares se deslocam para o espaço público e notadamente na vida moderna, para o espaço corporativo, temos a introjeção de valores e regras dominantes muito difíceis de serem evitadas. A este destino Berger chamou de determinismo sombrio. Este termo, por certo, cabe bem a este momento que vivemos como sociedade, muito embora apresentamos neste trabalho um caminho diferente, com outros valores e que, ainda que honrem as individualidades, nos oferece um caminho de solidariedade e responsabilidade coletiva.

Sustentabilidade: sobre complexidade e princípios

Como vimos na contextualização histórica, perpassam não apenas fatores econômicos, mas sócioculturais. Os desafios que propomos estudar são reconhecidos como sendo de natureza complexa. Sustentabilidade é vista como um problema complexo e multidimensional e deve ser pesquisada, ensinada e praticada tendo isto em mente (Lozano, Lozano, Mulder, Huisingh, & Waas, 2013). São múltiplos fatores que explicam as causas e condições de sustentabilidade no planeta, em uma empresa ou na vida pessoal. Não perder de vista esta complexidade, sem perder-se com ela, é fundamental. Assim, o pressuposto ontológico que nos norteou foi o paradigma da complexidade de Morin (2005), visto que rejeita respostas simples aos problemas do planeta, multidimensionais por natureza.

Nesta linha, reforçamos que a abordagem central que nos serviu de guia para compreender a problemática complexa da sustentabilidade foi a lógica da economia política (Kon, 2007), que aborda os impactos dos sistemas econômicos no modo de ser da

sociedade.Desta forma, analisamos a questão da (in)sustentabilidade como intrinsicamente relacionada às origens e desenvolvimento do sistema capitalista em seu formato neoliberal e seus valores insalubres para as relações sociais e ambientais e mesmo, para a saúde mental do indivíduo.

Elucidar nosso pressuposto teórico é fundamental para que o leitor possa compreender nossa visão de mundo e exercitar empatia conosco. Afinal, toda tese é uma estória que está sendo contada sob um ponto de vista: o olhar precede o método, sendo como o pesquisador compreende a natureza do fenômeno estudado. Conforme destaca Morin (1999), todo conhecimento é uma interpretação de um fenômeno por um espírito/cérebro numa certa cultura e num determinado tempo. Assim, nesta tese analisamos os fenômenos observados sob à luz do paradigma da complexidade e é fundamental que o leitor compreenda seus princípios norteadores.

Ao olharmos para a problemática da sustentabilidade, o princípio holográfico do paradigma da complexidade (Morin, 1999) contribui para nossa compreensão do fenômeno por afirmar que não somente a parte está no todo, mas o todo se inscreve na parte. Para Morin (1999, p. 16) "a sociedade como todo aparece em cada indivíduo, através da linguagem, da cultura, das normas". Desta forma, a insustentabilidade da sociedade está presente também no ser humano. A sociedade é um espelho. Cabe ao ser humano questionar-se, transformar-se, cuidar-se. Sem isso, incorre no risco de buscar sem lucidez entender e resolver os problemas do mundo. Já o Princípio do anel recursivo (Morin, 1999), por sua vez, afirma que os indivíduos produzem a sociedade - nas e através de - suas interações, mas a sociedade, enquanto todo que emerge, produz a humanidade desses indivíduos fornecendo linguagem, cultura e valores. Desta forma, as empresas são fruto e ao mesmo tempo, causas e efeito do modo de ser dos indivíduos que a compõe e da sociedade a qual estão inseridas. Mais uma vez, cabe aos refletir e questionar crenças, visões de mundo e valores para que possam modificar modelos sociais e culturais predominantes e os influenciar recursivamente.

Desta forma, na perspectiva de Morin (2005), o pensamento complexo conduz-nos a uma série de problemas fundamentais do destino humano, que depende, sobretudo, da nossa capacidade de compreendê-los contextualizando-os, globalizando-os e interligando-os. Mais ainda, da nossa capacidade de enfrentar a incerteza e de encontrar os meios que nos permitam navegar em um futuro incerto, tendo como companhias nossa coragem e a nossa esperança. Essas premissas não apenas nos guiaram intelectualmente no decorrer do trabalho, como nos inspiraram nos em momentos mais difíceis de sua realização. De fato, este trabalho não é apenas uma realização intelectual, mas também um empreendimento acompanhado de

desafios e incertezas que pediu por coragem e esperança, virtudes do coração enaltecidas por Morin.

Quando decidimos realizar este trabalho, estávamos atendendo a um chamado que ecoa do passado e faz coro com vozes no presente, pedindo por uma nova consciência em prol de uma sociedade mais sustentável. Atualmente enfrentamos desafios relacionados à aquecimento global, hiperconsumo, poluição, corrupção pública e corporativa, fome, pobreza, exclusão social, ameaça à biodiversidade e exploração de mão de obra entre outros (World Wildlife Fund, 2016) e estes estão à nossa frente pedindo por solução.

Assim, sustentabilidade emerge como um problema complexo, que perpassa áreas diversas como proteção ambiental, a criação de progresso econômico e assumir responsabilidade por outros (Brandt et al., 2013; Metcalf & Benn, 2013). O termo está ligado a uma noção de sobrevivência, de riscos relacionados à nossa forma de viver em sociedade, tendo no âmago de sua discussão o debate em torno de um desenvolvimento sustentável, ou seja, o desenvolvimento capaz de suprir as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade de atender as necessidades das futuras gerações (WCED, 1987). Apesar dos esforços de autoridades públicas e membros da sociedade civil em promover um futuro econômico, social e ambientalmente sustentável para as atuais e futuras gerações, observam-se modelos econômicos, industriais e culturais que tem nos levado a um estado de irresponsabilidade organizada, onde estamos desconectados de nós mesmos, dos outros e da natureza (Scharmer & Kaufer, 2013). Parece haver algo poderoso e pervasivo que nos faz continuar caminhando em uma direção que sabidamente está causando sofrimentos em níveis individual, social e ambiental.

Nesta linha, autores alertam para o papel da cultura como aspecto preponderante na nossa forma de viver (Geertz, 1989), promovendo valores que impactam nas dimensões econômicas, sociais e ambientais de nossa sociedade (Schumacher, 1997; Sterling, 2010). Consequentemente, para lidarmos com os problemas relacionados ao desenvolvimento sustentável, temos que inevitavelmente investigar o *ethos* (Geertz, 1989) dominante, inclusive nas corporações.

Notadamente entre os diversos atores sociais, as corporações têm sido reconhecidas como protagonistas nos danos à sociedade e ao ambiente. Mais ainda, são incapazes de assegurar desenvolvimento econômico sustentável, apesar de toda a retórica que tem sido professada por meio dos valores e códigos de ética de muitas empresas e do interesse por Sustentabilidade Corporativa (SC) e Responsabilidade Social Corporativa (RSC) (Bocken & Short, 2016; Bocken, Short, Rana, & Evans, 2014) na literatura especializada. Com destaque,

os danos proporcionados pelas corporações atingem não apenas à sociedade, mas também aos seus próprios trabalhadores (Dejours, 2007). De fato, há indicadores alarmantes relacionados à saúde do trabalhador, que apontam para uma incidência cada vez maior de aflições mentais como esgotamento profissional e depressões nervosas (Ehrenberg, 2016; Sangar, 2019). Existe, inegavelmente, a necessidade urgente para que as corporações alinhem suas estratégias com objetivos de desenvolvimento sustentável, promovendo maior responsabilidade social tanto externa, quanto interna (Leisinger, 2015; Pavlovich & Corner, 2014). Entretanto, o crescimento da literatura sobre o tema não se traduz em soluções efetivas à questão, sendo em geral baseada em torno mudanças de modelos de gestão e não modelos culturais, o que evidencia a forte ideologia capitalista em sua produção.

Isto pode explicar por que termos como Responsabilidade Social Corporativa (RSC), *Triple Bottom Line* (TBL) e Sustentabilidade Corporativa (SC) são percebidos de forma ambivalente, contraditória e cautelosa na literatura especializada (Gao & Bansal, 2013; Milne & Gray, 2013). Tais conceitos parecem ter emergido como respostas às críticas endereçadas ao *status quo* industrial e cultural, mais do que uma resposta que enfrente efetivamente os problemas relacionados à sustentabilidade em nossa sociedade (Kazmi et al., 2015). Boltanski & Chiapello (2009) cunharam o conceito de "espírito do capitalismo" para explicar o porquê.

Para estes autores, o capitalismo possui um mecanismo para responder – não necessariamente de forma efetiva – às críticas direcionadas a si. Assim, o objetivo é assegurar o comprometimento dos principais atores da sociedade (e.g. empresas, consumidores) aos valores culturais hegemônicos do sistema. Criou-se uma sofisticada adaptabilidade e incorporação do sistema às críticas que lhe são direcionadas, justificando e perpetuando o *status quo*. Kazmi e colegas (2015) destacam que esse processo ocorre em três níveis: (1) surgem críticas direcionadas a algum ponto frágil do sistema; (2) algumas críticas consideradas legítimas são selecionadas e incorporadas, surgindo assim um novo "espírito" do sistema e; (3) corporações passam a ter uma literatura e práticas alinhadas ao novo espírito, denotando assim um caráter "efetivo" e não meramente retórico do capitalismo renovado. Mas esta efetividade não tem sido observada na prática. De fato, não são raros os casos de escândalos empresariais em indústrias variadas envolvendo, por exemplo, corrupção, propagação de valores gananciosos, consumismo e danos ao meio ambiente (ver: Andersen & Kuhn, 2014; Gandini, 2003; Mistrati & Romano, 2010; Morgan, 2015). Assim, permanece a necessidade de mudanças profundas em nossa forma de se enxergar e abordar o problema da sustentabilidade.

Nesta linha, Siqueira e Pitassi (2016) sugerem que a questão da sustentabilidade é um fenômeno com diversos níveis e que requer a atuação de três grandes forças para sua transformação: i) nível macro: políticas governamentais e ações que visem a superação do *status quo*; ii) nível corporativo: o desenvolvimento de novos modelos de negócios, de gestão e relações de trabalho; e iii) nível individual: mudanças cognitivas, atitudinais e comportamentais.

Estes três níveis devem interagir para mudar o presente paradigma em favor de um desenvolvimento sustentável. Esta tese explora o último nível (i.e. individual), buscando impulsionar mudanças culturais, cognitivas e de condutas em indivíduos que atuam em ambientes corporativos, como uma forma de plantarmos sementes que possam inspirar mudanças de visão de mundo, de valores, atitudes e comportamentos tanto em suas vidas pessoais, como nas corporações que trabalham.

Embora o desafio seja complexo, nos alinhamos a autores que acreditam que as possibilidades para que a humanidade promova profundas mudanças nas relações sociais e econômicas são reais (Scharmer & Kaufer, 2013). Para isso, temos que semear mudanças na forma de ser e viver em sociedade que reflitam valores que ofereçam uma resistência aos valores dominantes atuais.

Caminhos para mudança: ecologia em diversos níveis

Não podemos pensar em mudanças efetivas sem compreendermos onde estas devem ocorrer. Assim, nos alinhamos a Geertz (1989) que entende o ser humano como atrelado a uma teia de significados que ele mesmo criou, e reconhece a cultura como estas teias e sua análise fundamental para entendermos como uma sociedade e seus atores operam. De forma similar, Senge e colegas (2012) destacam que nosso comportamento e atitudes são moldados por nossos modelos mentais: crenças, suposições e histórias que carregamos em nossas mentes de nós mesmos, de outras pessoas, instituições e todos os aspectos do mundo. Exemplos desses modelos são: (1) o crescimento do PIB é igual ao aumento do bem-estar nacional; (2) a tecnologia resolverá nossos problemas fundamentais; (3) felicidade está ligada a consumo; (4) uma vida feliz é uma vida onde os prazeres superam as dores; e (5) a razão de existência de uma empresa é gerar lucro para acionistas (Laininen, 2018).

Esses modelos mentais dizem respeito à dimensão representativa da cultura, diretamente relacionada a nossa representação da realidade (D'Andrade, 1984). Segundo Roy D´Andrade (1984), a cultura não se limita à esta dimensão, mais inclui também a dimensão

afetiva. As representação e afetos reverberam na dimensão diretiva da cultura, responsável pela influência nos comportamentos dos indivíduos, na motivação que leva a ação ou inação. Por fim estas três dimensões se solidificam em um nível mais macro, na dimensão construtiva da cultura, que diz respeito a institucionalização de representações, afetos, condutas e normas. Assim, o conceito de cultura de Geertz e D'Andrade permite compreender a problemática da sustentabilidade de forma mais complexa que limitar-se aos conceitos de modelos mentais ou representações sociais, apontando a necessidade de intervir em todas as dimensões da cultura.

Guattari (2000) antecipou o caráter sistêmico e pluralizado da crise ecológica que vivemos, cuja solução requer uma articulação ético-política – chamada de "Ecosofia" - que perpassa três registros ecológicos: *ecologia mental*, o cuidar de nossa subjetividade e nossa relação com nós mesmos; *ecologia social*, o modificar e reinventar nosso modo de ser e se relacionar em sociedade; e *ecologia ambiental*, nossa forma de ver e ser com a biosfera. Para este autor, somente assim poderemos impulsionar a reconstrução das modalidades de ser-em-grupo, tanto em níveis microssociais quanto em escalas institucionais maiores, o que permitirá que se supere a crise ecológica vigente.

O passo inicial é o resgate da originalidade do ser, uma emancipação dos valores culturais dominantes que permite uma reflexão crítica sobre seu modo de ser conforme destaca Guattari: "é imperativo encarar seus efeitos no domínio da ecologia mental, no seio da vida cotidiana individual, doméstica, conjugal, de vizinhança, de criação e de ética pessoal" (2000, p.33). Assim, para Guattari (2000) qualquer ação que vise contribuir para a solução dos problemas relacionados a sustentabilidade deve buscar atingir por mudanças em níveis mais profundos e abstratos, perpassando nossos modos de lidar com nós mesmos, com os outros, nossa forma de ver o mundo e encarar os desafios da vida.

De fato, o individualismo contemporâneo, o materialismo e o consumo insustentável podem refletir um vício cultural (Anache & Laurencel, 2020; Ouriques, 2014) e assim velhas formas de pensar sobre a sustentabilidade não são suficientes. Portanto os modos de investigação científica e as formas atuais de ensino parecem inadequadas para enfrentar o desafio da sustentabilidade (Schumacher, 1997, 2010; Sol & Wals, 2014). Schumacher (1997) destaca que o volume educacional relacionado à sustentabilidade aumentou e continua a aumentar, assim como a poluição, o esgotamento de recursos e demais problemas ecológicos. Isto se alinha às críticas recentes anteriormente abordadas sobre o extenso volume de publicações relativas à sustentabilidade e sustentabilidade corporativa, mas ainda assim vemos os problemas sociais e ambientais se agravando. Para Schumacher, se a

educação é o caminho para nos salvar, esta teria que nos levar a questionar as premissas tácitas que são a força propulsora de como operamos no mundo. Como exemplo, Schumacher destaca uma das diferenças fundamentais entre a visão ocidental e a perspectiva budista sobre bem-estar e padrão de vida:

> [O economista ocidental moderno] está acostumado a medir o "padrão de vida" pela quantidade de consumo anual, assumindo o tempo todo que um ser humano que consome mais está "em melhor situação" do que um ser humano que consome menos. Um economista budista consideraria essa abordagem excessivamente irracional: como o consumo é apenas um meio para o bem-estar humano, o objetivo deve ser obter o máximo de bem-estar com o mínimo de consumo (Schumacher, 2010, p. 35).

As implicações sobre o que é um bom padrão de vida visto acima – apenas um exemplo entre outras premissas em nossa cultura - têm impacto direto na questão da sustentabilidade. Nesta linha, fortemente influenciado pelo trabalho de Schumacher, Sterling (2010) aponta que há urgência por processos educacionais que estimulem o reexame de suposições e valores, o pensamento crítico e novas formas de se ver e agir no mundo.

Convém destacar que os valores dominantes estão sendo questionados não apenas por acadêmicos ou religiosos ligados ao Budismo, mas mesmo por lideranças ligadas à religião dominante do ocidente, o catolicismo. Em junho de 2020 o vaticano liberou a encíclica Laudato Si – Sobre o Cuidado da Casa Comum (Francis, 2015), onde disserta sobre as causas e condições de insustentabilidade atual do planeta. Em seu diagnóstico, críticas contundentes a ganância, ao consumismo, as desigualdades sociais e ao aquecimento global, onde este, tem sua parcela de influência do homem e seu modelo de vida. De fato, Papa Francisco havia convocado a juventude – acadêmicos e ativistas – para em março de 2020 se encontrarem em Assis na Itália, para o evento "A Economia de Francisco[1] (Vatican, 2020). O evento, adiado por conta da pandemia do novo coronavírus, envolveria empreendedores, trabalhadores, estudiosos e ativistas econômicos, comprometidos em vários níveis com a promoção de uma prática e cultura econômicas baseadas na comunhão, gratuidade e reciprocidade, oferecendo e vivendo um estilo de vida alternativo ao dominante no sistema capitalista. É tempo de questionamentos, reflexões e mudanças de visão de mundo.

Um exemplo representativo de uma alternativa visão de mundo e *ethos* social e ambiental pode ser atribuído ao Butão, onde o Budismo exerce forte influência na gestão e no *ethos* social. Em oposição ao crescimento econômico e à lógica capitalista de livre mercado, o Butão possui como indicador central de qualidade de vida a Felicidade Interna

[1] Uma alusão a Francisco de Assis e seus valores de moderação, simplicidade e altruísmo.

Bruta (Ura, Alkire, Zangmo, & Wangdi, 2012), uma medida multidimensional ligada com um conjunto de ferramentas de políticas e programas com aplicações práticas calcadas no desenvolvimento educacional para a Inclusão Social, na preservação e promoção dos valores culturais, na diminuição da jornada de trabalho na promoção do tempo livre e do lazer e na resiliência ecológica na base do desenvolvimento sustentável. Este trabalho pode contribuir para que modelos de vida como da Felicidade Interna Bruta sejam mais palatáveis ao indivíduo ocidental moderno.

Plantar e regar: o cultivo de uma nova consciência

A relevância deste trabalho está ligada a elaboração de uma ação psicossocial inovadora que contribua para mudanças no âmago da questão: novas formas enxergar e agir no mundo fomentando condutas mais alinhadas aos princípios de sustentabilidade nos indivíduos. A utilização do *mindfulness* e de conceitos budistas como compaixão e interdependência oferecem um importante contraponto aos valores e visão de mundo que permeiam a lógica individualista, separatista, materialista e de competição. O crescimento dos estudos relacionados a estes temas por parte da comunidade científica mostra que se trata de um caminho promissor.

Para o Budismo, *mindfulness* está ligado a uma visão lúcica da realidade, que inclui a consciência que toda ação afeta todo o universo e o "eu" existe apenas em relação aos outros. A natureza unificada e interconectada do universo faz com que nossas ações ou intervenções no mundo material tenham repercussões adversas na natureza, o que naturalmente, inclui os próprios humanos e outros seres (Daniels, 2010, 2014). Desta forma, para possamos avançar na direção de um mundo mais justo e sustentável, é necessária uma mudança de visão de mundo, como exemplo, o individualismo possa ser substituído pela noção de um "eu" interdependente, fazendo com que compaixão possa ser vista como uma resposta natural à interdependência que tudo permeia. Assim, "...estar ciente do caráter ético de suas ações [e suas implicações], a fim de discernir o que poderia ser a resposta mais habilidosa e compassiva em qualquer situação" (Shonin & Van Gordon, 2015, p. 900) é resultado direto do desenvolvimento de *mindfulness* quando eticamente informado e da percepção da interdependência que a tudo permeia.

Mindfulness está positivamente relacionado a construtos que influenciam na busca por uma sociedade mais sustentável como autoconsciência e compaixão. Em sua definição formal, *mindfulness* é a habilidade cognitiva de "prestar atenção de uma maneira particular:

com propósito, no momento presente e sem julgamento" (Kabat-Zinn, 1994: 4), cuja capacidade pode ser desenvolvida por meio de práticas meditativas específicas, estas conhecidas como práticas de *mindfulness*. As práticas de *mindfulness* disseminadas atualmente tem como fonte primário o Budismo, tendo como marco na comunidade científica o trabalho seminal com o objetivo de reduzir o estresse e a dor crônica (Kabat-Zinn, 1982), embora a prática de meditação seja localizada historicamente anterior ao próprio Budismo (Bodhi, 2013). Ao longo de três décadas, mindfulness rapidamente alcançou o status de tema de forte interesse estando associado a melhores níveis de bem-estar (i.e. avaliação de afetos positivos e satisfação com a vida), clarificação de valores (i.e. balizadores para a tomada de cisão que fornecem sentido e propósito) e desenvolvimento de compaixão (i.e. propensão a aliviar o sofrimento alheio) e autocompaixão (i.e. propensão a aliviar o próprio sofrimento).

Não demorou para que as empresas se interessassem pela prática. Em ambientes corporativos, *mindfulness* tem sido relacionado a diversos efeitos positivos como redução de estresse, inovação e desempenho organizacional, autoeficácia relacionada ao trabalho e performance (Good et al., 2016). Em relação a construtos relacionados à sustentabilidade, temos estudos que o relacionam a incrementos na tomada de decisão ética (Ruedy & Schweitzer, 2010; Shapiro, Jazaieri, & Goldin, 2012) assim como na preocupação ecológica e sustentabilidade (Ericson, Kjønstad, & Anders, 2014; Jacob, Jovic, & Brinkerhoff, 2009). Em verdade, a influência e benefícios do *mindfulness* nas habilidades cognitivas, na atitude e no comportamento de indivíduos possui ampla evidência na literatura científica seja médica, educacional ou organizacional (e.g., Brown, Ryan, & Creswell, 2007; Good et al., 2015; O'Donnell, 2015). Ainda assim, há críticas que fazemos coro.

Todo o crescimento do *mindfulness* não passou despercebido por parte da comunidade acadêmica – o autor e a orientadora desta tese inclusos - que perceberam a apropriação de sua prática de forma utilitária e distantes de seus fundamentos éticos e filosóficos budistas. Assim, pesquisadores sugeriram que a perspectiva dominante da *mindfulness* só pode incorporar parcialmente seu potencial benéfico (Shonin & Van Gordon, 2015; Van Gordon, Shonin, Sumich, Sundin, & Griffiths, 2014). A perspectiva dominante do *mindfulness* não menciona - pelo menos explicitamente outros elementos fundamentais em que o mesmo está relacionado como o discernimento ético, a compaixão e a sabedoria (Purser & Milillo, 2015).

Em uma crítica contundente ao uso de *mindfulness* em ambientes corporativos, Purser e Milillo (2015) alertam que uma visão mais ética de *mindfulness* em empresas oferece o potencial de ampliar o escopo da prática para críticas e reflexão sobre as causas e condições

de sofrimento na corporação como um todo. Ao invés de ser visto como uma técnica para a redução de estresse pessoal, *mindfulness* deveria melhorar a consciência sobre como determinadas políticas e práticas corporativas podem ser as causas de sofrimento, estresse e danos - interna ou externamente, ou seja, tanto para a sociedade como para os próprios trabalhadores.

Acadêmicos desta vertente mais crítica - denominados como autores da segunda onda - têm definido *mindfulness* de forma eticamente informada, como por exemplo "a consciência plena, direta e ativa em relação aos fenômenos da experiência; espiritual em essência e que é mantida de um momento para o outro" (Shonin, Gordon, & Griffiths, 2014, p. 389). Assim, *mindfulness* não implica apenas estar aberto e aceitar experiências sem julgamentos, mas também requer ativamente se envolver no momento presente com discernimento. Aqui reside um ponto central e original deste trabalho: o desenvolvimento em conjunto de *mindfulness*, interdependência e compaixão, fazendo com que este trabalho se situe nas denominadas intervenções de segunda onda, por trabalhares de forma explicita virtudes alinhadas aos fundamentos éticos budistas. Desta forma, entendemos que a perspectiva budista de *mindfulness* está mais alinhada aos nossos objetivos e preocupações em contribuir na construção de uma sociedade mais responsável e sustentável e deve permear a ação psicossocial deste trabalho.

Ação e Reação: o método da pesquisa-ação de cunho qualitativo

Para avaliar os resultados de nossa aspiração à luz do paradigma da complexidade, nos baseamos no método da pesquisa-ação de cunho qualitativo (McNiff & Whitehead, 2000), buscando focar nas percepções, atitudes e comportamentos dos participantes em questões positivamente ligadas à sustentabilidade e em suas transformações pessoais.

Assim, para plantar a semente de uma nova consciência no seio do ambiente de negócios realizamos uma ação psicossocial em uma das maiores empresas de tecnologia do mundo, na cidade de São Francisco, na Califórnia, tendo como participantes 12 trabalhadores de nível executivo e 5 alunos da Universidade da Califórnia em Berkeley[2] como assistentes de pesquisa.

[2] Por conta do doutorado sanduíche realizado pelo autor da tese, esta pesquisa teve o apoio da Universidade da Califórnia por meio do diretor da faculdade de psicologia - Dacher Keltner - e de seu laboratório de interação social.

Notadamente, a pesquisa-ação de cunho qualitativo se mostrou adequada neste estudo, pois favorece ao paradigma da complexidade por incluir incertezas, considerar subjetividades e não ter a intenção de reduzir o fenômeno ou generalizá-lo (Vasconcelos, 2013). Assim, a abordagem qualitativa oferece à pesquisa uma maior possibilidade de produzir dados não intencionados previamente e por vermos a natureza humana e seu processo de transformação como algo complexo, não podendo ser reduzida a uma ou duas variáveis como usualmente vemos em processos experimentais.

De fato, da mesma forma que sustentabilidade, *mindfulness* também tem sido recorrentemente visto como um tema complexo e a literatura alerta que deve ser investigado cada vez mais sob uma ótica qualitativa, seja no ambiente corporativo ou no contexto clínico (Choi & Leroy, 2015; Shapiro, Carlson, Astin, & Freedman, 2006). Pesquisadores corporativos argumentam que dados quantitativos não fornecem uma compreensão abrangente do uso de *mindfulness* em ambientes empresariais, pois *surveys* e experimentos não capturam os altos e baixos da experiência com meditação (e.g. irritação, impaciência, sonolência) e introspecção (Choi & Leroy, 2015) dos indivíduos. Mais ainda, maioria das pesquisas contemporâneas sobre *mindfulness* é conduzida dentro de paradigmas quantitativos e que são necessárias investigações na perspectiva em primeira pessoa (Shapiro, Carlson, Astin, & Freedman, 2006) pois oferecem dados mais profundos que permitam uma compreensão menos simplista dos fenômenos. Assim, o autor desta tese não hesitou – ainda que que pese seu caminho até então estritamente positivista - em mergulhar no profundo mar da metodologia qualitativa.

Como técnicas de coleta e análise de dados, utilizamos a entrevista em profundidade e a observação participante, esta última realizada tanto pelo facilitador da ação psicossocial (o autor da tese) e quatro alunos cursando o bacharelado no Departamento de Psicologia e uma aluna da pós-graduação da Escola de Administração Haas da Universidade da Califórnia em Berkeley. Em cada sessão da ação psicossocial – foram quatro no total com 4 horas de duração cada uma - foram produzidos diários de campo onde eram registrados objetivamente o que se passava em cada momento, assim como as reações dos participantes e nossas próprias reações ao que ocorria. Estes diários de campo serviram como tema de reunião semanal da equipe de pesquisa, proporcionando um diálogo constante entre a coleta de dados, sua análise e a ação psicossocial. Isto permitiu avaliarmos possíveis alterações na ação psicossocial na medida em que estava sendo conduzida, atendendo a necessidades dos participantes.

Adicionalmente, o diário de campo em conjunto com as entrevistas nos deu uma visão de processo, não apenas de resultado: pudemos mapear o processo de transformação dos participantes ao longo das sessões e, ainda, analisar como os recursos pedagógicos usados na ação psicossocial além das práticas de *mindfulness* (e.g. *journaling;* exercício de valores) foram importantes elementos da experiência dos participantes. Assim, o caráter flexível da pesquisa, acompanhado da riqueza e profundidade dos dados que metodologia qualitativa proporcionou, nos permitiu chegar a algumas conclusões sobre as principais contribuições deste trabalho.

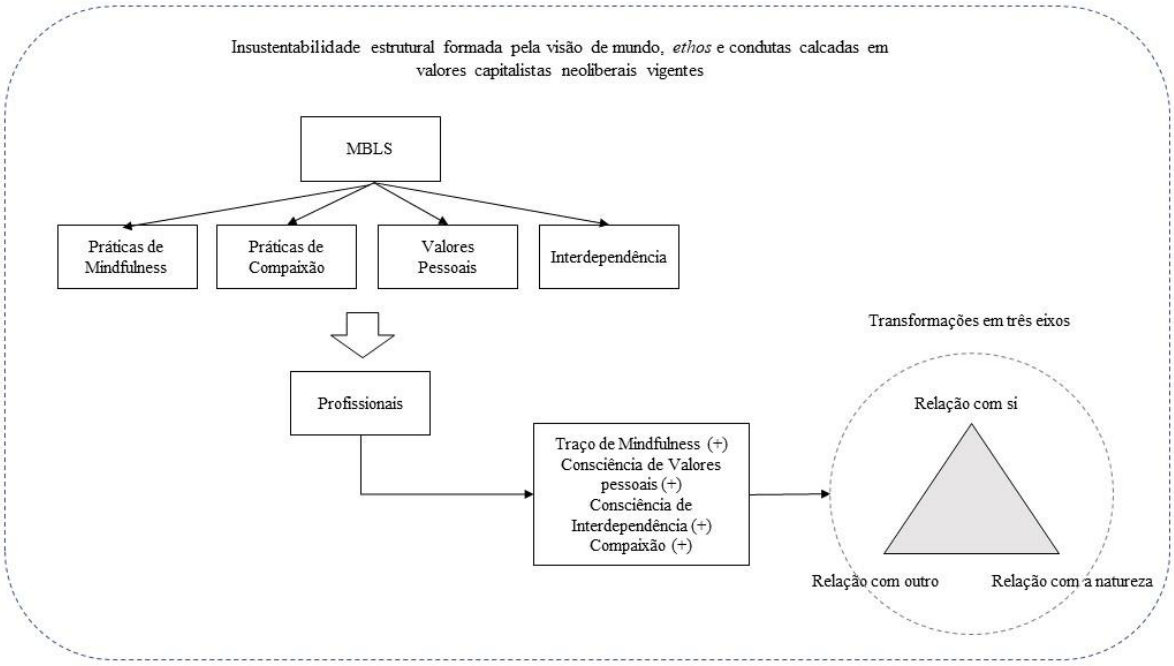
Dentro da semente, dorme uma floresta

A maior descoberta deste trabalho passa pelo reconhecimento do que denominamos de insustentabilidade estrutural em nossa casa em comum: uma complexa teia de fatores culturais, sociais, econômicos e individuais interdependentes que perpetuam e fomentam os modos de ser e viver em sociedade e são incompatíveis com as aspirações do desenvolvimento sustentável. Neste trabalho postulamos que a insustentabilidade estrutural é estruturante da forma como os indivíduos vivem e existem em meio a sociedade – alienados de si, dos outros e da natureza - sendo a causa fundamental para a crise ecológica que enfrentamos.

Desta forma, o caminhar mais consciente e responsável em meio ao mundo passa pelo o olhar e consciência sobre si - não como reificação do ego - mas como consciência e compreensão das causas e condições de seu próprio sofrimento, denotando um processo de resgate de si para além dos valores e *ethos* dominantes do sistema que precipitará mudanças em níveis sociais e ambientais. Este processo abre o espaço para uma maior compreensão das causas do sofrimento e insustentabilidades em níveis sociais e ambientais. Assim, ao analisarmos o processo de transformação dos participantes, entendemos que a maior contribuição deste estudo reside na compreensão que sustentabilidade passa por si, que para além do autocuidado hedônico, passa pela abertura para o questionamento da forma de perceber, ser e agir em meio ao mundo (Guattari, 2000; O'Sullivan, 2012) que foram ensinados dentro do modelo cultural capitalista neoliberal e por novas formas de buscar sentido e bem-estar na vida. Este processo precipitará mudanças de autoconsciência e de condutas em relação ao autocuidado que proporcionarão as bases para que mudanças em condutas sociais e ambientalmente responsáveis ocorram de maneira sustentável. Desta forma, a ação psicossocial deste estudo buscou oferecer, por meio de estratégias pedagógicas

inovadoras, habilidades para que os participantes pudessem se emancipar de modos de ser insustentáveis – não apenas para a sociedade e para a natureza – mas insustentáveis para si. Assim, para oferecer reflexões e fomentar valores opostos ao paradigma dominante neoliberal de hiperindividualismo, separatividade, competição e hiperperformance (Soini & Birkeland, 2014), realizamos atividades que estimulavam, por exemplo, a reflexão e reconhecimento dos valores pessoais e em que medida estes estavam sendo negligenciados e; o reconhecimento da interdependência entre nossas ações individuais e coletivas e o impacto na sociedade, incluindo a natureza. Esta conclusão expande a literatura atual de sustentabilidade pois evidencia que as mudanças esperadas em nível social e ambiental para nossa cada em comum deve perpassar por transformações dos indivíduos em relação à visão de mundo, *ethos* operante, assim como também por mudanças como cuidam de sua moradia imediata: seu corpo, sua *psique*, sua forma de viver e existir. A Figura 1 ilustra o modelo conceitual da tese:

Figura 1 - Modelo da Ação Psicossocial



O protocolo da ação psicossocial foi composto de atividades pedagógicas que trabalhavam aprendizagem em nível cognitivo (i.e. conhecimento, reflexões) assim como em nível afetivo (i.e. valores, predisposições) de forma sinérgica, obedecendo à recomendação da literatura especializada que critica fortemente o ensino no campo da sustentabilidade como

sendo pouco efetivo por se basear em práticas essencialmente cognitivas, negligenciando aspectos afetivos da aprendizagem (Shephard, 2008). Em paralelo com as explanações teóricas, a realização de práticas e exercícios de *mindfulness*, compaixão, valores e interdependência perpassaram todas os encontros da ação psicossocial obedecem às recomendações das intervenções baseadas em mindfulness da segunda geração, onde o potencial de impacto para além de benefícios individuais e sim coletivos passa pela incorporação de elementos éticos da tradição Budista, tais como interdependência, compaixão e autocompaixão.

A aspiração central deste trabalho era influenciar em nível individual os participantes de forma a desenvolverem uma consciência e reflexões críticas (Ardila, 2008), fundamentais para compreenderem a insustentabilidade de nossas formas de ser em sociedade, que não apenas impactam o *socius* e a natureza, mas nosso próprio bem-estar. Adicionalmente, resgatar seus valores pessoais genuínos e fomentar condutas positivamente relacionados à sustentabilidade.

Por valores, entendemos como elementos da vida com os quais nos preocupamos, fornecendo orientação, sentido e propósito para nossas ações (Hayes, 2016). Oyserman (2015) destaca que valores são estruturas cognitivas internalizadas que norteiam as escolhas e condutas, evocando um senso de princípios básicos sobre o que é certo e do errado descrevendo que condutas as pessoas devem seguir se quiserem agir de acordo com o que é "certo" ou "valorizado".

Isso é particularmente relevante neste trabalho pois muitos dos valores hegemônicos são frutos da cultura dominante neoliberal (e.g, consumismo; materialismo) e como nossa revisão de literatura aponta, entram em conflito com as aspirações de desenvolvimento sustentável em nossa sociedade e mesmo com o bem-estar psicológico individual. Neste ponto, a autenticidade é um dos fatores preditivos de bem-estar individual e reflete a extensão em que um indivíduo opera alinhado aos seus valores no dia-a-dia (Goldman & Kernis, 2002). Goldman e Kernis (2002) destacam que a autenticidade tem implicações importantes para o funcionamento e o bem-estar psicológico na medida em que o indivíduo possui condutas congruentes aos seus valores e desenvolve relações pessoais mais solidárias e menos utilitárias. Desta forma, foi uma preocupação constante na ação psicossocial oferecer por meio de suas atividades pedagógicas, espaço para questionamento, clarificação e alinhamento de condutas aos valores pessoais.

O que se sucedeu foram relatos que demonstram que os trabalhadores puderam e tiveram meios para questionar suas vidas, visão de mundo e iniciar mudanças na forma como

se relacionam com si (e.g. autoconsciência de valores; bem-estar), com os outros (e.g., maior aproximação da família; preocupação social com o consumo) e maior busca por conexão com a natureza. Os resultados encontrados sugerem forte conexão entre atividades pedagógicas que impulsionaram *mindfulness*, percepção de interdependência e valores e compaixão com mudanças em visões de mundo e condutas que estão positivamente relacionados com sustentabilidade. De fato, os dados iniciais indicam uma forte deteriorização da saúde mental (Dejours, 2007), uma busca por hiperperformance e individualismo (Ehrenberg, 2016; Fisher, 2009) e soluções "de mercado" e individualizantes – fármacos e outras drogas - para o anestesiamento de suas aflições (Schmitt, 2017). Por certo, uma visão sobre sucesso e felicidade baseada nos valores hegemônicos do capitalismo em sua expressão neoliberal (Anache & Laurencel, 2020; Waters, 2014) parece corroborar com esse quadro.

Nesta linha, os dados após a ação psicossocial indicam que os participantes obtiveram mudanças na forma como se relacionam com si, como por exemplo um aprofundamento de autoconsciência, um maior senso de clareza em relação aos seus valores e busca por mais autocuidado e autocompaixão, se traduzindo em maior bem-estar. Esta investigação e ecologia do mundo interno cria espaço e a base para ações mais conscientes, sustentáveis em meio ao mundo. Assim, o mesmo processo de olhar para si, que leva a maior autoconsciência, pode então ser aplicado para se buscar entender os outros, estabelecer empatia e então, se pensar e engajar em ações conscientes e compassivas, como redução e reflexão sobre o impacto do consumo na sociedade. Temos nos relatos dos participantes mudanças nas relações sociais, como maior empatia nas interações e a busca por reaproximação com família, mesmo que envolva transferência de cidade. Adicionalmente, vimos surgir a visão da natureza como fonte de energia pessoal, no sentido de nos energizar e revigorar. Assim, uma maior conexão do mundo natural começou a surgir.

Assim, devido à natureza complexa dos problemas relacionados à sustentabilidade que hoje enfrentamos, acreditamos que este trabalho apresenta um caminho que contribui para mudanças na visão de mundo, predisposições e condutas mais alinhadas aos princípios do desenvolvimento sustentável. Convém, neste momento, nos aprofundarmos um pouco mais sobre as razões que me levaram a buscar desenvolver uma ação psicossocial com este fim.

Meu caminho até aqui

Este trabalho é parte de minha história, resultado direto dos caminhos por onde andei, experiência que tive e aspirações que cultivei. Desde jovem, sempre me percebi como alguém com profunda conexão com a natureza – em especial as matas – e alguém com uma mente com forte inclinação para questões psicológicas e sociais. Na minha juventude, filiei-me ao PT, em uma busca por sentido e um meio de contribuir positivamente no desenvolvimento da sociedade. Minha filiação foi quase que concomitante com minha entrada na graduação de administração de empresas.

Devido a minha colocação no vestibular, ganhei uma bolsa do IBMEC e fui convidado pela diretoria para estudar lá. Recém-criada em 1995, apenas poucos que não fossem ricos – como eu - poderiam ter acesso. Com nomes de destaque do cenário de mercado capitais e na economia brasileira – por exemplo nosso atual ministro da economia, Paulo Guedes - escolhi, então, estudar nesta faculdade, notadamente neoliberal, à despeito de minhas inclinações mais à esquerda. Trata-se de uma característica de minha personalidade, uma propensão a buscar o contraditório e estar aberto a novas descobertas. Assim, pela manhã e à tarde, eu convivia com amantes da escola austríaca da economia; alguns dias à noite, me reunia com membros do PT. Assim, fui construindo pontes dentro de mim e derrubando muros que as ideologias acabam erguendo.

Ao longo da faculdade, minha propensão às ciências sociais e psicológicas se manifestaram, fazendo com que eu me dedicasse muito em disciplinas como psicologia, sociologia, filosofia e marketing. Ao me formar, trabalhei por um período no mercado financeiro e comecei a lecionar marketing na ESPM. Ao longo da minha docência, sempre vi com olhos críticos muitas das atividades de marketing na sociedade, fazendo com que minhas aulas fossem diferentes, não apenas pela abordagem mais quantitativa e psicológica, mas pelo viés crítico. Eu lecionava marketing com uma perspectiva crítica e apontava caminhos para que os alunos fossem instrumentos de mudança social por meio de sua atividade profissional. Não era necessário largar o marketing, mas transformar sua atuação. Como praticante Budista, passei a encarar minha posição de professor como um veículo para um meio de vida correto, definido pelo Buda como uma forma de se "ganhar" a vida sem comprometer e prejudicar – e sempre que possível, beneficiar - o planeta, as pessoas e todos os seres.

Em 2009, criei um grupo de estudos dentro da ESPM chamado Dharma Organizacional, onde buscávamos estudar e debater uma literatura que não tínhamos espaço

no conteúdo programático oficial de marketing, como textos ligados a busca por sentido e propósito na vida, ecologia, responsabilidade social empresarial e sustentabilidade. Ali, comecei a testar minhas estratégias pedagógicas para fazer com que os alunos não apenas entendessem os conceitos, mas também se sensibilizassem com eles.

Em 2012, retornei à faculdade que me formou (IBMEC) como docente. Repeti meu padrão: aulas de marketing ou teoria geral da administração com forte viés crítico e grupo de estudo não remunerado fora do horário padrão. Este grupo se transformou em algo maior: passamos a praticar meditação, além de conversar sobre a atuação das empresas na sociedade. Assim, criei em 2014 o primeiro – ao nosso saber - projeto formal de meditação *mindfulness* em uma escola de negócios, o IBMEC mindful. Por dois anos, mais de 200 alunos passaram pelo programa. Professores e funcionários também se juntaram a nós. Dessa forma, dei sequência ao projeto Dharma Organizacional, agora reforçado pelas práticas de meditação *mindfulness*. Em paralelo, fui construindo uma carreira relacionada ao coaching. Meus clientes passaram a ser em sua maioria executivos em busca de alívio para seu estresse e, também, buscando por novos caminhos profissionais. Assim, fui tendo uma visão tanto teórica quanto prática dos sofrimentos e danos causados por um modelo de vida com valores culturais e corporativos insustentáveis. Passei a lecionar *mindfulness* também nas ruas do Rio de Janeiro, para população em situação de rua, em conjunto com a ONG Projeto Ruas. Percebi, tal como nos ensinamentos budistas, que independente de se usarmos terno ou roupas sujas e rasgadas, se sentarmos em cadeiras de couro ou em calçadas sujas de praças, todos temos algo em comum: o desejo de ser feliz e sofrimento.

Este projeto de tese é resultado deste caminho. É filho das reuniões clandestinas com alunos, das passeatas em prol de justiça social, das constantes trilhas na Floresta da Tijuca e Pedra da Gávea em busca de energia e de reconexão comigo e com a natureza. É uma proposta que não é de esquerda, nem de direita, nem de centro. É de dentro. De dentro da mente – aqui incluímos o coração - onde todas as qualidades são cultivadas e fortalecidas. *Mindfulness* pode então mudar o mundo? Não sou ingênuo. *Mindfulness* não pode mudar o mundo, quem muda o mundo são as pessoas. *Mindfulness* só muda as pessoas[3].

Construindo o conhecimento: o percurso desta tese

Você ao ler esta tese agora faz parte do meu caminho. De forma a lhe facilitar a caminhada, inicialmente apresentamos neste primeiro capítulo, **Introdução** - o que

[3]Com a licença de Mario Quintana

realizamos, os principais resultados e como chegamos a eles, abordando em os pressupostos ontológicos e epistemológicos desta tese. Na sequência, com a caracterização do problema abordamos a situação emergencial que nos deparamos atualmente, composta por uma crise ecológica mental, social, cultural e ambiental que pede por soluções urgentemente, o que serve de base para justificar a relevância da pesquisa-ação a ser realizada.

O capítulo 2 – **(In)sustentabilidade: uma palavra, muitas dimensões -** apresenta o referencial teórico de sustentabilidade onde no s alinhamos com autores que compreendem a necessidade alterações em níveis culturais, sociais, ambientais e individuais (e.g. Guattari, 2000; Schumacher, 2010) para lidarmos com o imperativo do desenvolvimento sustentável. Inicialmente, apresentamos nossa abordagem central ao problema da sustentabilidade - a economia política (*political economy*) cuja função é analisar o impacto do sistema dominante sobre as relações e atividades econômicas como o mercado e as relações de trabalho e a própria visão de mundo dominante na sociedade baseada nos valores capitalistas neoliberais. Desta forma, avançamos as implicações para sustentabilidade como sua crise e produção literária, suas polissemias e ambigüidade, o que por si só já é um problema de pesquisa. Passamos pelos movimentos históricos a até sua incorporação no mundo empresarial. Seguimos com autores como Guattari (2000) e Dejours (2015) que aprofundam a intrincada relação entre capitalismo e sustentabilidade interna e externa corporativa e entendem que mudanças no quadro atual pedem por modificações em nível individual, social, ambiental e cultural e indicam potenciais - e fundamentais - caminhos de transformação. Por fim, apresentamos reflexões críticas sobre este campo e nosso posicionamento que é preciso reinventar o capitalismo e desenvolver valores baseados em interdependência, responsabilidade universal e compaixão

Na sequência, o capítulo 3 **– *Mindfulness*: um interesse exponencial, perspectivas e estudos interdisciplinares** - apresentamos inicialmente o conceito de *mindfulness*, sua origem e diferentes perspectivas, notadamente a Budista e sua ética basilar. Na sequência, apresentamos a perspectiva dominante baseada no trabalho seminal de Jon Kabat-Zinn (1982). Similarmente, nos aprofundamos em estudos interdisciplinares que abordam de forma concomitante *mindfulness* e sustentabilidade, para ilustrar o potencial que o mindfulness fornece ao campo da sustentabilidade por desenvolver maior responsabilidade e consciência das ações. Reflexões críticas sobre estes conceitos são apresentadas tais como a apropriação destes por parte de interesses capitalistas neoliberais e apresentamos nosso posicionamento o qual afirmamos que para que o *mindfulness* possa ser mais efetivo no

desenvolvimento de uma sociedade sustentável, deve estar próximo de suas bases éticas budistas calcadas em interdependência e compaixão.

No capítulo 4 - **Percurso de navegação em águas profundas** - o caminho metodológico da pesquisa é apresentado. Destacamos e descrevemos a pesquisa-ação qualitativa realizada, os critérios de escolhas dos participantes envolvidos, os procedimentos de coleta, interpretação e análise dos dados como as entrevistas em profundidade semiestruturadas e os diários de campo das observações participantes e as justificativas. Aprofundamos nossas justificativas em relação ao método qualitativo por sua aderência ao paradigma da complexidade e a riqueza e profundidade de dados que foram produzidos. Justificamos, ainda, o uso da pesquisa-ação e dentre seus diversos tipos, nossa escolha por pesquisa em organizações e pesquisa-ação do tipo política e socialmente crítica. Apresentamos ainda neste capítulo o setting da pesquisa de campo em uma grande empresa da tecnologia localizada na região de São Francisco nos Estados Unidos, os participantes envolvidos e a equipe de pesquisa.

O capítulo 5 - **O programa da ação psicossocial: atividades, contribuições e reflexões pedagógicas -** apresenta o protocolo da ação psicossocial realizada. Descrevemos em detalhes sua elaboração, detalhando suas bases conceituais, estratégias pedagógicas e posicionamento ético. Aqui descrevemos as quatro sessões, seus objetivos e atividades pedagógicas, assim como os resultados destas. Com uma das principais contribuições deste trabalho, descrevemos em detalhes o protocolo da ação psicossocial. Destacamos ainda como a protocolo foi influenciado não apenas pela literatura transdisciplinar, mas pela própria metodologia qualitativa de inspiração etnográfica que permitiu um diálogo constante entre coleta de dados, análises das falas nativas e adaptações sempre que pertinentes ao protocolo na medida ao longo das quatro sessões.

Os efeitos da ação psicossocial nos participantes são apresentados a seguir, no capítulo 6 - **Sustentabilidade começa comigo –** que contribui para uma compreensão de como os processos de transformação dos participantes ocorrem de forma articulada em níveis mentais, sociais, culturais e ambientais. Assim, apresentamos o processo de transformação dos participantes, descrevendo como o aumento de autoconsciência trouxe maior reflexão críticas sobre seus valores, sua forma de ser a agir no mundo. Esta ecologia mental levou a mudanças na forma como se relacionam com si (e.g., maior autocompaixão e clareza de valores), com os outros (e.g., maior empatia e responsabilidade) e com a natureza (e.g., maior busca por conexão com a natureza). As transformações dos participantes foram compreendidas e possibilitadas por pela própria natureza do método qualitativo aqui

realizado. Desta forma, uma avaliação sobre a os resultados do uso da metodologia qualitativa é discutida e contribui para pesquisas futuras de cunho qualitativo relacionadas à *mindfulness*, compaixão, consciência de interdependência e sustentabilidade.

Ao final, reflexões conclusivas e sugestões de pesquisa são apresentadas no capítulo 7: **Um futuro possível: reflexões e caminhos**. Este capítulo sumariza as contribuições desta pesquisa para o avanço do campo de estudos e prática de *mindfulness* e sustentabilidade, apresentando os principais resultados e aprendizados. Como contribuição adicional, apresentamos sugestões de pesquisas futuras que abordam questões que não era do escopo desta pesquisa e que emergiram ao analisarmos os dados.

CAPÍTULO 2: (IN)SUSTENTABILIDADE: UMA PALAVRA, MUITAS DIMENSÕES

Todos os fenômenos aqui são estudados como processos históricos em movimento e em mudança. Isto nos posiciona de forma inequívoca dentro campo sócio construtivista histórico (Vygotski, 1930). Ciente do desafio e com a aspiração de contribuir na concretização de um futuro sustentável, esta seção apresenta os conceitos de sustentabilidade, suas apropriações, as críticas direcionadas a estas e nosso posicionamento concordante diante destas. Desta forma, esta seção contribui para a tese por apresentar o contexto de insustentabilidade que vivemos, rastrear suas origens e explicar seu desenvolvimento subordinado à evolução do modelo de vida calcado na visão de mundo e valores capitalistas neoliberais e ao ilustrar seus impactos nas relações humanas, como maior isolamento e menor solidariedade; nas atividades econômicas, como maior consumo, competição e menor regulação; e na natureza, como maior expropriação da mesma.

Aqui, olhamos sustentabilidade como resultado de influências socioculturais do momento histórico atual, sendo portanto, um conceito cujas definições e operacionalizações foram apropriadas de forma a refletir o interesse atual da racionalidade econômica e cultural vigente neoliberal (Hahn & Figge, 2011; Hahn, Pinkse, Preuss, & Figge, 2015). Assim, utilizando da classificação de práticas inter- encontrada em Vasconcelos (2002), nos

situamos no campo trans-, por nos valermos de elementos psicossociológicos para olhar e entender esta uma problemática reconhecidamente complexa e transdisciplinar.

Como partimos do olhar sobre o problema da sustentabilidade como resultado de influências socioculturais do momento histórico atual, nos baseamos na perspectiva da economia política, que se preocupa com a interação de processos políticos e econômicos dentro de uma sociedade: a distribuição de poder e riqueza entre diferentes grupos e indivíduos, e os processos que criam, sustentam e transformam esses relacionamentos ao longo do tempo (Collinson, 2003). Em essência, o campo da economia política está preocupado com a forma como as forças políticas – e seus processos psicológicos - influenciam a economia e quem ganha e quem perde força com isso.

Em particular, destacamos a perspectiva da economia psicopolítica (Ouriques, 2014), que segundo destacam Anache e Laurencel (2020), se apoia na busca por construir formas de re-harmonização das condições de existência nas formas de vida que se mostraram e se mostram à exaustão decididamente deficientes. A premissa da economia psicopolítica, ao qual nos alinhamos neste trabalho, é de privilegiar os saberes transdisciplinares e modificarmos a realidade, por meio do questionamento dos valores hegemômicos neoliberais capitalistas tais como o hiperindividualismo e a hipercompetição que têm influenciado de forma perniciosa as atividades não apenas privadas, mas mesmo em nível de governos e organizações sem fins lucrativos. Assim, todos os autores (e.g. Dejours, 2015; Guattari, 2000; Schmitt, 2017; Schumacher, 1997) que nos auxiliam a compreender a questão da sustentabilidade em suas mais variadas expressões.

Este trabalho se alinha à perspectiva de que é preciso reinventar o capitalismo, alterando sua lógica fundamental de maximização de lucro em curto prazo. Nesta linha, nos juntamos a visão que o desenvolvimento de processos educacionais relacionados a sustentabilidade devem fomentar diferentes visões de mundo e *ethos* (Laininen, 2018; Senge, P., Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Smith, B., Dutton, J., & Kleiner, 2012), que fomentem aspectos psicológicos positivos relacionados a responsabilidade universal e compaixão (Koger, 2015) e maior consciência de interdependência (Sisodia et al., 2018). Sabemos, de antemão, que estamos plantando uma semente e que mudanças culturais não ocorrem rapidamente.

O percurso da revisão teórica aqui busca trazer ao leitor a compreensão sobre como o tema tem evoluiu ao longo de diversos anos e movimentos históricos até chegarmos à sua

perspectiva atual relacionada ao paradigma do “desenvolvimento sustentável”. Em seguida, apresentamos criticamente nosso posicionamento em relação a este termo, afirmando que se trata de um termo que evoluiu a partir da influência do sistema capitalista baseado no conceito e importância dada ao crescimento econômico como base de qualidade de vida para as sociedades, assim como avançamos o debate em potenciais caminhos de solução com uma visão de mundo alternativa e *ethos* alinhados a interdependência e compaixão que perpassam dimensões culturais, sociais e ambiental – como a literatura revisada já aponta.

Ao final, apontamos como a ação psicossocial que foi empreendida neste trabalho se alinha à perspectiva do caminho de superação de valores hegemônicos e visão de mundo (Geertz, 1989) atual, colaborando no desenvolvimento atitudes e comportamentos positivamente alinhados à uma perspectiva mais ecocêntrica como veremos a seguir.

Sustentabilidade: Um conceito ambíguo e fluido

À medida que a Revolução Industrial avançava no cenário mundial a partir do século XVIII, transformando nossas formas de ser e viver em sociedade, o progresso humano também estava ligado ao crescimento e avanço econômico. O crescimento sem precedentes durante as décadas de 1950 e 1960 estimulou expectativas de crescimento econômico ilimitado e riqueza cada vez maior, amparados por uma complexa teia de fatores culturais, sociais, econômicos e individuais interdependentes que perpetuam e fomentam os modos de ser e viver em sociedade e são incompatíveis com as aspirações do desenvolvimento sustentável.

Isso nos levou a um cenário de degradação ambiental, social e ecológica atual, clamando por solução imediata (World Wildlife Fund, 2016). No âmago dos debates relacionados à sobrevivência e modo de ser em nosso planeta, o campo teórico e prático denominado “sustentabilidade” é reconhecido como interdisciplinar, permeado de ideologias e percepções de mundo distintas, transcendendo o debate ambiental, passando pela questão social e mesmo subjetiva, pedindo dos diversos atores da sociedade uma reflexão crítica sobre o modo de funcionamento da sociedade contemporânea (Irving, 2014). Mais ainda, nos alinhamos às críticas ao conceito hegemônico de desenvolvimento sustentável (WCED, 1987), trazendo à lume sua essência ideológica que cria um ilusório alinhamento entre o modelo neoliberal capitalista e a questão ecológica, seja esta social ou ambiental.

Sustentabilidade sob o olhar da economia política: complexidade e caminhos de ação

Reconhecida como um problema complexo e transdisciplinar (Brandt et al., 2013), o conceito de sustentabilidade está ligado a uma noção de sobrevivência, de riscos relacionados à nossa forma de viver em sociedade, tendo no âmago de sua discussão o debate em torno de um "desenvolvimento sustentável", ou seja, o desenvolvimento capaz de suprir as necessidades da geração atual sem comprometer a capacidade de atender as necessidades das futuras gerações, tal como definido em 1987 no documento "Nosso Futuro em Comum" elaborado pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (do inglês, *World Commission on Environment and Development – WCED*) (Keeble, 1988). Desde então o "desenvolvimento sustentável" venceu a batalha ideológica sobre como deveria ser o propósito orientador da ação política e econômica internacional relacionada a sustentabilidade. A economia política nos ajuda a compreender por qual razão "desenvolvimento sustentável" é o paradigma atual no campo da sustentabilidade.

Nesta linha, o capitalismo em sua forma neoliberal pode ser geralmente descrito como um conjunto político e intelectual cuja agenda é promover a lógica de mercado como o mecanismo mais eficiente para organizar virtualmente todos os aspectos da vida humana / social (Esposito & Perez, 2014). Esposito e Perez (2014) destacam valores de mercado que incluem, entre outros, individualismo, consumismo e ganho/lucro pessoal, moldam atualmente o que é frequentemente considerado como formas racionais, responsáveis e produtivas de ser e viver na sociedade. Assim, consistentes com tais valores, os indivíduos de uma sociedade neoliberal são considerados normais e funcionais apenas quando demonstram vontade de competir com os outros pelas coisas que precisam ou desejam e quando assumem "responsabilidade pessoal" por seus próprios problemas. O quadro 1 a seguir ilustra algumas das consequências do modelo capitalista em nossa organização social a partir da análise de Mathews (2019) e Waters (2014):

Quadro 1 - Neoliberalismo e influências psicossociais na sociedade

Governo e Estado	Preponderância do mercado como solucionador eficiente dos problemas. Diminuição ao máximo do Estado, sendo percebido como ineficiente e corrupto.

Individual e Coletivo	Individualismo supera o coletivismo. O indivíduo é responsável por si e por seu destino e ser autointeressado é beneficial para o todo.
Natureza	Recurso a ser explorado e passível de mercantilização.
Felicidade	Fruto de condições econômicas que viabilizam o consumo de bens e serviços.

Fonte: Adaptado de Matthews, 2019; Waters, 2014.

Desta forma, vemos um papel cada vez maior do mercado como solucionador dos problemas e sua lógica de funcionamento livre como o *ethos* ideal de funcionamento de uma sociedade. Nesta linha, o cenário que nos deparamos é de supressão do Estado, cada vez mais enfraquecido em seu papel regulatório e protetor e as corporações reforçando sua autoridade em nível global (Babic, Fichtner, & Heemskerk, 2017; May, 2015). As consequências estão visíveis no âmbito social, ambiental e mesmo da saúde individual dos membros da sociedade, as quais citamos alguns a seguir.

No que se refere às corporações, estas estão cada vez mais assumindo o papel de solucionadoras dos males da sociedade, relegando o Estado papel de não regular e mais ainda, incentivar suas atuações, sendo que muitas vezes as protegendo de crimes sociais e ambientais (ver: Spencer & Fitzgerald, 2013; Waters, 2014). Surpreendentemente, insistimos ainda em propagar a lógica do livre mercado a despeito dos constantes desastres ambientais e sociais causados pelas empresas e os alertas dados pela literatura que esta cultura vigente neoliberal é o fundamento responsável pela problemática da sustentabilidade (Hahn & Figge, 2011) e que seus esforços em Responsabilidade Social e Ambiental são em grande parte articulações de má-fé, mascarando a operação de um capitalismo global voraz (May, 2015) .

Como exemplo do efeito pernicioso da lógica neoliberal na saúde mental coletiva, além dos alarmantes dados de depressão e ansiedade (World Health Organisation, 2010), as explicações biológicas individualizantes dominam as compreensões da saúde mental, infundindo a prática profissional e a conscientização pública. Exemplo é teoria dos desequilíbrios químicos no cérebro - com foco na operação de neurotransmissores como serotonina e dopamina - que conquistou a consciência popular e acadêmica apesar de

permanecer amplamente questionada (Waters, 2014). O individuo é responsabilizado por sua condição e a resposta capitalista vem da indústria farmacêutica. As influências vão além.

Mesmo a felicidade também passa a estar subjugada ao padrão capitalista, atribuída a paradigmas econômicos relacionados a poder de compra e a uma lógica individualistas, apesar do alerta já feito que ser feliz se trata de um esforço coletivo e não materialista (Brown & Kasser, 2005b; World Economic Forum, 2015). Isso explica como estudos emergentes sobre Felicidade, que têm por objetivo investigar os fatores por trás da felicidade das pessoas, usando não apenas conceitos e ferramentas da economia, mas de outras áreas sociais, especialmente, da psicologia (Anache & Laurencel, 2020), não encontra lugar de destaque no campo acadêmico e principalmente, midiático. Temas como PIB passam a ser centrais para se determinar o bem-estar nacional (Ryff, 1989; World Economic Forum, 2015), levando indivíduos, sociedades e governos a perseguirem o desenvolvimento econômico como base para uma sociedade mais justa e feliz, negligenciando outras dimensões de uma vida mais feliz como exemplo a abordagem de Sen (2000) onde a expansão da liberdade dos indivíduos é vista como o principal fim e o principal meio do desenvolvimento econômico como base para uma sociedade mais justa e feliz. Logo, precisamos de outros indicadores que possam traduzir melhor o que de fato torna uma sociedade – ou indivíduo – feliz.

Desta forma, mesmo quando falamos em sustentabilidade, não perdemos de vista a influência do sistema capitalista neoliberal nos modos de se ver o mundo e o *ethos* que passa a imperar. Tais influências abrangem inclusive a agenda de debates governamentais sobre o tema sustentabilidade, o que nos levará ao conceito de **desenvolvimento sustentável** como veremos a seguir.

Movimentos históricos: como chegamos aqui, parte 1.

Como ponto de largada se mostra relevante destacar os movimentos históricos ligados à sustentabilidade e como os estudos da área iniciaram. Ao ser considerado que as transformações decorrentes do capitalismo causam danos no meio ambiente, o movimento se desenvolveu por meio de duas grandes vertentes: a dos preservacionistas e conservacionistas; em oposição aos preceitos desenvolvimentistas (Oravec, 1984).

O movimento Preservacionista considera que a interferência humana é essencialmente nociva ao meio ambiente. Para esta corrente, os animais, plantas e ecossistemas teriam um valor em si mesmos, independentemente da utilidade que pudessem ter para o ser humano. Assim, denota-se um caráter ecocêntrico, onde a natureza tem um valor intrínseco, não sendo assim objeto de uso e exploração dos interesses do ser humano

(Farhi Neto, 2006). Dessa forma, visa a preservação de áreas naturais, lançando mão de um conjunto de métodos, procedimentos e ações que visam garantir a proteção e integridade de espécies, habitats e ecossistemas.

O Conservacionismo, por sua vez, percebe a natureza como útil e passível de ser explorada pelo ser humano. Esta corrente atribui aos recursos naturais seu uso racional, pois em sua concepção, a natureza é lenta e o processo de manejo pode torná-la eficiente. Assim, essa corrente considera o ser humano capaz de utilizar os recursos naturais de forma controlada e equilibrada, sendo que estas ideias foram precursoras do conceito de desenvolvimento sustentável (Farhi Neto, 2006). Estes dois movimentos iniciais deram base para que outras vertentes, como a ecologia profunda, a ecologia social, a ecologia marxista e desenvolvimento sustentável, pudessem existir.

A Ecologia Profunda, por exemplo, segue uma linha preservacionista, numa tomada de consciência ecológica profunda, que entende que o ser humano deve utilizar a natureza apenas para seus processos vitais, e isso não dá o direito de utilizá-la com uma finalidade, ou como forma de obtenção de lucro ou vantagens (Nelson, 2008). Esta visão crítica diretamente a visão antropocêntrica. Adeptos desta corrente (e.g., Fritjof Capra) dão grande importância aos princípios éticos que devem reger as relações ser humano-natureza. Esta perspectiva possui traz um ponto que consideramos muito importante: a crítica ao antropocentrismo. Nos alinhamos a este ponto, sendo os seres vivos sencientes e as demais formas de vida preciosas à tradição budista que vamos basear o arcabouço ético da ação psicossocial deste trabalho.

A Ecologia Social segue também uma linha preservacionista ecocêntrica, numa visão de que a degradação da natureza está diretamente ligada ao sistema capitalista (Bookchin, 1965). Assim, sustenta a ideia em que os problemas ecológicos atuais estão arraigados e profundamente assentados em problemas sociais, particularmente no domínio dos sistemas políticos e sociais hierarquizados, que resultaram uma aceitação não-crítica de valores capitalistas como hipercompetição e hiperconsumo. Tal perspectiva nos parece muito pertinentes quando analisamos a situação atuial sob a ótima da economia política.

O Eco-Socialismo ou Eco-Marxismo segue uma linha conservacionista, onde baseia sua visão no fato que no capitalismo, a natureza ou é objeto de consumo ou meio de produção (Freitas, Nélsis, & Nunes, 2012). Seus proponentes afirmam que o modo de produção capitalista está gerando um conjunto de contradições ecológicas, transformando a poluição industrial e a rarefação de recursos em novos campos de acumulação e, no espaço político, transfere o peso das degradações para os países periféricos e para as classes subalternas (ver documentário: Gandini, (2003). Por certo, este trabalho se alinha a uma visão ecocêntrica e

entende que mudanças nas dimensões sociais e ambientais só são alcançadas se houver em paralelo reflexões críticas em torno dos valores hegemônicos e visão de mundo.

A seguir, abordaremos os fóruns que foram realizados até a emergência do paradigma dominante de desenvolvimento sustentável.

Fóruns históricos sobre sustentabilidade: a formalização política da perspectiva desenvolvimentista

Movimentos, fóruns e relatórios antecederam o documento "Nosso Futuro em Comum". Todos os problemas que hoje defrontamos foram criados ao longo de um passado imprudente. Há relativo consenso de que as discussões envolvendo os recursos ambientais e a maneira como lidamos com a natureza entraram na pauta de reivindicações da agenda pública internacional a partir da década de 1960 (Dresner, 2012).

A palavra desenvolvimento sempre assumiu um caráter positivista, transmitindo uma noção de que desenvolvimento econômico representaria a construção do futuro melhor. Esta visão influenciou diretamente a teoria clássica de administração de empresas, onde se crê que a razão social de uma empresa é gerar valor para seus acionistas e proprietários, e isso ocorre por meio de seu crescimento econômico. Entretanto, entre os anos 60 e 80, desastres ambientais (e.g., vazamento de petróleo da Exxon Valdez na América do Norte), crises econômicas (e.g., escassez de energia) e rupturas no pensamento científico (e.g., crescimento da teoria de sistemas), fez emergir uma visão holística dos eventos naturais e sociais e uma crescente crítica ao modelo desenvolvimentista hegemônico da segunda metade do século XX (Leff, 2001). Começam a surgir os fóruns para debater de maneira mais estruturada e intencional a questão da sustentabilidade.

O primeiro passo foi dado pelo **Clube de Roma**, uma associação de cientistas políticos e empresários preocupados com questões globais criada em 1968 na Academia dei Lincei – a Academia de Leonardo da Vinci –, em Roma. Sua intenção primordial era estudar e propor soluções para os complexos problemas decorrentes da crescente pressão que a explosão demográfica já exercia sobre o delicado equilíbrio dos ecossistemas do planeta e sobre os recursos não-renováveis. Desta forma, em 1968, as Nações Unidas convocaram a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano a ser realizada em junho de 1972, em Estocolmo, na Suécia. Em 1972, foi publicado o documento "Os limites do crescimento" (Meadows, Meadows, Randers, & William W. Behrens III, 1972), antecedendo a conferência proposta pela ONU. Tal relatório foi baseado em um complexo modelo

matemático e ilustrava que, se continuassem, a longo prazo, as mesmas taxas de crescimento demográfico, industrialização e utilização de recursos naturais, inevitáveis efeitos catastróficos ocorreriam já no próximo século. Tal estudo era uma ruptura paradigmática com a visão dominante de que não havia limites para o crescimento e que a ideia de que a natureza é forte o bastante para suportar os distúrbios causados pelo ser humano e os danos são geralmente reversíveis. Assim, *business as usual* não seria mais possível.

Em 1972, foi realizada a **Conferência sobre o Meio Ambiente Humano**, ocorrida em Estocolmo. Como resultados concretos da conferência, foi aprovada a Declaração de Estocolmo. A Declaração de Estocolmo sobre o Meio Ambiente afirma que, nos países em desenvolvimento a maioria dos problemas ambientais é motivada pelo subdesenvolvimento. No seu Princípio nº 1, expressa a convicção de que o ser humano tem o direito fundamental à liberdade, à igualdade e a adequadas condições de vida em ambiente que lhe permita viver com dignidade e bem-estar, e tem a solene obrigação de proteger e melhorar o meio ambiente para as gerações atuais e futuras (UNESCO, 1972). Era a semente do desenvolvimento sustentável tal como conhecemos hoje.

Em 1973, surge pela primeira vez uma alternativa à concepção clássica de desenvolvimento. Liderado por Mesarovic e Pestel, foi apresentado o **Segundo Relatório do Clube de Roma**, denominado Momento de Decisão – *Mankind at the Turning Point*. Neste, estes subdividiram o planeta em 10 regiões homogêneas – em relação ao consumo de materiais e energia – e foram propostos vários cenários alternativos que analisavam, inclusive, os efeitos do retardamento da tomada de decisões. O relatório afirmava que não podemos mais esperar que as mudanças se produzam espontaneamente e por acaso. Cabe-lhes tomar a iniciativa das transformações necessárias, a fim de que elas permaneçam nos limites suportáveis e que não sejam impostas maciça e brutalmente, a partir do exterior. Em vez do crescimento zero proposto no relatório anterior, foi proposto que para se evitar uma situação insustentável, deveria existir a elaboração de uma estratégia cooperativa em escala global, chamada de Crescimento Orgânico.

Somente em 1980 o termo desenvolvimento sustentável surge formalmente na publicação *living resource conservation for sustainable development*. Elaborada pela *International Union for Conservation of Nature and Natural Resources* (IUCN), em conjunto com o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA), o *World Wildlife Fund* (WWF), a *Food and Agriculture Organization* (FAO) e a *United Nations Educacional, Scientific and Cultural Organization* (UNESCO). O documento afirma que para o desenvolvimento ser sustentável, este deve considerar deve-se considerar aspectos referentes

às dimensões social, ecológica, econômica, e os *trade offs* envolvidos em médio e longo prazo na utilização de recursos vivos e não vivos.

Em 1983, a ONU indicou a então primeira-ministra da Noruega, Gro Harlem Brundtland, para chefiar a **Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento**, que deveria aprofundar propostas mundiais na área ambiental. Quatro anos depois, em 1987, a comissão apresentou o documento *Nosso Futuro Comum*, mais conhecido o Relatório Brundtland (WCED, 1987), consagrando o termo desenvolvimento sustentável e que serve de referência para a maioria dos estudos sobre o tema. De acordo com o relatório, desenvolvimento sustentável é:

> Desenvolvimento sustentável é um processo de transformação no qual a exploração dos recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional se harmonizam e reforçam o potencial presente e futuro, a fim de atender às necessidades e aspirações humanas (WCED, 1987, p. 8).

O relatório apresenta os seguintes requisitos para a concretização do desenvolvimento sustentável (WCED, 1987): (1) um sistema político que assegure a participação efetiva nos processos de decisão; (2) um sistema econômico que forneça soluções para as tensões produzidas pelo desenvolvimento desarmônico; (3) um sistema produtivo que respeite a obrigação de preservar a base ecológica para o desenvolvimento; (4) um sistema tecnológico que estimule padrões sustentáveis de comércio e financiamento; (5) um sistema internacional que estimule padrões sustentáveis de comércio e financiamento e; (6) um sistema administrativo flexível e autocorretivo. Assim, o relatório destaca que o desenvolvimento sustentável é um esforço de diversos atores sociais (e.g. agências internacionais; Estados; Empresas), com responsabilidades e possibilidades para influenciar e alcançar os objetivos de um desenvolvimento que atenda às necessidades e aspirações humanas, sem comprometer as gerações futuras.

Mebratu (1998) destaca que ainda que seja um avanço importante na busca por um futuro possível, o documento possui um vício cultural em sua origem, este propagado e reproduzido pelas nações em desenvolvimento, sendo sua definição ambígua (e.g. o que é necessidade?) e limitada (e.g. antropocêntrica), apresentando questionamentos e respostas divergentes dependendo do grupo de atores sociais e suas aspirações e interesses quanto à sua causa e potenciais soluções.

Em 1992, avanços nesse entendimento foram obtidos. Foi realizada a **Conferência da Organização das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento** (UNCED, do inglês *UN Conference on Environment and Development*), a Rio92, na cidade do Rio de

Janeiro, cujo objetivo central era identificar os princípios de ação para o alcance do desenvolvimento sustentável e tinha como pauta a interdependência entre desenvolvimento econômico e as transformações do meio ambiente. Esta conferência permitiu vários avanços cruciais como a *Rio Declaration*, que reafirmava a Declaração da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, adotada em Estocolmo em 16 de junho de 1972, e buscava avançar a partir dela, com o objetivo de estabelecer uma nova e justa parceria global mediante a criação de novos níveis de cooperação entre os Estados, os setores-chaves da sociedade e os indivíduos. Adicionalmente, foi elaborado o documento "Agenda 21", que utilizou-se o termo agenda com o objetivo de dar um sentido de intenções, desejos de mudanças para um modelo que equilibre o ambiente e a justiça social de todas as nações, sendo, essencialmente, um instrumento de planejamento para a construção de sociedades sustentáveis, conciliando métodos de proteção ambiental, justiça social e eficiência econômica (Mebratu, 1998). Outras conferências foram realizadas pela ONU com o objetivo de discutir diversos temas inerentes ao desenvolvimento sustentável após a Rio92.

A **Cúpula do Milênio em Nova York** (2000) e a **Rio+10** em Joanesburgo (2002). A Cúpula do Milênio teve como resultado elaboração o estabelecimento deum plano de metas e ação buscando o desenvolvimento sustentável conhecido como Metas do Milênio (*Millennium Development Goals*), cujo prazo de atingimento seria 2015. Dentre as metas, temos a erradicação da fome e da miséria, qualidade de vida e respeito ao meio ambiente e igualdade entre sexos e valorização da mulher. Por sua vez, em 2002 a Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável de Joanesburgo, também conhecida como Rio+10, discutiu os avanços em relação ao planejado na Rio-92 e rever as metas propostas pela Agenda 21, que pouco progrediram. Um dos resultados mais significativos desta conferência foi a constatação de que não é possível que decisões sejam tomadas em função de interesses políticos e econômicos de países dominantes ou interesses de grandes empresas, evidenciando a necessidade de maior participação da sociedade civil e suas organizações, sejam ambientalistas ou sociais (Sequinel, 2002). O esforço em tornar nosso futuro possível levou a sociedade a refletir sobre que tipo de visão de futuro em comum queremos.

Assim, vimos a ocorrência da **Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável**, a Rio+20, em junho de 2012, na cidade do Rio de Janeiro, com o objetivo de definir a agenda de desenvolvimento sustentável para as próximas décadas. A Rio+20 marcou os vinte anos de realização da Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (Rio-92) e teve como produto final o documento "O Futuro que Queremos" (United Nations, 2012). Na sequência, em setembro de 2015, foram

divulgados os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) (United Nations, 2015). Processo este iniciado em 2013, a partir da Conferência Rio+20, os ODS têm por objetivo guiar políticas nacionais e atividades de cooperação internacional nos próximos quinze anos, visando a concretização dos anseios relacionados à sustentabilidade.

Os ODS são dezessete objetivos que perpassam áreas como justiça social (e.g. Objetivo 1. Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares; Objetivo 2. Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e melhoria da nutrição e promover a agricultura sustentável), desenvolvimento econômico (e.g. Objetivo 8. Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos; Objetivo 9. Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação) e responsabilidade ambiental (e.g. Objetivo 12. Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis; Objetivo 13. Tomar medidas urgentes para combater a mudança do clima e os seus impactos.

Desenvolvimento sustentável e empresas: os similares se atraem

O termo Sustentabilidade Corporativa (SC) emergiu a partir do Relatório Brundtland (1988), refletindo a incorporação do ambiente acadêmico empresarial do conceito de Desenvolvimento Sustentável (DS). Atualmente, reflete um conceito guarda-chuva que engloba outros conceitos correlatos, como Responsabilidade Social Corporativa (RSC) (Lourenço, Branco, Curto, & Eugénio, 2012). De fato, o chamado para que as empresas assumam tal responsabilidade não é recente (ver: Shrivastava, 1995), tanto que as corporações são amplamente reconhecidas como atores fundamentais para a ocorrência do desenvolvimento sustentável em nossa sociedade (Bansal, 2002). Entretanto, há crenças sobre a razão de existência das empresas que são um contraponto a este chamado.

Desde a seminal assertiva que a responsabilidade social das empresas é aumentar os lucros (Friedman, 1970), temos observado, em que pese às críticas e suspeitas, um movimento no campo dos negócios em incorporar os anseios relacionados ao desenvolvimento sustentável, o que fez que houvesse uma pletora de práticas, termos, princípios, abordagens e conceitos relacionados (para revisão, ver: Glavic & Lukman, 2007). De fato, na medida em que o campo teórico e prático de sustentabilidade amadureceu, diversos termos, conceitos, definições, indicadores e abordagens surgiram. Todos estes estão inseridos dentro de dois macros conceitos chaves que abarcam todos os demais: Sustentabilidade Corporativa (SC) e Responsabilidade Social Corportativa (RSC). De forma

geral, ambos conceitos se referem a atividades empresariais que uma empresa realiza voluntariamente, incluindo aspectos sociais e ambientais além do aspecto econômico.

O surgimento do termo Sustentabilidade Corporativa (SC): coincidência histórica ou estratégia de sobrevivência?

Montiel (2008) realizou uma vasta revisão destes conceitos, buscando compreender suas origens, interseções e evoluções, demonstrou a dificuldade e ambiguidade que marcam a definição de RSC, o desenvolvimento das pesquisas relacionadas à Performance Social Corporativa (i.e., *corporate social performance*; CSP), até ao surgimento e emergência dos trabalhos relacionados à SC. No que se refere a definição mais usual de RSC, a da Carroll (1991, p. 500) se destaca, onde temos que

> a responsabilidade social dos negócios engloba aspectos econômicos, legais, éticos e expectativas públicas que uma sociedade possui em relação às empresas em determinada época.

O período de maior incidência de pesquisas relacionadas à RSC ocorre nas décadas de 70 e 80. Após esse período, houve um aumento de pesquisas relacionadas à Performance Social Corporativa, onde ganha destaque a definição de CSP onde se trata dos processos relacionados à atividades corporativas na sociedade e seus resultados, incluindo seus impactos, políticas e programas (Wood, 1991). Assim, CSP pode ser vista como um construto multidimensional, em que a atividade empresarial é vista como um processo composto por entradas, processamento e saídas, impactando diversos públicos, sendo assim uma abordagem direcionada aos *stakeholders*, perspectiva esta que apresenta como **vício original uma perspectiva financeira instrumental** (ver: Cornell & Shapiro, 1987). Além disso, Montiel destaca que a partir da ocorrência do relatório elaborado pela WCDE em que se apresenta a definição de desenvolvimento sustentável (Keeble, 1988), observou-se o surgimento de pesquisas utilizando o termo Sustentabilidade Corporativa (*corporate sustainability*; CS). Estava assim formalizado no meio acadêmico o casamento entre desenvolvimento sustentável e corporações.

A competição paradigmática por Sustentabilidade Corporativa: quem vence?

Nesta linha, Montiel destaca que as definições de CS podem ser divididas em duas abordagens, em que (1) se há maior predominância a dimensão ambiental e (2) outra onde CS é vista de forma tridimensional, incluindo aspectos interdependentes: econômicos, sociais e ambientais, reconhecida como a *triple bottom line* (TBL)(Elkington, 1998).

Essencialmente, a abordagem TBL, que se apresenta como paradigma atual de pesquisa em CS, afirma que para que uma empresa possa sobreviver por longo tempo ela deve enfatizar nas três dimensões de sustentabilidade e não apenas na visão estreita e de curto prazo voltada para aspectos econômicos. Mais ainda, as empresas devem se engajar em parcerias com demais *stakeholders* (e.g. governo, ongs, fornecedores) na implementação da sustentabilidade (Bansal, 2002; Elkington, 1998). Assim, na definição de Bansal (2002, 2005) de CS, as responsabilidades sociais, ambientais e econômicas são complementares - os três elementos devem ser integrados para alcançar a perfeição (ou seja, a sustentabilidade).

Nesta linha, Bansal (2005) propõe algumas operacionalizações das dimensões da CS: A dimensão ambiental pode ser operacionalizada através de três sub-princípios: proteção ambiental, ecoeficiência e administração de produtos. A dimensão social: as empresas devem identificar os seus stakeholders (internos e externos) e oferecer soluções economicamente viáveis para garantir que a qualidade de vida não seja comprometida pelo desenvolvimento das empresas. A dimensão econômica: para operacionalizar o princípio econômico, as empresas devem ajustar sua orientação, desde a maximização de lucros até a otimização de lucros sob as restrições impostas pelos princípios de equidade ambiental e social.

Nesse sentido, as organizações precisam distinguir que o sucesso é medido não apenas pelo desempenho financeiro, mas, também por realizações ambientais e sociais, harmonizando os interesses econômicos com questões sociais e ambientais. O quadro 1 identifica de acordo com a revisão de literatura empreendida por Kuzma e colegas (2017) os componentes da operacionalização de CS:

Quadro 2 - Dimensões de Sustentabilidade Corporativa

Dimensão	Descrição
Econômica	A viabilidade econômica é o argumento central do desenvolvimento sustentável, uma vez que é por meio da circulação de riquezas e da geração de lucros que são providos os empregos e proporciona-se à comunidade a possibilidade de melhoria de suas condições de vida.
Social	Remete ao estímulo da igualdade e à participação de todos os grupos sociais na construção e manutenção do equilíbrio do sistema, compartilhando direitos e responsabilidades. analisado sob o prisma das empresas, refere-se às atitudes organizacionais em relação aos próprios colaboradores, fornecedores, contratados e consumidores, além de impactos na sociedade em geral, para além de seus domínios.
Ambiental	Refere-se ao uso racional dos recursos naturais, como energia e materiais, bem como à preservação e à recomposição dos espaços naturais. Sob a perspectiva dos impactos de suas operações e produtos sobre os sistemas naturais vivos e não vivos, objetiva reduzir os impactos negativos e amplificar os positivos. Portanto, a responsabilidade sobre o espaço natural compreende preocupações além do simples cumprimento da lei.

Fonte: Adaptado de Kuzma, Doliveira, & Silva, 2017.

A literatura parece convergir para a ideia em que as empresas que negligenciam suas responsabilidades sociais e ambientais provavelmente enfrentaram consequências negativas que podem afetar diretamente o valor econômico da empresa (Brammer & Pavelin, 2006). Entretanto, há dúvidas se essa pressuposição de fato não vale seu custo.

Críticas à Sustentabilidade Corporativa: insustentabilidade interna e externa

Apesar de todo o crescimento da literatura referente à Sustentabilidade Corporativa (SC) e Responsabilidade Social Corporativa (RSC), permanece o questionamento se as empresas contribuindo para uma sociedade sustentável. Parece haver algo de insustentável na Sustentabilidade Corporativa, pois há o alerta que as iniciativas de sustentabilidade e relatórios de indicadores de performance social e ambiental podem nos levar para mais longe

ainda da sustentabilidade (Milne & Gray, 2013). De fato, não são raros os casos de escândalos empresariais envolvendo empresas de indústrias diferentes envolvendo exploração de mão de obra, corrupção, propagação de valores consumistas e danos ao meio ambiente (ver: Andersen & Kuhn, 2014; Gandini, 2003; Mistrati & Romano, 2010; Morgan, 2015).

Em um relatório recente sobre sustentabilidade corporativa, 90% dos executivos consideram a sustentabilidade como importante, mas apenas 60% das empresas possuem uma estratégia de sustentabilidade e, 86% dos entrevistados concordaram que os conselhos de administração deveriam desempenhar um papel importante nos esforços de sustentabilidade da empresa, mas apenas 48 % dizem que seus CEOs estão envolvidos, e menos (30%) concordaram que seus esforços de sustentabilidade tinham uma supervisão forte no nível do conselho (Kiron et al., 2017). Este resultado ilustra que o engajamento da cúpula em direcionar as empresas para a adoção de práticas sustentáveis é maior no discurso que na prática. De fato, na literatura há o reconhecimento que as corporações têm sido incapazes de assegurar desenvolvimento sustentável (Bocken & Short, 2016; Bocken, Short, Rana, & Evans, 2014) tanto externamente quanto internamente.

De forma notável, a responsabilidade social interna das empresas – ou seja, direcionada para seus colaboradores - não é algo tão debatido quanto a responsabilidade social externa na literatura (Aguilera et al., 2014), mesmo apesar de pesquisas que sugerem que as iniciativas internas de responsabilidade social podem favorecer a reputação como empregador e atrair melhores talentos (Brammer & Pavelin, 2006). A responsabilidade social interna preocupa-se com os colaboradores e, geralmente, são representadas por atividades que se vinculam diretamente às condições físicas e psicológicas de trabalho nas quais os funcionários se encontram na organização (Turker, 2009), como condições de trabalho, cultura organizacional, assistência social e investimentos em desenvolvimento profissional. Em suma, as políticas e práticas da área de Recursos Humanos que impactaram diretamente na saúde e bem-estar global do trabalhador. Saúde e bem-estar são fundamentais para a sustentação da vida, sendo uma das metas de desenvolvimento sustentável da ONU (World Health Organization, 1986), pois indivíduos com sua saúde debilitada, vida em risco ou em sofrimento psicológico tão pouco fazem parte de um modelo sustentável de vida.

Nesta linha, os dados mundiais também são um alerta. Há indicadores alarmantes relacionados à saúde do trabalhador, que apontam para uma incidência cada vez maior de aflições mentais como esgotamento profissional e depressões nervosas (Ehrenberg, 2016; Sangar, 2019). Como vemos, a sustentabilidade corporativa apresenta desafios tanto internos quanto externos. A literatura parece convergir para uma causa.

Lucro econômico é prioridade: instrumentalidade das dimensões social e ambiental

Hahn e Figge (2011) destacam que a operacionalização de SC baseada no TBL possui um vício em sua origem. Há uma predominância do aspecto econômico sobre os aspectos sociais e ambientais. Assim, para os autores, permanece um notável viés instrumental de maximização de lucro na operacionalização da sustentabilidade corporativa, sendo que:

> apenas repensando e ampliando a noção de lucratividade corporativa para além do estreito foco em retorno sob o capital investido pode o mundo corporativo verdadeiramente contribuir para o desenvolvimento sustentável. (p. 342*)*

Em outras palavras, questões sociais - internas ou externas - e ambientais entram em questão se constituírem uma restrição ou uma oportunidade para o sucesso do negócio. Assim, as abordagens em relação à SC têm em comum o fato de usarem os ambientes sociais e ambientais como meios, denotando assim, uma instrumentalidade intrínseca na operacionalização da SC. Os autores citam os numerosos trabalhos que existem na literatura advogando sustentabilidade para as corporações, devido aos benefícios econômicos dela advindos. O trabalho de Margolis e Walsh (2003), por exemplo, encontrou em 127 estudos publicados relacionando performance financeira com resultados sociais ou ambientais da empresa. Destes 127 estudos, apenas 22 (17%) usaram resultados sociais como variável dependente. Isto significa de forma inequívoca a prioridade: resultados financeiros.

Em uma abordagem psicológica, Ghobadian e colegas (2015) destacam que a falta de orientação das empresas para aspectos sociais e ambientais é um resultado direto de uma cultura que privilegia a aquisição (i.e., dinheiro, status, posses). Assim, a questão teleológica do uso de SC em suas estratégias vem à lume: a quem SC serve, se a sociedade ou à empresa, ou ambas e em que medida e condições. Desta forma, quando há uma definição de SC como uma abordagem de negócios que visa criar valor em longo prazo para os *stakeholders* por meio do aproveitamento de oportunidades e do gerenciamento de riscos provenientes das dimensões social e ambiental, o viés instrumental fica evidente. De fato, há na literatura evidência de que assuntos relacionados à SC/RSC são vistos como um problema a ser gerenciado e que as empresas não devem se engajar no tema, a não ser que vejam isso como uma forma de maximizar seus lucros (Waldman & Siegel, 2008).

Para que as empresas possam de fato alinhar suas operações às necessidades de sustentabilidade, é necessário reconhecer que o comportamento das organizações, em especial das empresas, precisa passar por um processo de reflexão e mudança cultural, atendendo não somente aos interesses de lucro das empresas, mas às demandas existentes em

níveis sociais e ambientais (Kuzma et al., 2017). Em verdade, o paradigma que vivemos pode estimular mudanças ou perpetuar desastres.

Caminhos de mudança: paradigmas, cultura, mentes e corações

Apesar dos esforços de autoridades públicas e membros da sociedade civil em promover um futuro econômico, social e ambientalmente sustentável para o nosso planeta e para as atuais e futuras gerações, estes formalizados em acordos internacionais anteriormente destacados (e.g. United Nations, 2012, 2015), observam-se modelos econômicos, sociais e industriais que tem nos levado a um estado de irresponsabilidade organizada, onde estamos desconectados de nós mesmos, dos outros e da natureza (Scharmer & Kaufer, 2013), em meio a um ambiente cada vez mais complexo, volátil, ambíguo e imprevisível em que a humanidade se defronta com desafios relacionados à sua sustentabilidade (Hall & Rowland, 2016; Lang et al., 2012).

Sobre a intensidade de mudanças de paradigma

Neste ponto, em relação a intensidade de mudança de paradigma necessária para a solução dos problemas relacionados à sustentabilidade, Siqueira & Pitassi (2016) ilustraram quatro principais perspectivas recentes encontradas na literatura que são desdobramentos das perspectivas conservacionista, preservacionista e desenvolvimentista na Tabela 1:

Tabela 1 - Perspectivas em relação à sustentabilidade encontradas na literatura científica
Perspectivas em relação à sustentabilidade encontradas na literatura científica

Intensidade da mudança	Argumento Central	Referência
Mudança de paradigma	Erradicar o sistema capitalista em favor de uma nova utopia, pois a lógica do mercado é incompatível com a epistemologia guiada pelo conhecimento ambiental.	Leff (2004)
Transformação radical	Reinventar o capitalismo, alterando sua lógica fundamental de maximização de lucro em curto prazo, estratégias direcionadas para o consumo e, como como resultado, exclusão social e pobreza.	Boons et al. (2013)
Adaptação reativa	Ainda sob as regras do capitalismo, o governo e a sociedade, ao invés de corporações, seriam as forças direcionadoras, pois desenvolvimento social não é o "negócio" dos negócios.	Lamming et al. (1999, p. 182)
Solução neoclássica	Corporações estão mais preparadas para promover princípios sustentáveis porque elas possuem os recursos e a capacidade gerencial para tal.	Porter & Kramer (2011)

Fonte: Siqueira, R. P., & Pitassi, C. (2016).

A insistência na escolha por soluções neoclássicas como mencionadas por Porter e Kramer (2011) pode ser explicada por Boltanski & Chiapello (2005) quando abordam por meio de seu conceito intitulado "espírito do capitalismo", a capacidade do sistema em absorver críticas e responder às críticas dominantes em cada época direcionadas a si. Assim, o objetivo é assegurar o comprometimento dos principais atores da sociedade (e.g. capitalistas e assalariados) ao sistema. Dessa forma, criam-se estratégias para justificar o *status quo*, encontrar formas de reduzir tais críticas e as incorporar ao seu paradigma. Kazmi e colegas (2015) destacam que esse processo ocorre em três níveis: (1) surgem críticas direcionadas a algum ponto frágil do sistema; (2) as críticas consideradas legitimas e com potencial de serem efetivamente resolvidas pelo sistema - por meio de uma renovação e não pela sua radical transformação- são selecionadas e incorporadas, surgindo assim um novo "espírito" do Sistema e; (3) as corporações passam a ter uma literatura e práticas alinhadas ao novo espírito, denotando assim um caráter efetivo e não meramente retórico do capitalismo renovado.

Isso remete à perspectiva ecosófica de Guattari (1990), onde a produção de subjetividade é matéria-prima do sistema capitalista, denominado por ele de capitalismo

mundial integrado. A hegemonização dos valores capitalistas na subjetividade do indivíduo só é possível quando uma série atores sociais como a academia, a escola, a mídia e as empresas moldam a subjetividade do indivíduo para se apropriar dos valores capitalistas. Então, por mais que o sistema não atenda as condições de segurança e justiça, há ainda um potencial de vir a ser, de poder se concretizar. Isso explica por que as perspectivas neoclássicas e reativas são difíceis de serem substituídas por opções mais disruptivas com o modo capitalista de ser (e.g., ecologia profunda; eco-marxismo). Isso se verifica no próprio discurso da literatura acadêmica que relaciona sustentabilidade e empresas, onde se observa a correlação entre o momento histórico que acompanha os ciclos de entendimento sobre o que é e como se obtém desenvolvimento sustentável (e.g., Relatório Brundtland) e a produção de conceitos relacionados a sustentabilidade (e.g., Sustentabilidade Corporativa).

Assim, para que as empresas possam de fato alinhar suas operações às necessidades de sustentabilidade, é necessário reconhecer que o comportamento das organizações, em especial das empresas, precisa passar por um processo de reflexão e mudança, atendendo não somente aos interesses de lucro das empresas, mas às demandas existentes em níveis sociais e ambientais (Kuzma et al., 2017). Assim, mudanças culturais atitudes, comportamentos e, consequentemente, estratégias de mercado são necessárias. Desta forma, convém aprofundarmos um pouco sobre esta dimensão negligenciada do modelo TBL: a sustentabilidade cultural.

Sustentabilidade cultural: uma dimensão esquecida

Todo o cenário que encontramos de insustentabilidade pode ser mais compreendido a partir da análise da cultura em que ele ocorre. Neste sentido, Soini e Dirkeland (2014) destacam que a cultura tem recebido um interesse crescente entre os estudiosos de forma a considerarem a cultura como um aspecto do desenvolvimento sustentável, e até mesmo como um quarto pilar. Entretanto, alertam os autores:

> a dimensão cultural da sustentabilidade não precisa ser entendida como um quarto pilar separado. A cultura também pode ser vista como o fundamento ou condição necessária para atender aos objetivos do desenvolvimento sustentável em primeiro lugar ou como uma perspectiva pela qual os entendimentos sociais, econômicos e ambientais aparecem (2014, p. 215).

Nesta linha, Haas (2011) destaca que a sustentabilidade cultural se refere à alteração dos modos de viver da sociedade, a transformação da maneira de pensar e agir, o despertar da consciência ambiental, alcançando desta forma uma forma de ser a agir em sociedade que

seja de fato sustentável. Para aprofundar esta discussão, discutiremos em maior detalhe o conceito de cultura e sua relação com sustentabilidade.

Como a cultura impacta a sustentabilidade: sobre visão de mundo e ethos

Neste trabalho nos alinhamos a perspectiva do antropólogo Clifford Geertz (1989), onde cultura é definida como as teias de significados que o ser humano teceu e nas quais ele enxerga seu mundo, sempre procurando seu significado. Desta forma, essa teia orienta a existência humana e consequentemente, sua ação no mundo.

Geertz (1989) aprofunda sua análise quando fala sobre visão de mundo e *ethos*. Para o autor, visão de mundo se trata de um sistema explicativo que o ser humano usa para interpretar o mundo. Assim, a visão de mundo de um povo é o quadro que elabora das coisas, ou seja, seu conceito da natureza, de si mesmo, da sociedade. O *ethos* diz respeito ao ideal, modelo, estética, ética e valores. Assim, o *ethos* de um povo é o caráter e a qualidade de sua vida, sua moral, sua disposição e a atitude em relação a ele mesmo e ao seu mundo. Para o Geertz:

> ...o *ethos* de um grupo torna-se intelectualmente razoável porque demonstra representar um tipo de vida idealmente adaptado ao estado de coisas atual que a visão de mundo descreve, enquanto essa visão de mundo torna-se emocionalmente convincente por ser apresentada como uma imagem de um estado de coisas verdadeiro, especialmente bem-arrumado para acomodar tal tipo de vida.(1989, p. 67)

Em uma abordagem multidimensional de cultura, Roy D´Andrade (1984) destaca quatro sistemas de significado cultural abordados consistem conjuntos de conhecimentos que servem quatro funções principais: (a) dimensão construtiva, cuja função é criar ou construir literalmente o que consideramos real no mundo; (b) dimensão representativa, cuja função é fornecer representações coletivas e individuais dessa realidade; (c) dimensão diretiva, cuja função é dirigir/influenciar nossa ação no mundo; e a (d) dimensão evocativa, cuja função é evocar atitudes e sentimentos. Para D´Andrade, a cultura é uma força motivadora e orientadora do comportamento. Como ele observa:

> Em geral, as funções diretivas da maioria dos sistemas de significado cultural são altamente superdeterminadas...no sentido de que sanções sociais, mais pressão por conformidade, mais recompensa direta intrínseca, mais valores são todos prováveis. Agir em conjunto para promover um sistema de significado particular em sua força diretiva. (D'Andrade, 1984, p. 209)

De forma similar, o filósofo e acadêmico da educação Peter Senge e seus colegas (2012) destacam que nosso comportamento e atitudes são moldados por nossos modelos

mentais: crenças, suposições e histórias que carregamos em nossas mentes de nós mesmos, de outras pessoas, instituições e todos os aspectos do mundo. Exemplos desses modelos amplamente internalizados na sociedade capitalista neoliberal são: (1) o crescimento do PIB é igual ao aumento do bem-estar nacional, (2) a tecnologia resolverá nossos problemas fundamentais, (3) felicidade está ligada a consumo e (4) uma vida feliz é uma vida onde os prazeres superam as dores e (5) a razão de existência de uma empresa é gerar lucro para acionistas.

Estes pontos acima foram destacados por nós por terem intima relação com nossa tese: estes modelos acima fazem parte de uma teia de significados pertinente à cultura capitalista neoliberal e em nossa visão, fundamentais na construção do quadro de insustentabilidade que vivemos.

Na busca por compreender como visões de mundo impactam na questão da sustentabilidade, Laininen, (2018) sintetiza os fatores que moldaram o entendimento metafísico e a visão de mundo na cultura ocidental:

Quadro 3 - Fatores que moldaram a visão de mundo na cultura ocidental

Visão filosófica e científica do mundo	- Visão de mundo atomista e mecanicista - Concepção fragmentada, positivista e reducionista de conhecimentos e ciências
Forma de organizações e sociedades	- Formação de sociedades e organizações baseadas nas concepções acima mencionadas (sociedade da era industrial)
Relação entre seres humanos e natureza	- Concepção do ser humano como mestre e domador da natureza - Concepção de hierarquia entre economia, bem-estar e sustentabilidade ecológica (prioridades: 1. economia, 2. bem-estar, 3. sustentabilidade ecológica)
Concepção de bem-estar e economia	- Concepção materialista do bem-estar - O tecno-otimismo como base para a solução problemas econômicos, de bem-estar e ambientais - Paradigma do crescimento econômico
Concepção de humanidade	- Concepção de seres humanos como consumidores - Concepção de seres humanos como maximizadores de sua utilidade / valor pessoal (e que isso leva automaticamente ao bem comum) - Sociedade competitiva - Individualismo
Concepção de mente e pensamento	- Concepção de que a mente e o pensamento humanos são um sistema racional e cognitivo fechado, consciente e puro

Fonte: Adaptado de Laininen (2018, p. 173)

Esses modelos mentais estão relacionados com as dimensões representativa e construtiva da cultura, que segundo Roy D´Andrade (1984) reverberam na dimensão diretiva da cultura, responsável pela influência nos comportamentos dos indivíduos. Como exemplo,

culto vigente a uma hiper performance e competição no contexto corporativo (Ehrenberg, 2016) tem levado muitos executivos a não somente a depressão nervosa, como a buscar formas artificiais de aumentar sua performance (Klayman, 2018), mesmo ilicitamente. A razão pode ser explicada pela cultura vigente, onde os seres humanos estão sendo reduzidos ao seu valor econômico, ou seja, a um indicador de seu capital humano, sua capacidade de gerar "valor" para o sistema (W. Brown, 2011). Assim, está no *ethos* corporativo um hiper desempenho, nem que para isso seja necessário o uso de drogas lícitas ou ilícitas. Por certo, tais comportamentos acabam por impactar diretamente na problemática da sustentabilidade, primeiro individual, depois, social e planetária.

Logo, qualquer esforço de entender e poder mudar nossa situação atual relacionada a sustentabilidade passa necessariamente por estudar a cultura e suas dimensões onde ela está inserida. Nesta linha, o trabalho de Guattari traz bastante esclarecimento sobre os dias atuais e como nossa cultura está moldada pela lógica neoliberal, impactando a forma como nos relacionamos com nós mesmos, com os outros e com a natureza.

Impactos da cultura neoliberal na relação com si, com o outro e o planeta: a perspectiva de três ecologias

Guattari (2000) se une a outros autores que advogam a relação interdependente entre cultura, *psique*, o *socios* e o meio ambiente, tendo como principal objeto de crítica o que ele chamou de Capitalismo Mundial Integrado (CMI). Por meio de uma série de instrumentos econômicos, jurídicos, técnico-científicos, o paradigma neoliberal levou o mundo à beira – se não o já estamos vivendo - do desastre ecológico. Para reverter os efeitos danosos do CMI, mais efetivo que reformas, leis, decretos ou programas burocráticos, seriam a promoção de práticas inovadoras centradas no respeito à singularidade e no trabalho de produção de valores que sejam dissonantes da produção homogeneizante do CMI. Para Guattari (2000), o objeto de ação do CMI seria um só bloco: produtivo-econômico-subjetivo.

Para o psicanalista francês, a crescente deterioração das relações humanas com o *socius*, a *psique* e a natureza, é resultado de uma certa incompreensão e passividade em relação a essas questões como um todo. Assim, para Guattari, vivemos uma crise que não será solucionada sem uma articulação dos três registros ecológicos: mental, social e ambiental. Este é o princípio conhecido como Ecosofia, cuja esta articulação Guattari (2000, p. 28) explica: "uma articulação ético-político – a que chamo ecosofia – entre os três registros ecológicos é que poderia esclarecer conveniente tais questões".

A ecologia mental se refere a subjetividade humana, a ecologia social às relações sociais e a ecologia ambiental aos aspectos da biosfera. A ecologia, então, é vista como multidimensional, não sendo territórios distintos, mas sim interdependentes e transversais. Assim, pensar transversalmente é responder a emergências políticas, sociais e ecológicas e desestabilizar estruturas de pensamento e instituições que buscam manter as distinções firmes entre o social, o político e o ambiental (Spencer & Fitzgerald, 2013) e mesmo o subjetivo.

No estudo de caso de Spencer e Fitzgerald (2013), os autores usam as três ecologias para explicar os danos sociais, ambientais e mentais cometidos pelas empresas. Neste artigo, os autores examinam estas três ecologias no que diz respeito ao derramamento de óleo da BP no Golfo do México, e ilustram como o Estado por meio de suas instituições se mostrou inerte para defender as áreas mais prejudicadas com o derramamento de óleo: a natureza, a comunidade pesqueira e os próprios trabalhadores.

Para Guattari (2000), sem transformações no campo mental, no plano das subjetividades haverá apenas medidas ilusórias relativas ao meio material. Na visão de Guattari, a subjetividade se refere a relação de si consigo mesmo e com as outras coisas do mundo, os modos de existir, de ver mundo, de encarar os desafios da vida, de se vestir, de falar, de amar e de sentir.

No ambiente capitalista, o ser não é apenas consumidor de produtos e serviços, mas também de subjetividades: "o capitalismo se apodera dos seres humanos por dentro" (Guattari, 1977, p. 205). Assim, mudanças em nível ambiental e social pedem mudanças na esfera mental – que passa por um emancipar dos valores do sistema – denominada assim uma ecologia mental. Guattari explica:

> A ordem capitalística produz os modos das relações humanas até em suas representações inconscientes: os modos como se trabalha, como se é ensinado, como se ama, como se fala etc. Ela fabrica a relação com a natureza, com os fatos, com o movimento, com o corpo, com a alimentação, com o presente, com o passado e com o futuro- em suma, ela fabrica a relação do homem com o mundo e consigo mesmo.(GUATTARI e ROLNIK, 1996, p.42)

A ecologia mental pede uma reinvenção da relação da pessoa com si, com os outros e com a vida, sendo levada a procurar antídotos para as manipulações da opinião pela publicidade e a uniformização de subjetividades (Guattari, 2000). Assim, ecologia mental, para Guattari, pode ser um processo individual, mas também coletivo, pois subjetividade para Guattari não é pertencente ao indivíduo, assim como ecologia mental é em essência, uma reciclagem dos valores culturais hegemônicos capitalistas. A esse processo Guattari denomina de singularização.

De fato, autores da economia psicopolítica já alertam que há por parte das instituições, na sociedade capitalista, uma tentativa de eliminação da criação, do pensamento dissidente e da produção desejante como forma de promoção de valores de ordem capitalísticas (Ouriques, 2014). É preciso, a partir da compreensão de que a subjetividade é constantemente produzida coletivamente, lutar por novos campos de possibilidades, inventando no cotidiano novos modos de existência, novas relações consigo mesmo e com o mundo.

Desta forma, a hegemonização dos valores capitalistas neoliberais só é possível quando uma série atores sociais como a academia, a escola, a mídia e as empresas influenciam a todos para se apropriar dos seus valores, o que têm trazido ao campo do trabalho muito sofrimento como abordaremos a seguir.

Impactos da cultura neoliberal trabalho e na saúde mental

No que se refere às corporações, há danos sendo realizados também internamente, denunciando irresponsabilidade social interna. Entretanto, nos alinhamos à visão de autores (e.g. Dejours, 2007; Waters, 2014) que não reduzem as fontes deste dano interno no modelo de gestão das empresas, mas sim igualmente aos valores capitalistas neoliberais propagados. Assim, consistentes com tais valores, Schmitt (2017) destaca que os individuos em uma sociedade neoliberal são considerados normais e funcionais apenas quando demonstram vontade de competir com os outros pelas coisas que precisam ou desejam e quando assumem "responsabilidade pessoal" por seus próprios problemas.

Como exemplo desta lógica pervasiva em andamento, Waters (2014) traz o mais marcante sintoma de sofrimento dentro de empresas: o suicídio. Em julho de 2012, Didier Lombard, ex-chefe da France Télécom (2005–2010) foi colocado sob investigação judicial por acusações de bullying no local de trabalho no caso de mais de oitenta suicídios e tentativas de suicídio em sua empresa. Em um julgamento criminal histórico, Lombard foi acusado não de atacar pessoalmente indivíduos, mas de perseguir práticas de gestão em toda a empresa com base em "assédio moral" ou assédio psicológico. Como esperado, os chefes da France Télécom apresentaram uma narrativa que individualizava as causas do suicídio e as explicou em relação às vulnerabilidades pessoais ou psicológicas dos indivíduos envolvidos. Como destacado por Schmitt (2017), esse processo de individualizar algo também é de natureza sistêmica, ou ainda, psicossocial, é uma lógica neoliberal.

Esse tipo de estratégia enganosa – por vezes via publicidade ou demais veículos de comunicação com o público - é por excelência o que Guattari (2000) chama de produção de subjetividade do Capitalismo Mundial Integrado (CMI): estamos sendo manipulados mentalmente, tendo nossas subjetividades agenciadas a favor de crenças e valores relacionados ao capitalismo neoliberal. Como destacam Esposito e Perez (2014), condições de ansiedade e depressão (entre outras, como os suicídios) são tratadas como doenças independentes e individualizadas, em vez de serem subprodutos de uma sociedade neoliberal, onde a ênfase o lucro, individualismo, competição e produtividade corrói a saúde mental, laços sociais e promove a alienação.

Nesta linha, Fisher (2009) alertou para o que considera a naturalização dos transtornos mentais como uma das maneiras de manter *status quo* neoliberal, fazendo com que doenças, como ansiedade, depressão e esgotamento, sejam fatores do indivíduo, desviando a atenção de suas causas sistêmicas:

> Em vez de tratar como responsabilidade de indivíduos resolver seus próprios problemas psicológicos, isto é, de aceitar a vasta privatização do estresse que ocorreu nos últimos trinta anos, precisamos perguntar: como se tornou aceitável que tantas pessoas, e especialmente tantos jovens, estão doentes? A ‘praga da saúde mental' em sociedades capitalistas sugeriria que, em vez de ser a único sistema social funciona, o capitalismo é inerentemente disfuncional e que o custo dele parecer funcionar é muito alto (Fisher, 2009, p. 19)

Números oficiais da OMS sustentam a urgência da questão. De acordo com a OMS, o ambiente de trabalho e a organização do trabalho podem ter um impacto significativo na saúde mental dos trabalhadores. A OMS define saúde mental como um estado de bem-estar no qual o indivíduo é capaz de usar suas próprias habilidades, recuperar-se do estresse rotineiro, ser produtivo e contribuir com a sua comunidade (World Health Organisation, 2010).

Bem-estar, por sua vez, não é a mera ausência de alguma doença mental. Bem-estar humano é um conceito multidimensional explicado por diversos fatores como saúde física, afetos positivos, autoaceitação, relações positivas com outros, maior autonomia, senso de controle da vida, sendo de propósito e crescimento pessoal (Ryff, 1989). A questão é que a busca por bem-estar é determinada pela nossa visão sobre suas causas e condições. Daí, dentro de um modelo de valores capitalistas, a perspectiva hedônica tende a ser o paradigma dominante: temos mais bem-estar na medida em que temos mais prazer do que dor (Ryan & Deci, 2001) e isso tem nos levado a uma busca incessante por conquistar as condições deste paradigma de vida feliz.

De fato, dados recentes da OMS indicam que globalmente cerca de 264 milhões de pessoas sofrem de depressão, uma das principais causas de incapacidade no trabalho, com muitas dessas pessoas também sofrendo de sintomas de ansiedade. O *bullying* e o assédio são causas comumente relatadas de estresse relacionado ao trabalho pelos trabalhadores e apresentam riscos à saúde dos trabalhadores. Além disso, vinte e três milhões sofrem sintomas de esquizofrenia, enquanto aproximadamente oitocentos mil indivíduos cometem suicídio a cada ano (World Health Organisation, 2019). Há pelo menos uma década a instituição tem se preocupado com a crescente e alarmante debilidade mental dos trabalhadores, definida como "um estado de bem-estar no qual um indivíduo percebe suas próprias habilidades, pode lidar com os estresses cotidianos, pode trabalhar produtivamente e é capaz de contribuir para sua comunidade" (World Health Organization, 2018). O ambiente psicossocial do trabalho inclui a cultura organizacional, bem como atitudes, valores, crenças e práticas diárias na empresa que afetam o bem-estar físico e mental dos funcionários. Este ambiente está fortemente ligado ao presente estudo, já que nos alinhamos a autores que abordam como as subjetividades foram agenciadas para se adequar ao modelo neoliberal (e.g. Dejours, 2007; Fisher, 2009) e este agenciamento é a causa primária de diversas fontes de sofrimento para os trabalhadores. Argumentamos acima que além da cultura organizacional, há a produção coletiva psicossocial de valores neoliberais.

Nesta linha, seguindo a perspectiva que capitalismo neoliberal e seus valores hegemônicos têm levado a uma situação de insustentabilidade geral, Dejours (2007, 2015) é um dos principais autores que se aprofundam no impacto do agenciamento neoliberal da subjetividade humano e seu impacto na saúde do trabalhador. Dejours, professor do Centre National des Arts et Métiers, em Paris, é o expoente do que ele nomeou como Psicodinâmica do Trabalho, uma das derivações da Psicopatologia do Trabalho, que tem sua origem na metade do século XX, na França. Para Dejours, o trabalho é central no funcionamento psíquico do ser implicaria restabelecer uma relação, sendo o trabalhar seria uma condição transcendental de manifestação absoluta da vida. Em suas palavras:

> "o trabalho é aquilo que implica, do ponto de vista humano, o fato de trabalhar: gestos, saber-fazer, um engajamento do corpo, a mobilização da inteligência, a capacidade de refletir, de interpretar e de reagir às situações; é o poder de sentir, de pensar e de inventar, etc. Em outros termos, para o clínico, o trabalho não é em primeira instância a relação salarial ou o emprego; é o "trabalhar", isto é, um certo modo de engajamento da personalidade para responder a uma tarefa delimitada por pressões (materiais e sociais)." (Dejours, 2007, p. 28).

Dejours (2015) afirma que as relações de trabalho muito frequentemente despojam o trabalhador de sua subjetividade, excluindo o sujeito e fazendo do homem uma vítima do seu trabalho. Nesta linha, destaca que o sofrimento no trabalho pode ser compreendido como uma constante luta entre bem-estar e aflição, vivências de prazer e/ou de sofrimento no trabalho. Assim, a organização do trabalho exerce sobre o homem uma ação cujo impacto está também no aparelho psíquico, que é caracterizado pela liberdade de imaginação e expressão dos desejos inconscientes do trabalhador. Em determinado contexto, emerge um sofrimento que pode ser atribuído ao contraste entre uma história individual, portadora de projetos, de esperanças e de desejos e uma organização do trabalho que os ignora. Por vezes, tal sofrimento pode ser extremo levando como abordamos anteriormente ao suicídio (Dejours & Bègue, 2010; Waters, 2014).

Em uma analogia com o teatro, Dejours (2015) diz que o sofrimento pode ser compreendido no que chama de "teatro do trabalho": os "personagens" (e.g. chefes, empregados, supervisores), "enredo" (e.g. estrutura de poder e hierarquia, valores), "o cenário" (e.g. o macroambiente, o desemprego, as incertezas) e "espectadores" (e.g. família, amigos). Tal peça se desenrola diariamente e se constituiu, de certa forma, uma difícil e desconfortável prisão, pois as pressões sociais são muito fortes para que o personagem seja protagonista e vitorioso. Assim, esse "teatro do trabalho" passa a se converter em um drama da vida real, de maior ou menor intensidade de sofrimento, dependendo do conjunto "personagem, enredo, cenário, plateia". Este conjunto não parece ser propício a um outro desenvolvimento que não um drama, pois como alertam Vasconcelos e Faria (2008), as práticas de saúde mental nas organizações, coexistem com uma pressão por produtividade e performance crescente, num ambiente extremamente competitivo onde o indivíduo deve estar sempre pronto para mudar, se reinventar e se adaptar – ou ainda, superar - às demandas do mercado.

Desta forma, a ação psicossocial aqui proposta está em linha com este modelo, indo além de uma intervenção de alívio de aflições ou bem-estar individual momentâneo, sendo uma oportunidade de ressignificação de valores e de autoconsciência dos funcionários, permitindo uma ecologia mental que os liberte de encenar uma peça teatral dramática usando da analogia de Dejours (2007). Assim, para que as empresas possam de fato alinhar suas operações às necessidades de sustentabilidade – interna ou externa - é necessário reconhecer que precisam passar por um processo de reflexão e mudança cultural, atendendo não somente aos interesses de lucro das empresas, mas às demandas existentes em níveis sociais e

ambientais (Kuzma et al., 2017). Tal reflexão deve inevitavelmente se refletir em novas abordagens de gestão.

Novos modelos de gestão em empresas

Mudanças em visões de mundo, predisposições, condutas em gestores e, consequentemente, novos modelos de gestão e estratégias de mercado são necessários. Neste sentido, algumas iniciativas têm buscado avançar no sentido de contribuir com a criação de uma cultura mais consciente no meio empresarial. De particular interesse deste trabalho, vamos aprofundar um pouco sobre o movimento do capitalismo consciente que representa uma ruptura em relação à lógica de maximização de lucro das empresas, à hipercompeticção predatória e à visão ultilitária de funcionários às expensas da sustentabilidade social – interna e externa - e ambiental.

O Capitalismo Consciente

Uma teoria que embora recente tem ganhado notoriedade é a doutrina do Capitalismo Consciente (Mackey & Sisodia, 2013; Sisodia, Henry, & Eckschmidt, 2018). Esta doutrina serviu de inspiração para duas das sessões da ação psicossocial, referentes a propósito maior de uma empresa e de um indivíduo na vida e no desenvolvimento de qualidades necessárioas para que estes indivíduos possam ser lideranças – aqui entendida como um processo de influência - em seus meios para princípios alinhados à sustentabilidade. O capitalismo conciente é uma proposta baseada em um novo modelo de gestão que reflete os princípios e valores que são críticos às visões de mundo e valores do modelo capitalista neoliberal.

O capitalismo consciente foi criado dentro do campo da administração como uma forma de redirecionar às empresas a uma lógica de interdependência, ética e compaixão e não de lucro como fator primordial. Esta teoria parte da premissa que o nível de consciência dos indivíduos que compõe uma empresa deve possuir propósitos mais elevados além do lucro, além de escolherem direcionar suas vidas e empresas para a criação e compartilhamento de valor – não apenas econômico, mas valores humanos - para outros públicos além da própria empresa.

Para elucidar em que forma o Capitalismo Consciente se diferencia das práticas de negócios atuais, o quadro abaixo ilustra a elementos da visão de mundo e *ethos* de empresas que operam sobre a perspectiva do Capitalismo Consciente de acordo com Sisodia (2009).

Quadro 4 - Visão de mundo e ethos de negócios conscientes para empresas

Sobre o propósito de existência	As empresas têm um propósito maior do que simplesmente a maximização de lucros ou retornos dos acionistas.
Sobre o relacionamento com stakeholders	Eles são gerenciados para o benefício de todas as partes interessadas. Os líderes da empresa procuram otimizar a saúde de todo o "ecossistema", reconhecendo a conexão e a interdependência de todas as partes interessadas internas e externas.
Sobre a relação com a sociedade	A sociedade é vista como a principal parte interessada; as empresas se vêem como existentes para promover o bem-estar da sociedade como um todo. Eles são motivados por um desejo genuíno de ajudar a resolver grandes problemas sociais em parceria com governos, outras empresas e organizações não governamentais (ONGs).
Sobre a relação com o meio ambiente	Eles tratam o meio ambiente como uma parte crucial e assumem responsabilidade pelo seu impacto ambiental total. No mínimo, seu objetivo é "não causar danos" à Terra; idealmente, eles procuram ter um impacto positivo no meio ambiente.
Sobre mercado	Eles abordam o mercado com um modelo de "pirâmide inteira" que busca elevar, em vez de ignorar (ou pior, explorar) as áreas mais pobres da sociedade.
Sobre o lucro	O lucro é visto como o resultado natural de fazer as coisas certas, não o foco de todas as atividades da empresa. Eles entendem que, quando uma empresa declara seus objetivos em termos de maximização de lucro, ela faz com que todas as partes interessadas procurem maximizar seus próprios lucros, dando o mínimo possível e aproveitando o máximo possível. O desempenho do sistema deteriora-se rapidamente e os lucros logo evaporam.

Fonte: Adaptado a partir de Sisodia (2009)

Nesta linha, Sisodia (2009) esclarece algumas relações e diferenças do capitalismo consciente em relação a empresas que buscam a responsabilidade social empresarial (RSE). Segundo o autor, tais empresas geralmente enxertam em um departamento de RSE que busca aliviar alguns dos efeitos negativos da forma delas operaram. Mais ainda, elas não têm um objetivo maior que o lucro, e geralmente são dirigidas principalmente da perspectiva dos acionistas. Empresas conscientes, por sua vez, começam com a premissa de que a sociedade como um todo é uma parte importante, mesmo a principal parte interessada dos negócios.

Sisodia (2009) aprofunda sua análise e relaciona o capitalismo consciente a sabedorias orientais milenares. Segundo o autor, os princípios do capitalismo consciente são muito semelhantes aos preceitos éticos e morais para viver e trabalhar escritos há milhares de anos na literatura atemporal védica da Índia. Como por exemplo, a contemplação de um propósito mais elevado, o esforço na realização de ações corretas e a percepção de interdependência de todos os seres sencientes. De fato, tais preceitos são muito similares à

ética e visão de mundo budista, principalmente em relação a busca de um meio de vida correto e a percepção de interdependência (Laumakis, 2008). Para fins desta pesquisa, isto está alinhado com nossa visão de desenvolver uma ação psicossocial baseada na ética e visão de mundo budista que inspire mudanças de visão de mundo e de *ethos* no ambiente empresarial. Vamos nos aprofundar em seus princípios norteadores.

Princípios do Capitalismo Consciente

O Capitalismo Consciente tem quatro princípios, ou pilares, que têm por objetivo proporcionar um novo *ethos* e propósito para as empresas (Fyke & Buzzanell, 2013): líderes conscientes; uma cultura consciente; uma orientação para os stakeholders; e um propósito maior, também chamado de propósito elevado, que transcende a maximização do lucro. O´Toole e Vogel (2011) destacam que as empresas que se alinham ao movimento Capitalismo Consciente sejam encontradas em diferentes indústrias e manifestem diferentes práticas de gestão, todas parecem apresentar estes pilares em comum. O quadro 4 ilustra os quatro pilares e seus significados:

Quadro 5 - Pilares do Capitalismo Consciente

Pilar	Definição
Propósito Maior	Reconhecendo que toda empresa tem um propósito que inclui, mas vai além, do lucro. Ao ter um Propósito Maior, calcado em uma missão que beneficie da sociedade e valores centrais compartilhados; a empresa se unifica, e eleva, ao mesmo tempo, seus níveis de motivação, desempenho e compromisso ético.
Integração de Stakeholders	Empresas conscientes reconhecem a interdependência entre todos os stakeholders e estes para que o sistema seja saudável devem compartilhar de um mesmo senso de propósito elevado e valores humanos centrais compartilhados.
Liderança Consciente	São líderes com alto nível de inteligência espiritual e emocional. Possuem uma inteligência sistêmica mais apurada, com uma compreensão profunda da interdependência.
Cultura consciente	Esta comporta valores como transparência, confiança, responsabilidade, integridade, justiça, crescimento pessoal, amor e cuidado.

Fonte: adaptado de Mackey e Sisodia (2013).

Vamos discutir seus pilares em mais detalhes a seguir.

Pilar 1: Propósito maior

Este é o pilar central que serve de influência paradigmática para todos os demais, pois ao começar na definição de um propósito, este energiza e inspira todos os envolvidos a

alcançá-lo (Sisodia, 2016). Assim, para seus proponentes, o propósito de uma empresa deve preceder a formulação de estratégias e políticas corporativas e precisa endereçar questões fundamentais relacionadas ao que significa ser humano, estando diretamente relacionado com o impacto que as pessoas – e empresas - querem fazer no mundo (Mackey & Sisodia, 2013). Mais ainda, Fyke e Vogel (2013) destacam que propósito de uma empresa deve ser criado para atingir níveis mais elevados de consciência sobre maneiras pelas quais ela pode contribuir para o bem maior.

De fato, quando vamos em busca de uma definição formal deste princípio, encontramos apenas um elemento em comum: ele não é o lucro, mas o leva em consideração (Sisodia et al., 2018). O´Toole e Vogel (2011, p. 61) esclarecem este princípio:

> Os lucros são vistos como o meio para um fim maior, mas não como o fim principal de um negócio. Embora a rentabilidade a longo prazo seja vista como necessária e desejável, os lucros a curto prazo não são alcançados à custa de considerações éticas e ambientais ou de valores humanos mais altos, como o respeito pelos indivíduos.

Esta visão sobre o propósito de uma empresa é particularmente interessante para os problemas que abordamos anteriormente, visto que um dos maiores obstáculos à concretização da sustentabilidade corporativa abordados anteriormente é justamente a perspectiva prioritária e instrumental do lucro (Bansal, 2002). Mais ainda, esta perspectiva oferece um contraponto direto à perspectiva dominante de lucro como a principal responsabilidade de uma empresa (Friedman, 1970). Isso é particularmente importante para este trabalho, visto que um dos desafios que enfrentamos para lidar com o imperativo da sustentabilidade é alterar os paradigmas industriais atuais.

Pilar 2: Orientação para stakeholders

Um contraponto ao *ethos* empresarial usual que surge como consequência do princípio propósito elevado é a orientação para todas as partes interessadas (stakeholders), não para acionista apenas (*shareholders*). Assim, as empresas devem reconhecer a natureza interdependente da vida e de forma consciente e intencional, criar valor para todas as partes impactadas, como clientes, empregados, fornecedores entre outros (Sisodia et al., 2018). Nas palavras de O´Toole e Vogel (2011, p. 61):

> As empresas comprometem-se a atender às necessidades legítimas de todos os grupos constituintes (ou partes interessadas) de todas as suas organizações - incluindo funcionários, clientes, acionistas, fornecedores, revendedores, comunidades anfitriãs e o ambiente natural.

Uma mudança de visão sobre a natureza interdependente entre as partes é parte dessa perspectiva. A relação foi esclarecida por Sisodia (2009), onde muda-se a mentalidade de perdas e ganhos para a busca consciente de um ponto onde todos podem ganhar, pois se um está perdendo, todos no sistema estão. Desta forma, buscar relacionamentos positivos e mutualmente benéficos para todas as partes envolvidas passa a ser o *ethos* de negócios conscientes. Como exemplo, Frémeaux (2017) destaca que empresas que operam sobre o modelo do capitalismo consciente possuem empregados mais satisfeitos, engajados e leais, proporcionando clientes também mais leais e satisfeitos.

Pilar 3: Cultura Consciente

Existe um entendimento na literatura em relação ao papel da cultura organizacional na determinação da sustentabilidade e conceitos relacionados, como responsabilidade social corporativa (Miska, Szőcs, & Schiffinger, 2018). Não existe um consenso sobre como definir cultura organizacional, mas existem alguns pontos em comum nas diversas abordagens. Kilmann et al. (1985, p. 5) definiram a cultura corporativa como “as filosofias, ideologias, valores, suposições, crenças, expectativas, atitudes e normas compartilhadas" que unem uma organização. Em comum com todas estas definições, a dimensão diretiva (D’Andrade, 1984) que oferece um caminho de ação aos membros da cultura.

Neste sentido, os proponentes do Capitalismo Consciente cientes da importância da cultura de uma empresa na forma de agir dela, estabelecem a cultura consciente como um pilar que tem por função reforçar constantemente o Propósito Maior da empresa e o *ethos* anteriormente abordado. Nas palavras de seus principais proponentes, a maioria das empresas possui o medo e níveis insalubres de estresse (Sisodia et al., 2018). Para estes, empresas conscientes intencionalmente promovem uma cultura de confiança, autenticidade, transparência e genuíno cuidado, o que envolve bondade e compaixão.

No que se refere a ação psicossocial deste trabalho, tais valores culturais estão de acordo com nossas aspirações, pois representam uma nova forma de se pensar e gerenciar a cultura corporativa. Goetz, Keltner e Simon-Timothy (2010, p. 305) definem compaixão "como o sentimento que surge ao testemunhar o sofrimento de outra pessoa e que motiva um desejo subsequente de ajudar". Assim, existem estudos que abordam o tema compaixão em ambientes empresariais. Nesta linha, a compaixão é exibida nas organizações quando os membros da organização expressam carinho e preocupação pelos outros e são motivados a aliviar seus sofrimentos (George, 2014). Desta forma, uma organização compassiva está em sintonia com as necessidades das partes envolvidas e com o alívio de seu sofrimento.

Para desenvolvermos uma cultura, precisamos de pessoas que influenciam o sistema de significados e valores nas empresas. Conscientizar as empresas dessas formas de ser e agir requer ação por parte da liderança. Este é o último pilar do Capitalismo Consciente e possui notável influência no desenvolvimento da ação psicossocial deste trabalho.

Pilar 4: Líderes Conscientes

A literatura apresenta bastante interesse no papel dos líderes no desenvolvimento de empresas mais responsáveis (Du, Swaen, Lindgreen, & Sen, 2013; Ferdig, 2007; Mostovicz, Kakabadse, & Kakabadse, 2011). Os indivíduos nas organizações que são responsáveis por estabelecer direção, estimular mudanças, desenvolver a cultura e inspirar uma visão a todos, os líderes, podem exercer um efeito multiplicador em suas organizações. Nas palavras de Pearce & Stahl (2015, p. 84): "o imperativo atual que enfrentamos é criar um mundo mais sustentável e responsável, e isso começa com liderança". Por líderes corporativos compreende-se indivíduos com poder social dentro de corporações, ou seja, eles têm a capacidade de influenciar os comportamentos dos outros (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009). Assim, este trabalho se alinha aos estudos que centram na natureza humana a causa da irresponsabilidade ou responsabilidade (Money, Pain, & Hillenbrand, 2016), assim como a potencial solução para esta questão.

Embora o reconhecimento da importância do papel dos líderes em formatar os valores de um negócio já tenha sido abordado há quase duas décadas (e.g. Ciulla, 1999), percebe-se na última década um crescimento no interesse acadêmico, com estudos teóricos e empíricos abordando o papel da liderança no alinhamento de estratégias com objetivos relacionados à Responsabilidade Corporativa Social e Sustentabilidade Corporativa (e.g. Du et al., 2013; Mostovicz et al., 2011; Pearce & Stahl, 2015; Wu, Kwan, Yim, Chiu, & He, 2014), discurso este acompanhado por altos executivos (e.g. Manwani, 2013). Desta forma, temos a percepção que a liderança influencia o comportamento dos demais membros. De acordo com o instituto *Ethos*:

> Uma empresa é uma comunidade que apresenta uma característica muito importante: é hierárquica, cujo poder decisório está nas mãos de seus administradores. Isto significa que o comportamento das pessoas que trabalham na empresa é, em grande medida, influenciado pelas determinações e pelo exemplo da alta hierarquia. (Ethos, 2017, p. 15)

Como também são fundamentais na implantação de práticas e políticas social e ambientalmente responsáveis nas empresas:

> Se a alta direção não aderir integralmente ao conjunto de estipulações morais do CE [Código de Ética], os demais profissionais da empresa não

> terão motivação para fazê-lo. Isto não significa que a tarefa de implantar um CE se resume ao exemplo vindo de cima. Quando se pretende mudar comportamentos, uma atitude passiva não costuma dar resultados. Além do exemplo, é necessário o acompanhamento, a avaliação, a cobrança, a recompensa e os estímulos positivos. (Ethos, 2017, p. 17)

Os proponentes do Capitalismo Consciente estão alinhados e reservam à liderança um papel fundamental no desenvolvimento e manutenção de uma cultura consciente dentro da empresa, condição *sine qua non* para seu *ethos* fundamental. Uma liderança consciente possui algumas características marcantes. Para seus autores, uma liderança consciente: É uma liderança completamente humana; integra o masculino e o feminino, o coração e a mente (...) mescla os sistemas e eficiência ocidentais com a sabedoria e efetividade oriental (Sisodia et al., 2018, p. 237). Para que estas características possam surgir, algumas qualidades devem ser desenvolvidas e estão sintetizada no acrônimo em inglês SELFLESS (Sisodia et al., 2018): Força (*Strength*); Energia (*Energy*); Orientação de longo prazo (*Long term orientation*); Flexibilidade (*Flexibility*), Amor e Cuidado (*Love and Care*); Inteligência Emocional (*Emotional Intelligence*); Inteligência Sistêmica (*Systems Intelligence*) e Inteligência Espiritual (*Spiritual Intelligence*). O quadro 5 apresenta as características de cada qualidade SELFLESS.

Quadro 5 - Qualidades SELFLESS do Líder Consciente

Força	Fibra moral, confiança e coragem de agir a partir de suas convicções e valores.
Energia	Sua fonte de energia física, metal e espiritual vem do alinhamento com um propósito maior e ação correta na vida
Orientação de longo prazo	Estão em busca de realizar algo significativo e sua perspectiva vai além de seu tempo como líder e mesmo seu tempo de vida
Flexibilidade	Capacidade de adaptação e ação correta a cada situação que se apresenta
Amor e Cuidado	Manifestar amor, cuidado e compaixão como meios de se transformar o mundo (onde estiverem) para melhor
Inteligência Emocional	Habilidade de autoconhecimento e capacidade de entender outros, que envolve autocuidado e empatia.
Inteligência Sistêmica	Entendem o mundo como um grande sistema, interdependente com causas e efeitos
Inteligência Espiritual	Possuem acesso aos seus valores, propósitos e motivações mais essenciais e a capacidade de discernir certo de errado.

Fonte: adaptado de Sisodia et al (2018)

De fato, liderança consciente traz diversas qualidades consideradas importantes anteriormente para líderes de acordo com a literatura, como inteligência emocional e

inteligência sistêmica (Metcalf & Benn, 2013). Nesta linha, a literatura indica que qualquer um que busque alinhar sua vida e sua empresa na compreensão e na direção de princípios sustentáveis, quer ocupe cargos formais de liderança ou não, se qualifica como uma liderança sustentável (Ferdig, 2007). Assim, pode-se perguntar questionar sobre o que é necessário então para que um líder possa efetivamente influenciar positivamente as empresas para a sustentabilidade. Ferdig (2007) explora esta questão argumentando que estes indivíduos devem estar conscientes de suas escolhas e comportamentos que influenciam o equilíbrio dos sistemas sociais, ecológicos e econômicos da Terra, depois expandir essa consciência através de conversas que possam levar a ações conjuntas gradativamente.

Um dos conceitos relacionados a liderança consciente que se mostra um avanço em relação à literatura foi o de inteligência espiritual (King & DeCicco, 2009) que está diretamente ligada a maior senso de valores, propósito e percepção de interdependência. Para estes autores, a inteligência espiritual está ligada a quatro componentes principais: (1) pensamento existencial crítico: a capacidade de contemplar criticamente o significado, o propósito e outras questões existenciais ou metafísicas; (2) produção de sentido pessoal: capacidade de construir sentido e propósito pessoal em todas as experiências físicas e mentais, (3) percepção transcendental: a capacidade de perceber as dimensões transcendentes do eu, dos outros e do mundo físico (por exemplo, interdependência); e (4) expansão do estado consciente: capaz de experenciar sensações de interdependência e unidade entre todos os seres. Tais quesitos são, por certo, um contraponto a visão materialista e hiperindividualista do capitalismo em sua vertente neoliberal.

Sisodia (2009) destaca que empresas que praticam o capitalismo consciente incorporam a ideia de que lucro e prosperidade andam de mãos dadas com justiça social e administração ambiental. Mais ainda, operaram com uma visão de sistemas, reconhecendo a conexão e interdependência de todas as partes interessadas. Esta visão de mundo se traduz, desta forma, que o capitalismo consciente tem por *ethos* buscar resultados positivos para a empresa, seus públicos imediatos e mesmo a sociedade como um todo (Sisodia, 2016). Referenciando com a tabela 1 onde apontamos diferentes taxonomias para o grau de intensidade de mudanças de paradigma para lidar com os desafios de sustentabilidade, o Capitalismo Consciente se enquadra ao nosso ver como transformação radical. As razões são expostas a seguir.

Em oposição ao pensamento basilar de Friedman – em que a maior responsabilidade e contribuição social de uma empresa era gerar lucro para seus acionistas - esta linha teórica advoga que as corporações devem ser mais conscientes com relação aos problemas sociais,

ambientais e econômicos que permeiam a sociedade (Mackey & Sisodia, 2013). Assim, nesse sentido o capitalismo emerge como um caminho a ser trilhado a partir do princípio de que o capitalismo, como sistema estabelecido, precisa ser reavaliado, de modo a reconstruí-lo de forma mais humana (Fyke & Buzzanell, 2013). Como definição formal de capitalismo consciente, em Mackey & Sisodia (2013, pag 32) temos:

> O Capitalismo Consciente é um paradigma evolutivo para negócios que simultaneamente criam múltiplos tipos de valor e bem-estar para todos os interessados: financeiros, intelectuais, físicos, ecológicos, sociais, culturais, emocionais, éticos e até mesmo espirituais [...]. Capitalismo Consciente não é sobre ser virtuoso ou fazer o bem por fazer o bem. É uma forma de pensar sobre negócios que é mais consciente sobre o seu propósito maior, seu impacto no mundo e a relação que tem com seus vários *stakeholders*.

O Capitalismo Consciente é preocupa-se com a ética nos negócios e, para seus proponentes, as questões éticas de negócios são melhor resolvidas por meio do aumento do nível de consciência dos indivíduos que compõe a empresa, a começar por seus líderes, que de forma intencional influenciariam positivamente todo o sistema (Mackey, 2011; Mackey & Sisodia, 2013). De fato, O´Toole e Vogel (2011) destacam que as práticas associadas ao capitalismo consciente visam solucionar os problemas do capitalismo corporativo atualmente praticadas. Estas, largamente influenciadas pelos valores capitalistas neoliberais dominantes. Logo, não é de surpreender que o Capitalismo Consciente tenha atraído a atenção de muitos líderes empresariais e acadêmicos pela perspectiva de integrar maior responsabilidade social nas principais práticas de negócios.

Inspirados, mas com cautela

Desta forma, o movimento do capitalismo consciente ainda que pese as cautelas levantadas na literatura em relação ao seu otimismo quanto à adoção de seus princípios no seio empresarial e seus potenciais resultados (Fyke & Buzzanell, 2013; O'Toole & Vogel, 2011; Wang, 2013) este modelo apresenta em seus princípios mudanças centrais na visão de mundo e no *ethos* empresarial que servem de inspiração para a ação psicossocial deste trabalho como o desenvolvimento de compaixão e maior percepção de interdependência. Adicionalmente, a literatura dominante já aponta algumas destas qualidades como competências importantes no desenvolvimento de empresas mais sustentáveis. Desta forma, vamos realizar um olhar específico sobre tais competências a seguir.

Mudanças em nível de competências: necessárias, mas não suficientes

A literatura também aponta que a SC pode ser desenvolvida mediante o desenvolvimento de competências, sendo estas voltadas para agregar valor à organização, ao indivíduo, à sociedade e ao meio ambiente. Algumas destas estão relacionadas as qualidades de uma liderança consciente, como inteligência sistêmica e emocional.

Nesta linha, Wiek e colegas (2011) procuraram delinear algumas das principais competências para uma maior educação de sustentabilidade: competência de pensamento sistêmico (ou seja, a capacidade de analisar coletivamente sistemas complexos em diferentes domínios, como econômico, social, ambiental e em diferentes escalas, local, global, individual e grupal); Competência antecipatória (ou seja, a capacidade de analisar, avaliar e criar coletivamente "imagens" do futuro relacionadas à sustentabilidade); Competência normativa (ou seja, a capacidade de colecionar, especificar, aplicar, conciliar e negociar valores, princípios, metas e metas de sustentabilidade, com base em conceitos de justiça, equidade, integridade social e ecológica e ética) e competência interpessoal (ou seja, a capacidade de motivar, habilitar e facilitar a pesquisa de sustentabilidade colaborativa e participativa e resolução de problemas). O quadro 6 apresenta um resumo detalhado das competências para a sustentabilidade, com suas características e definições:

Quadro 6 - Competências para a Sustentabilidade

Competência para a sustentabilidade	Definição/característica
Pensamento sistêmico	Capacidade de analisar coletivamente sistemas complexos em diferentes domínios (sociedade, meio ambiente, economia etc.) e em diferentes escalas (local a global), considerando-se, assim, feedback e outras recursos relacionados com questões de sustentabilidade e quadros de resolução de problemas sustentáveis.
Preventiva	Capacidade de, coletivamente, analisar e avaliar o cenário futuro relacionado com questões de sustentabilidade e de cenários de resolução de problemas de sustentabilidade.
Normativa	Capacidade de especificar, aplicar, conciliar e negociar valores de sustentabilidade, princípios, objetivos e metas. Essa capacidade permite, primeiro, avaliar coletivamente a sustentabilidade dos estados atuais e/ou futuros de sistemas organizacionais e, em seguida, criar coletivamente as visões de sustentabilidade para esses sistemas.
Estratégica	Capacidade de implementar intervenções, transições e estratégias de governança de transformação em direção à sustentabilidade.
Interpessoal	Capacidade de motivar, possibilitar e facilitar a colaboração e a pesquisa sobre sustentabilidade participativa e resolução de problemas.

Fonte: adaptado de Kuzma, Doliveira, & Silva (2017, p. 435).

Kuzma e colegas (2017) destacam que o pensamento sistêmico envolve a capacidade de analisar sistemas complexos inclui compreender e verificar empiricamente, articulando sua estrutura, os principais componentes e sua dinâmica. Esta capacidade de analisar se baseia no conhecimento sistêmico adquirido, incluindo conceitos como estrutura, função,

relações de causa e efeito, mas também percepções, decisões e leis. A competência preventiva envolve analisar cenários futuros inclui ser capaz de compreender e articular sua estrutura; a capacidade de avaliar se refere às habilidades comparativas que se relacionam com o "estado da arte" integrando habilidades criativas e construtivas. A competência normativa baseia-se no conhecimento adquirido normativo, incluindo conceitos de justiça, equidade, integridade socioecológica e ética. Essas habilidades são adaptadas para abordar questões-chave da sustentabilidade socioecológica, incluindo integridade e equidade organizacional.

A competência estratégica requer uma compreensão profunda de conceitos estratégicos, como intencionalidade, inércia sistêmica, dependências de caminho, barreiras, transportadoras, alianças etc.; conhecimento sobre viabilidade, eficácia, eficiência de intervenções sistêmicas, bem como o potencial de consequências não intencionais. Adicionalmente, os estrategistas devem abraçar as tensões que a causa traz, buscando os diferentes aspectos relacionados à sustentabilidade simultaneamente, mesmo que contraditórios eventualmente. Esta visão integrativa, em oposição à visão instrumental, emerge atualmente na literatura pedindo aos estrategistas maior capacidade em aceitar e lidar com contradições, paradoxos e ambiguidades e a consequente tensão que isto traz (Hahn et al., 2015). Desta forma, os atores corporativos responsáveis devem estar preparados para lidar com toda a complexidade, ambiguidade e incerteza que o desafio traz.

Do ponto de vista comportamental, a competência interpessoal inclui habilidades de comunicação, tomada de decisão e de negociação, colaboração, liderança, pluralista e pensamento cultural, e empatia. A capacidade de compreender, aceitar e fomentar a diversidade entre culturas, grupos sociais, comunidades e indivíduos é reconhecida como um componente-chave dessa competência.

Na visão do autor deste trabalho, tais capacidades não necessariamente se traduzem em ações efetivas, visto que capacidade (*skill*) não é atitude, ou seja, uma predisposição favorável a agir de determinada forma (Eagly, 2007). Desta forma, precisamos de mudanças psicológicas mais profundas, tal como abordadas pelos proponentes do Capitalismo Conscientes (Sisodia et al., 2018), mudanças na mente e no coração.

Neste sentido, um dos caminhos apontados para que as empresas possam de fato evoluir na incorporação dos princípios sustentáveis em seus negócios e criar um novo propósito, é o desenvolvimento de aspectos psicológicos positivos relacionados à motivação humana como defesa do planeta, senso de conexão uns com os outros e educação continua sobre questões relacionadas à responsabilidade (Money, Pain, & Hillenbrand, 2016), pois

traços atitudinais internos – não apenas capacidades - positivamente relacionados à ética, ao comportamento pro-social e pró-ambiental são fundamentais para a construção de empresas e toda uma sociedade mais sustentável. A questão é como educar as pessoas em atitudes e valores que opostos aos valores hegemônicos da sociedade.

Como transformar mentes e corações para a Sustentabilidade?

Como este trabalho buscou elaborar uma ação psicossocial que auxiliasse no desenvolvimento visões de mundo, valores e condutas em executivos na aspiração que possam se alinhar a princípios sustentáveis e influenciar as empresas a terem novas visões de mundo e de *ethos*, convém analisar o que a literatura traz sobre como desenvolver pessoas para a sustentabilidade. A literatura revisada aponta para a inefetividade das abordagens pedagógicas dominantes, centradas no modelo cognitivo e pouco nas dimensões afetivas – o campo dos valores e intençãoes – da aprendizagem. Isso será fundamental para compreendermos como poderemos fazer com que a ação psicossocial seja mais que um conteúdo transdisciplinar, uma experiência transformadora para seus participantes.

Velhas formas de pensar sobre a sustentabilidade não são suficientes

Analisando em conjunto as competências e atitudes anteriormente descritas, vemos que uma ação direcionada a um futuro sustentável pede por novas formas de se pensar, de se sentir e de agir. Sterling (2010) destaca que problema de nossos sistemas educacionais pode não estar no ensino de competências futuras, mas na visão de mundo predominante em nossa sociedade. Assim, o objetivo implícito da educação é transmitir essa visão de mundo e nosso sistema de valores para a próxima geração, para que eles possam se tornar "bons cidadãos" e guardiões do sistema.

Portanto, estratégias de resolução de problemas, modos de investigação científica e formas atuais de ensino e sustentabilidade, parecem inadequadas para enfrentar o desafio da sustentabilidade (Sol & Wals, 2014). Assim, novas formas de ensino, pesquisa e aprendizagem são necessárias.

Educando para a Sustentabilidade: mais que desenvolver, transformar

Nesta linha, Senge et al. (2012) descreve a tarefa da educação seria desenvolver nas pessoas a cultura de amanhã, e não uma melhor cultura de ontem. De forma análoga, Sterling (2010) explica as atuais formas de pensar, perceber e fazer precisam mudar em resposta a

condições sistêmicas críticas de incerteza, complexidade e insustentabilidade, pois velhos paradigmas são a raiz dessas condições. Assim, qualquer mudança efetiva em direção a um futuro sustentável, perpassa mudanças de visão de mundo, de *ethos* e atitudes e então, comportamentos. Ao analisar os alertas dos autores mencionados, entendemos que precisamos de uma educação para a sustentabilidade que mais que instruir e desenvolver, transforme as pessoas. Nesta linha, O'Sullivan (2002) comentam que uma aprendizagem transformadora envolve uma profunda mudança estrutural nas premissas básicas de pensamento, dos sentimentos e ações. Trata-se de uma mudança de consciência que altera de maneira dramática e permanente nosso modo de ser no mundo. Assim, usando a taxonomia de Geertz (1989) e D´Andrade (1984), esta transformação envolve mudanças de visão de mundo, de *ethos* e da dimensão diretiva da cultura, evocando atitudes e comportamentos mais sustentáveis.

Neste sentido, Sterling (2010) considera a falta desta abordagem como o principal motivo da ineficiência da educação ambiental e social. Para o autor, o problema é parcialmente sistêmico: nossos sistemas educacionais atuais são baseados em paradigmas culturais com concepções fixas visões de mundo e valores. Quando levamos isso a um contexto corporativo, por certo este fato se torna mais relevante como a literatura abordada alerta. Sterling entende esta aprendizagem transformativa como uma qualidade de aprendizado que altera profundamente visões de mundo, valores e crenças de que inevitavelmente geram uma sensibilidade e um senso de responsabilidade ética mais elevados.

Nesta linha, se referindo especificamente às questões de sustentabilidade, Senge e colegas (2012) alertam que a identificação de padrões, tendências e estruturas sistêmicas por trás dos problemas e fenômenos é fundamental e para encontrar soluções. No entanto, nossa visão de mundo limita nossa capacidade de entender adequadamente o que se passa e como agir diante disso. Grupos, organizações e sociedades desenvolvem modelos mentais compartilhados que moldam nosso pensamento e comportamento. Exemplos desses modelos são "um bom cidadão é um bom consumidor" e "o crescimento do PIB é igual ao aumento do bem-estar nacional" conforme visto anteriormente. Esses modelos mentais têm um poder enorme em moldar nosso comportamento individual e o comportamento das sociedades, permanecem não testados e não examinados sem um esforço consciente para fazê-lo e limitam nossa capacidade de mudar.

Novas formas de ensino e aprendizagem são necessárias. Até o momento, nos detemos sobre o conteúdo do processo educacional relacionado a sustentabilidade.

Entretanto, a forma como o conteúdo é entregue determina diretamente o sucesso de sua assimilação e posterior aplicação (Lozano, Lozano, Mulder, Huisingh, & Waas, 2013). Neste sentido, quando analisados o processo educacional a partir de seus objetivos de aprendizagem, a literatura aponta para duas dimensões proeminentes: cognitiva e afetiva.

Em uma revisão sobre objetivos de aprendizagem, Anderson e colegas (2001) descrevem o domínio cognitivo da aprendizagem se refere ao que sabemos, entendemos e como descrevemos, compreendemos, aplicamos, analisamos, sintetizamos e avaliamos esse conhecimento. Já o domínio afetivo se refere aos nossos valores, atitudes e comportamentos. Inclui, aqui, demonstrar atitudes ou valores apropriados a situações particulares e a disposição de revisar julgamentos e mudar comportamentos à luz de novas evidências.

Neste sentido, Shephard (2008) alerta que educar para a sustentabilidade envolve conhecimentos, habilidades e resultados afetivos, e mais ainda, os educadores, principalmente os de nível superior, tradicionalmente se concentram no domínio cognitivo da aprendizagem. Desta forma há um chamado na literatura para estratégias pedagógicas relacionadas a resultados relacionados ao campo afetivo. A razão se deve ao fato que estudar sobre compaixão, não desenvolve compaixão; estudar sobre bem-estar, não desenvolve bem-estar; estudar sobre inteligência emocional, não desenvolve inteligência emocional.

Assim, fica o alerta que o modelo de desenvolvimento de competências usual não é suficiente e que estratégias pedagógicas que envolvam elementos cognitivos (i.e., relativo a conhecimentos e habilidades) e afetivos (i.e., relativo a atitudes e valores) são fundamentais. Por certo, a ação psicossocial deste trabalho equilibra estes dois elementos, apresentando conceitos e modelos, mas também experiências e reflexões que mais que competências, envolve o desenvolvimento de virtudes.

Síntese do capítulo e nosso posicionamento

Este capítulo abordou como o conceito de sustentabilidade – na sociedade, nas empresas, nas mentes e corações – então interligados por uma teia de significados que podemos chamar de cultura. Assim, todos os problemas e suas potenciais soluções devem ser vistas à luz dessa teia de significados que fornece uma função diretiva de extremo poder em nossos comportamentos.

Este trabalho se alinha à perspectiva de que é preciso reinventar o capitalismo, alterando sua lógica fundamental de maximização de lucro em curto prazo. Concordamos que as corporações têm sido incapazes de assegurar desenvolvimento econômico sustentável,

apesar de toda a retórica que tem sido professada por meio dos valores e códigos de ética de muitas empresas.

Assim, neste trabalho no alinhamos a autores que entendem que mudanças em níveis sociais e ambientais pedem por mudanças da esfera mental e cultural e devemos questionar valores culturais hegemônicos (Guattari, 2000; Laininen, 2018; Sterling, 2010). Também nos alinhamos a autores que veem as empresas como protagonistas e reforçadoras destes modelos de visão de mundo, *ethos* e práticas insustentáveis (Hahn & Figge, 2011; Scharmer & Kaufer, 2013; Sisodia et al., 2018). Nesta linha, nos juntamos a visão que o desenvolvimento de processos educacionais relacionados a sustentabilidade devem fomentar diferentes visões de mundo e *ethos* (Laininen, 2018; Senge, P., Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Smith, B., Dutton, J., & Kleiner, 2012), que fomentem aspectos psicológicos positivos relacionados a responsabilidade universal e compaixão (Koger, 2015) e maior consciência de interdependência (Sisodia et al., 2018). Para isso, estratégias de aprendizagem tanto cognitivas quanto afetivas (Shephard, 2008) são fundamentais.

Neste ponto, vale destacar que para os proponentes do Capitalismo Consciente, a construção de uma liderança consciente passa pelo desenvolvimento de um senso de propósito elevado, pelo cultivo de sabedoria, maior consciência de interdependência e virtudes como compaixão (Sisodia, 2012). Como meio de desenvolvimento destas virtudes e sabedoria, Mackey e Sisodia (2013) a meditação budista *vipassana* - que serviu de base para o desenvolvimento das práticas seculares de *mindfulness* – seria um caminho. O próximo capítulo aprofunda esta discussão.

CAPÍTULO 3 - *MINDFULNESS*: UM INTERESSE EXPONENCIAL, PERSPECTIVAS E ESTUDOS INTERDISCIPLINARES

Este capítulo contribui para a tese por apresentar em detalhes o arcabouço ético, filosófico e científico relacionado a *mindfulness*. Adicionalmente, discutimos sua relação com construtos de interesse desta pesquisa, como autoconsciência, autocompaixão, compaixão e atitudes e comportamentos sustentáveis.

De fato, dentre as diversas aplicações possíveis do *mindfulness*, o uso ligado à sustentabilidade parece ser promissor. Nosso argumento se baseia no fato do *mindfulness* ser crescentemente empregado no campo científico e clínico, sendo sistematicamente relacionado a características psicológicas positivas do desenvolvimento humano (Brown, Ryan, & Creswell, 2007; Williams & Kabat-Zinn, 2011a) que são positivamente associadas à sustentabilidade, como maior comportamento ético e desenvolvimento de compaixão.

Interesse exponencial na literatura médica, psicológica e organizacional

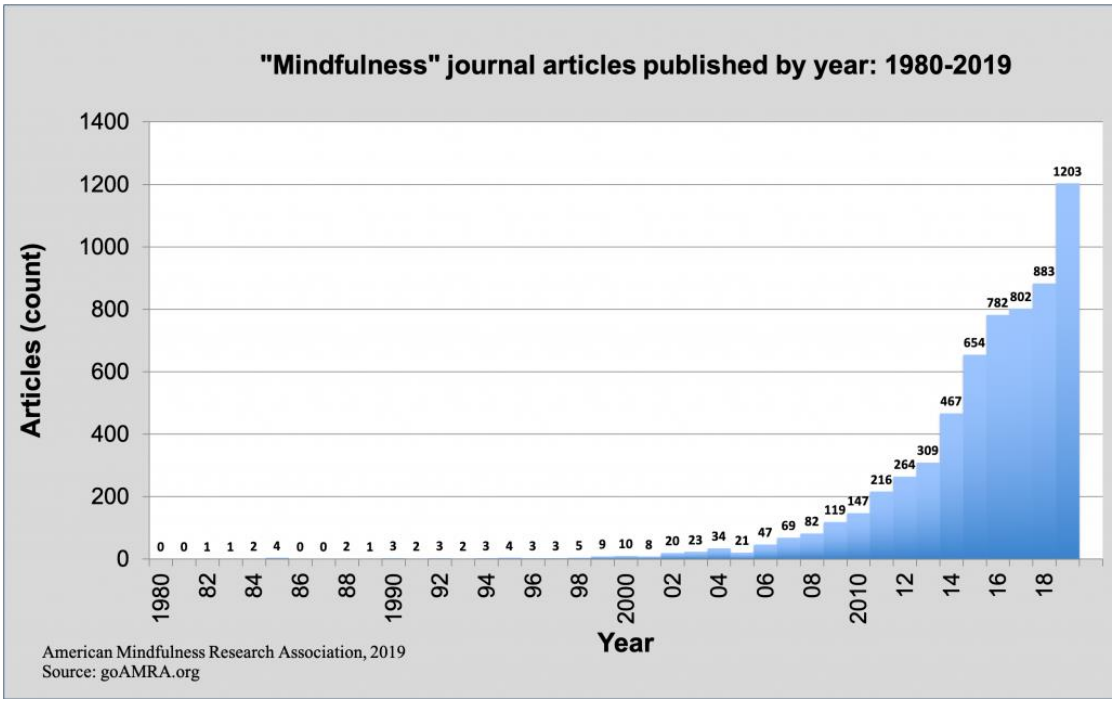
Mindfulness é um conceito que tem sido crescentemente empregado no campo científico e clínico, tendo duas escolas de pensamentos que emergiram de forma independente no campo científico na década de 70, sendo sistematicamente relacionado a características psicológicas positivas do desenvolvimento humano (K. W. Brown et al., 2007b). Entretanto, o termo já possuía lugar de destaque no Budismo, sendo considerado uma habilidade central para o desenvolvimento espiritual na literatura canônica desta tradição há cerca de 2500 anos (Bodhi, 2011). Assim, devido ao fato deste termo poder representar conceitos e aplicações que derivam de epistemologias diferentes (mesmo que seus sentidos e propósitos pareçam similares), é necessário inicialmente fazer uma breve descrição e mapeamento dos seus possíveis significados e usos.

Por conta de sua semântica, a palavra *mindfulness* tem sido empregada no âmbito acadêmico em dois contextos principais: 1) como tradução de conceitos e práticas meditativas, tanto orientais, como ocidentais; e 2) como um construto psicológico, o qual pode, ou não, estar relacionado ao contexto da prática meditativa (Reppold & Menezes, 2016). No âmbito dos conceitos e práticas meditativas, o uso da palavra *mindfulness* remonta à tradição Budista (Bodhi, 2011; Siegel, Germer, & Olendzki, 2009). Devido à sua semântica, *mindfulness* foi a palavra escolhida para traduzir aquilo que o Budismo originalmente descreve como a qualidade mental que se busca desenvolver por meio de um sistema de práticas. Posteriormente, a "meditação *mindfulness*" passou a ser adaptada e incorporada

como ferramenta de tratamentos complementares de saúde. Um marco deste processo foi a criação do Programa de Redução do Estresse Baseado em *Mindfulness* (*Mindfulness-Based Stress Reduction Program* - MBSR), em que a meditação *mindfulness* e outras práticas e preceitos de origem Budista formaram a base da proposta terapêutica (Kabat-Zinn, 1982).

De fato, observa-se um exponencial aumento no interesse pelo assunto na última década (K. W. Brown et al., 2007b; Grossman, 2015; J. Williams & Kabat-Zinn, 2011), qual perpassa diferentes temas e áreas do conhecimento, tal como psicologia cognitiva (ex.: Moore & Malinowski, 2009; Ostafin & Kassman, 2012), psicologia clínica (ex.: Baer, 2003; Williams et al., 2014), neurociências (ex.: Lutz et al., 2009; Tang, Hölzel, & Posner, 2015), sustentabilidade (Ericson, Kjønstad, & Anders, 2014; Siqueira & Pitassi, 2016), ética (ex.: Ruedy & Schweitzer, 2010; Shapiro, Jazaieri, & Goldin, 2012) e organizações (ex.: Choi & Leroy, 2015; Weick & Sutcliffe, 2006). No âmbito educacional, há ampla sustentação empírica que a prática de *mindfulness* proporciona condições favoráveis ao processo de ensino-aprendizagem, como maior atenção sustentada e flexibilidade cognitiva, fatores fundamentais para uma melhor compreensão, reflexão e assimilação de conteúdo (para revisão, ver: Felver & Jennings, 2016). O avanço do interesse nas pesquisas relacionadas ao *mindfulness* pode ser visualizado na figura 1, a partir do registro de publicações na área desde os anos 80:

Figura 2 - Publicações sobre *Mindfulness* por ano 1980 – 2019



Fonte: AMRA (2019)

De acordo com a figura 1, pode-se perceber que apesar das pesquisas em *mindfulness* ocorreram há cerca de 40 anos, a quantidade de publicações sobre o tema nos últimos 5 anos é mais expressiva que a quantidade acumulada nas primeiras três décadas. Ao nos aprofundarmos nos estudos relativos aos *mindfulness*, tal expressivo crescimento começa a ser compreendido.

Por que *mindfulness*?

Os principais pontos de interesse deste projeto residem nos estudos que evidenciam uma correlação entre o aumento do nível de *mindfulness* e o aumento de habilidade cognitivas, atitudes e comportamentos ligados à sustentabilidade. As bases conceituais e filosóficas do *mindfulness* de acordo com a perspectiva budista – tradição que influenciou o primeiro protocolo clinico desenvolvido (Amaro, 2015; Kabat-Zinn, 2011) - precisam ser compreendidas e nos ajudam a entender como seu desenvolvimento pode nos ajudar a plantar sementes em indivíduos que podem influenciar futuramente corporações – onde estiverem – para um caminho mais responsável e sustentável.

Desta forma, a perspectiva budista ilustra todo o arcabouço ético e filosófico, envolvendo a prática e seu cultivo como habilidade mental, ilustrando sua relação com a ética, a compaixão e mesmo percepção de interdependência, conceitos centrais na tradição budista (Wallace & Bodhi, 2006). Sendo assim, fundamental para sustentar nosso argumento central que *mindfulness* pode ajudar no desenvolvimento de um futuro sustentável.

Assim, apresentar (e cultivar) o *mindfulness* sob a perspectiva budista é um caminho coerente e recomendado[4]. Nesta linha, compaixão e interdependência são dois conceitos correlacionados à *mindfulness* nos ensinamentos budistas e são abordados. Tais conceitos foram escolhidos pois possuem relação direta com sustentabilidade: compaixão é nossa capacidade de reconhecer, se importar e ter a intenção de agir para aliviar o sofrimento, não apenas de humanos, mas também de não humanos. Interdependência, por sua vez, é a visão sistêmica que nos fornece a sabedoria que cada ação tem uma consequência, não apenas em nós, mas no todo (Karmapa, 2018). É o reconhecimento que estamos continuamente interagindo com o mundo ao nosso redor, em uma teia de causas e consequências.

[4] Destaca-se que não pretendemos afirmar que tais virtudes sejam originadas ou pertencentes apenas ao Budismo. Reconhecemos que compaixão, interdependência e o agir consciente faz parte de outras tradições como o hinduísmo (Lopes, 2013; Nandan & Ahmed Jangubhai, 2013), mas focamos nosso estudo na tradição Budista por sua histórica e documentada influência no desenvolvimento das práticas e protocolos de *mindfulness* na ciência ocidental.

Em seguida, apresentamos os estudos mais recentes – em especial aqueles que possuem relação direta com esta pesquisa - assim como as similaridades e diferenças entre as perspectivas de *mindfulness* budista e dominante. Por fim, apresentamos uma discussão sobre as principais críticas do uso de *mindfulness* em empresas, visando nos afastar de formas inadequadas de apropriação do termo e da prática que não estejam alinhados à sua raiz ética e assim, sem potencial de contribuir para que as empresas sejam atores sociais relevantes e benéficos nos anseios relacionados à sustentabilidade. Ao final da leitura, realizamos uma breve síntese sobre os pontos mais importantes e como esta revisão de literatura influenciou as escolhas metodológicas tomadas.

Perspectiva Budista: as bases éticas e filosóficas do mindfulness

Começamos por apresentar uma contextualização histórica do Budismo antes de nos aprofundarmos no *mindfulness* em si. Na sequência, abordamos o norte ético Budista e empreendemos um diálogo com perspectivas éticas ocidentais.

Contextualização histórica: o surgimento do Dharma

O Buda (significa: "o iluminado") histórico, personificado por *Siddhartha Gautama*, deixou um conjunto vasto e profundo de ensinamentos há 2500 anos que passam desde condutas virtuosas, ações meritórias, a prática do bondade amorosa e compaixão e *insights* sobre a natureza da existência (Bodhi, 2011; Wallace & Bodhi, 2006) e métodos de treinamento da mente (ex.: MN10).

Os ensinamentos Budistas (em pali, *Dhamma*; em sânscrito: *Dharma*, ambos com "D" maiúsculo) são um conjunto de princípios e práticas que visam auxiliar o ser humano em sua busca por felicidade e na cessação definitiva do sofrimento[5] (Bodhi, 2011). Na ótica Budista, o sofrimento – chamado de *dukkha*[6] - pode ser cessado definitivamente ainda em vida. Nas palavras do Buda, "tanto antes, como agora, eu declaro somente o sofrimento e a cessação do sofrimento" (SN22.86, p. 3). Desta forma, o Budismo é essencialmente um conjunto de ensinamentos para o fim do sofrimento e para a iluminação (Thānissaro, 2012),

[5] Nos círculos das tradições mahayana e vajrayana, a *bodhichitta* (Bodhi: iluminação; Citta: mente) é aspiração de alcançar a purificação para benefício de todos os seres, não apenas para si mesmo.

[6] *Dukkha* é usualmente traduzido como sofrimento, mas uma melhor forma de entendimento é compreendê-lo como insatisfatoriedade. (Analayo, 2014; Bodhi, 2011).

um estado possível em que um ser desenvolveu todas as qualidades positivas, tendo amplo domínio de virtude e sabedoria. No coração destes ensinamentos, reside um sistema de treinamento da mente que busca levar ao *insight* sobre a natureza da existência e a superação do sofrimento: a prática meditativa de *mindfulness* (Bodhi, 2011; Thera, 2014). O cultivo de *mindfulness* como qualidade mental possui papel fundamental neste caminho de cessação do sofrimento.

Destaca-se, entretanto, que a prática da meditação é anterior ao Budismo e o que temos de novo a partir do Buda não é a meditação em si, mas suas técnicas e didática (Bodhi, 2011; J. Williams & Kabat-Zinn, 2011). Assim, nos aprofundamos a seguir na definição do *mindfulness* de acordo com seu propósito e bases éticas dentro da perspectiva Budista.

Mindfulness: definição e propósito

Mindfulness é a palavra em inglês (em português: atenção plena) escolhida para traduzir *Sati*, palavra em pali, o idioma falado nos tempos do Buda. *Sati* está relacionada etmologicamente ao verbo *sarati*, cuja tradução seria lembrar, recordar, sendo que em diversos momentos dos ensinamentos, ela foi utilizada com este significado, como por exemplo, recordar-se das instruções de meditação (Bodhi, 2011). Entretanto, este recordar-se não está ligado apenas a eventos passados e, no contexto dos ensinamentos budistas, está mais ligado a lembrar-se de retornar ao presente, voltar-se à consciência da experiência presente (Gethin, 2011).

Dissertar sobre a perspectiva budista do *mindfulness* é um desafio, visto que o Budismo se trata de um complexo sistema ético e filosófico composto que desde seu surgimento na Índia e posterior disseminação para o leste e sul da Ásia se desdobrou em diferentes escolas e tradições, como o Theravada, Mahayana e Vajrayana (Dorjee, 2010; Laumakis, 2008). Outrossim, Dunne (2011) alerta que a tradição budista não é monolítica, apresentando grande variedade em suas filosofias, técnicas de meditação e demais características.

É ponto comum nas diversas tradições budistas que *mindfulness* é cultivado como uma ferramenta para observar como a mente cria sofrimento momento a momento, sendo praticado para desenvolver *insight* (*vipassanā) e* sabedoria (*paññ*a) e não um fim em si mesmo. Bodhi (2011) define *mindfulness* como a consciência lúcida (*lucid awareness*) de cada evento que se apresenta no campo da experiência. Isto porque no Cânone Pali – coleção de textos que constitui a base doutrinária do Budismo – *mindfulness* atua em conjunto com

duas faculdades mentais: clara compreensão dos fenômenos (*sampajañña)* e "ardência" (*atapi*). Thānissaro (2013) esclarece que estas duas qualidades significam, respectivamente, a capacidade de estar plenamente consciente do que se passa em nossa mente e do que está sendo feito e; ser diligente no processo de desenvolver estados mentais benéficos (i.e. que não causam sofrimento a nós e aos outros) e afastar-se do que não é benéfico. Nesta linha, Murphy (2016) destaca que *mindfulness*, na perspectiva Budista, envolve um processo de discernimento ético e o uso de senso crítico para desenvolvermos estados benéficos da mente (e.g. amor; compaixão), assim como esforço equilibrado para removermos estados prejudiciais (e.g. raiva; apego).

Para Bodhi (2011), trata-se de adotar uma postura particular em relação à experiência presente, estabelecer uma consciência lúcida (*lucid awareness*) da experiência presente. Isso significa lembrar de prestar atenção ao que está ocorrendo em sua experiência imediata com cuidado e discernimento (Wallace & Bodhi, 2006). Assim, o *mindfulness*, mais do que estar atento ao presente, é também estar atento ao propósito que se busca através da prática e de seu cultivo. Dessa forma, os pensamentos, as emoções e o comportamento passam a ser regulados por esta aspiração (Kudesia & Nyima, 2015). Em um contexto de sustentabilidade, manter-se consciente das ações, de seu propósito e de suas consequências pode ser um passo importante para que os indivíduos possam se preocupar e reavaliar o quanto suas ações e as práticas pessoais ou empresariais podem ou não ser sustentáveis. De fato, *mindfulness* dentro do contexto de ensinamentos budistas tem intima relação com diversos aspectos relacionados a sustentabilidade, em especial dentro do contexto do caminho óctuplo, um dos ensinamentos basilares da tradição budista.

O Nobre Caminho Óctuplo: um caminho para a extinção do sofrimento

Analayo (2014) sugere que podemos compreender *mindfulness* como qualidade mental a partir de ensinamentos centrais da tradição budista. *Mindfulness* também é abordado no contexto da quarta nobre verdade, o caminho de extinção do sofrimento, conhecido como o nobre caminho óctuplo. As quatro nobres verdades (Acesso ao Insight, 2006a) é um dos ensinamentos fundamentais do Budismo e compartilhado por todas as escolas. Trata-se de uma formulação pragmática sobre a existência, a causa, a finitude e o caminho de cessação do sofrimento (*dukkha*): 1. Sofrimento existe; 2. Ele tem uma causa 3. É possível cessar o sofrimento; 4. O caminho óctuplo é o meio de cessá-lo. Assim, para o Budismo, “o sofrimento deve ser compreendido, a sua causa abandonada, a sua cessação realizada e o caminho para a cessação desenvolvido” (Thānissaro, 2005, p. 2).

Dukkha é usualmente traduzido como sofrimento, mas a melhor forma de entender a palavra é compreendê-la como insatisfatoriedade que a tudo permeia (Analayo, 2014; Acesso ao Insight, 2006b). Contrariamente à visão de mundo e *ethos* predominante, o Budismo não aponta o consumo ou materialismo como meios para cessação do sofrimento ou conformto material como sinais de salvação.

No ensinamento sobre o caminho da cessação do sofrimento, *Mindfulness* faz parte no caminho óctuplo do agregado do treinamento mental, composto de esforço correto, atenção plena correta (*mindfulness*) e concentração correta. Os outros seis fatores do caminho óctuplo formam o agregado da virtude ou moralidade (em pali, *sila)*: fala correta, ação correta e meio de vida correto. O terceiro agregado é sabedoria (em pali, *paññā*), composta de visão correta e pensamento correto.

Tais agregados são interdependentes e não podem ser desenvolvidos separadamente (Analayo, 2014; Thānissaro, 2012), mas sua explanação feita pelo Buda foi feita dessa forma como meio hábil para que possamos compreender melhor o ensinamento e gradualmente trilharmos o caminho. *Mindfulness*, neste contexto, é recorrentemente apresentada como *samma sati*, ou seja, sati correto. Tal distinção é fundamental para se discernir *sati* como um fator mental de *sati* como caminho de cessação de sofrimento. O quadro 7 ilustra o caminho óctuplo, seus agregados e definições.

Quadro 7 - O Caminho Óctuplo: agregados e definições

Agregado	Fator	Definição
Sabedoria	Visão Correta	Uma forma de entender a vida, com a clara compreensão do sofrimento, sua origem, sua cessação possível e do caminho que conduz à cessação do sofrimento.
	Pensamento Correto	É o pensamento livre de cobiça, de raiva e ignorância. Pode ser visto como a ferramenta que nos ajuda a aplicar o Entendimento Correto à nossa vida.
Virtude	Fala Correta	É a fala livre de mentira, de malícia, falada no momento apropriado, que contém a verdade, que é falada de forma hábil e para trazer benefício.
	Ação Correta	Bons hábitos de alimentação e sono, exercício e repouso adequados; Abster-se de destruir a vida, abster-se de tomar aquilo que não for dado, abster-se da conduta sexual imprópria.
	Meio de vida Correto	Um modo de vida equilibrado e que não cause mal a si e a outros seres. Inclui ter uma profissão que não esteja em desacordo com os ensinamentos, ou seja, que esteja desalinhado do Entendimento Correto.
Concentração	Esforço Correto	É o esforço em abandonar estados prejudiciais na mente e as causas de estados prejudiciais futuros; é o esforço em cultivar estados mentais benéficos que tenham surgido e criar condições para estados benéficos futuros.
	Atenção Plena Correta	Permanecer consciente dos fenômenos, livre de desejos e aversão, de forma a evitar atos insanos e realizar atos benéficos, e para poder contemplar a natureza verdadeira de todas as coisas.

	Concentração Correta	Desenvolver a capacidade de estabelecer foco mental e de sustentá-la. Em um nível mais profundo, é a unificação na mente dos sete fatores anteriores enquanto se mantém focado em um objeto.

Fonte: Adaptado de Insight (2006).

Destaca-se mais uma vez que o Nobre Caminho Óctuplo é uma divisão conceitual de algo intrinsicamente indivisível, uma vez que os fatores são interdependentes. *Mindfulness* atua, por exemplo, em conjunto com a visão correta, a capacidade de entender o sofrimento e as causas do sofrimento, e com o esforço correto, o esforço em abandonar o que causa sofrimento (Thānissaro, 2008). Assim, de acordo com N. Thera:

> (Sati) É chamada de "correta" porque mantém a mente livre de falsas influências; porque é a base tanto quanto parte e parcela da visão correta; porque ela nos ensina a fazer a coisa certa da forma certa, e porque serve como o propósito correto apontado pelo Buda: a extinção do sofrimento. (2014, p. 11)

Percebe-se que há um componente ético derivado do estado *mindful* direcionado ao momento presente, que deve ser aplicado também na vida diária, não apenas na prática meditativa. Gunaratana exemplifica:

> Quando praticamos *mindfulness*, antes de falar nós nos perguntamos: estas palavras são verdadeiras e benéficas a mim e aos outros? Elas trarão paz, ou criarão problemas? Quando nós pensamos com atenção plena[7], nós perguntamos: este pensamento me torna calmo e feliz, ou aflito e receoso? Antes de agirmos, nós perguntamos: essa ação trará sofrimento a mim e aos outros? Estar com *mindfulness* nos dá a oportunidade de escolher: eu quero alegria e contentamento ou sofrimento e preocupação? (2012, p.2).

Nesta linha, Keown (2019) alega que a ética budista é estruturalmente semelhante à ética aristotélica da virtude, porque ambos os sistemas são orientados para um objetivo supremo que é entendido como o aperfeiçoamento da natureza humana. No Budismo, o caminho para alcançar esse objetivo é por meio do cultivo de virtudes morais e intelectuais que estão estruturadas pelo nobre caminho óctuplo. Hursthouse & Pettigrove (2018) destacam que uma virtude é uma excelente característica do caráter, um traço bem enraizado em seu possuidor que o faz sentir, desejar, escolher, agir e reagir de certas formas consideradas virtuosas. Assim, a ética da virtude busca uma transformação do ser por meio do desenvolvimento de hábitos corretos ao longo do tempo, para que padrões negativos de comportamento sejam gradualmente substituídos por positivos e benéficos. Desta forma, o

[7]Livre tradução dos autores. Em inglês, *mindfulness* possui as formas de advérbio (*mindfully*) e adjetivo (*mindful*).

agir corretamente não é simplesmente obedecer a certos tipos de regras, mas antes de tudo ser ou se tornar um certo tipo de pessoa.

A relação com sustentabilidade é imediata. Na medida em que se desenvolve o *mindfulness*, mais consciente – ou ao menos preocupado - o indivíduo estaria mais consciente do efeito de suas condutas em si e nos outros. Mais além, do impacto de seu trabalho na sociedade e no planeta (i.e., meio de vida correto). Espera-se, na medida em que se desenvolve *mindfulness (i.e., samma sati),* maior desenvolvimento de condutas corretas e o exercício de um meio de vida ético e benéfico a si e ao todo.

Mindfulness e seu desenvolvimento

Bodhi (2011) esclarece que *mindfulness* não é uma habilidade mental espontânea e que deve ser cultivada. Quando propriamente cultivado e desenvolvido por meio de sua prática correspondente, ele nos leva a discernir estados hábeis e saudáveis da mente, daqueles que são prejudiciais para si mesmo e para os outros. Os termos usados em pali para denotar as qualidades dos estados mentais são *kusala e akusala* (Olendzki, 2011). Santikaro (2000, p. 2) esclarece:

> Kusala é desenvolver aquilo que é saudável tal como a tolerância, amor, bondade, compaixão e todas as demais qualidades benéficas e hábeis, akusala é o oposto de tudo isso. Assim, ao investigar você pode usar essa ideia simples de observar aquilo que surge: é benéfico ou prejudicial? É algo que nos mantém aprisionados ao sofrimento, ou é algo que leva à libertação do sofrimento? É algo que nos auxilia a soltarmos das nossas tendências egoístas e assim por diante?

Desta forma, o *mindfulness* existe como condição *sine qua non* para a obtenção de sabedoria, eliminando a ignorância (*avijja*) e, por fim, proporcionando a cessação do sofrimento. Logo, se esta forma de consciência lúcida direcionada ao presente puder ser sustentada momento a momento, ocorre uma profunda alteração nos processos cognitivos, com implicações para a forma como entendemos a experiência corrente, ocasionando *insights* sobre a natureza do sofrimento e consequentemente, maior conduta virtuosa em nossa vida diária (Nhat Hạnh, 2001). O meio para se desenvolver e fortalecer esta consciência lúcida se dá formalmente por meio da prática de meditação.

Meditação em pali é *bhavana*, que significa desenvolver, cultivar. A prática formal, ou seja, a meditação propriamente dita, fundamenta-se principalmente no discurso (em pali; *Sutta*) do Buda chamado *Satipatthana Sutta* (MN10). O termo *satipatthana* é um composto

entre as palavras *sati* e *upatthana*, que pode ser entendido "como um processo, um modo de estabelecer (*upatthana*) atenção plena (*sati*)" (Thānissaro, 2003, p. 1). As instruções para a prática formal progridem da observação e investigação de experiências rudimentares, até as experiências mais refinadas e abstratas.

A prática se dá por quatro fundamentos, chamados de *satiphattanas* (Analayo, 2014), descritos de forma breve a seguir: (1) *mindfulness* do corpo: consciência da respiração, de partes e de movimentos do corpo, assim como da compreensão de sua natureza transitória; (2) *mindfulness* das sensações: a consciência e discriminação de sensações dolorosas, neutras e/ou agradáveis, assim como a consciência de seu surgimento, seu ápice e desaparecimento; (3) *mindfulness* da mente: consciência e discriminação dos pensamentos e estados mentais, consciência do surgimento, do ápice e desaparecimento destes estados, bem como a distinção ética destes estados em benéficos e não-benéficos; e, por último, (4) *mindfulness* dos *dhammas*[8]. Neste último, o Buda incluiu uma lista de objetos de meditação, os quais compreendem categorias de seus ensinamentos (e.g. as quatro nobres verdades), para serem investigados por meio da percepção direta da experiência. O quadro 8 ilustra os fundamentos de *mindfulness* na perspectiva budista:

Quadro 8 - Os Quatro Fundamentos de Mindfulness

Satipatthana	**Definição e propósito**
Corpo (*kayanupassana*)	Consciência da respiração, de partes e de movimentos do corpo.
Sensações (*vedananupassana*)	Consciência e discriminação de sensações dolorosas, neutras e/ou agradáveis, assim como a consciência de seu surgir, seu ápice e desaparecer.
Mente (*Cittanupassana*)	Consciência e discriminação dos pensamentos e estados mentais, assim como a consciência do surgir, do ápice e desaparecer destes estados.
Dhammas (*Dhammanupassana*)	Uma lista de objetos de meditação que são categorias de ensinamentos fundamentais de sua doutrina.

Fonte: Adaptado de Analayo (2014)

Thānissaro (2003) esclarece que todos os fundamentos podem estar centrados em um fundamento, como no corpo. Assim, com diligência, atenção plena e clara compreensão, a prática dos fundamentos propicia o desenvolvimento de *insights* sobre a natureza dos fenômenos observados, proporcionando mudanças profundas em sua cognição, emoções e conduta, pavimentando o caminho para a liberação definitiva do sofrimento. É interessante notar como o primeiro fundamento parte do corpo, antes dos pensamentos e sentimentos. De fato, muitas escolas budistas restringem à prática de *vipassana* apenas ao corpo e suas

[8] Usualmente traduzido como "objetos da mente", não é tradução mais adequada visto que os outros *satiphattanas* também surgem como objetos da mente (ver: Analayo, 2014, p. 183).

sensações, sendo nele ser possível, por meio de investigação hábil, apreender toda sabedoria dos ensinamentos do Dharma. Convém notar que a literatura científica já traz a relevância do corpo – e sua integração e concepção como parte indissolúvel da consciência – para melhor compreensão de nós mesmos (Muniz, Santorum, & França, 2018; M. Williams & Penman, 2011).

Bodhi (2011) explica que na técnica, o fator mental *mindfulness* deve estar sempre associado a outras duas qualidades mentais: (1) clara compreensão, que implica em uma capacidade de compreender de forma clara sobre o que se observa ,o que se faz e suas potenciais consequências, ou seja, uma sabedoria incipiente; (2) diligência, que implica em dedicar uma energia equilibrada à prática e a retornar ao objeto de contemplação assim que ele for perdido, assim como buscar manter uma postura mental livre de desejos e aversões ao que se apresenta, a equanimidade. A diligência mantém o praticante persistindo na prática e em retornar sistematicamente ao seu objeto de atenção, assim como em cultivar qualidades mentais positivas em relação ao objeto. Estas três qualidades associadas foram definidas pelo Buda como atenção apropriada.

Assim, de forma gradativa, o cultivo de *mindfulness*, compreendido como uma qualidade mental desenvolvida por meio de sua prática meditativa correspondente, serve ao propósito de transformar a mente, reduzindo estados mentais não saudáveis (p.e., excesso de aversão ou apego) e fortalecendo estados mentais saudáveis (p.e., amor e compaixão) (Olendzki, 2011). De fato, de acordo com textos da tradição, a prática de *mindfulness* tem íntima relação com o desenvolvimento de *metta*/bondade amorosa e compaixão (B. H. Gunaratana, 2001) e outras qualidade saudáveis, como alegria empática e equanimidade. .

Mais ainda, enfatiza-se que a prática do *mindfulness* não atuaria apenas no alívio de emoções desagradáveis, mas sobretudo na erradicação de sua causa, promovendo mudanças profundas, tanto nos processos cognitivos, quanto no entendimento sobre a vida e, consequentemente, na conduta diária (Analayo, 2014; Kudesia & Nyima, 2015). Em outras palavras, a prática de *mindfulness* quando eticamente e filosoficamente baseadas nos ensinamentos budistas, modificariam a visão de mundo, o *ethos* e os comportamentos.

Um Dharma verde: contribuições potenciais

Neste sentido, trazemos à lume a contribuição de Schumacher para o campo do conhecimento da sustentabilidade por questionar visões de mundo bem solidificadas, em especial no campo da economia. Schumacher (1997) destaca que os economistas podem inadvertidamente ter uma “cegueira metafísica”, assumindo que suas teorias são verdades

absolutas e invariáveis. O Budismo possui visões de mundo bem distintas da lógica ocidental que poderiam ajudar a remediar a situação insustentável que nos encontramos.

Um primeiro ponto de contraponto é trazido por Schumacher (1997) quando afirma que a economia ocidental mede qualidade de vida essencialmente pela quantidade de consumo anual, assumindo que uma pessoa que consome mais está em melhor situação do que uma pessoa que consome menos. Esta visão, de fato, é constatada na revisão de Laininem (2018) conforme visto no capítulo de (in) sustentabilidade.

Para Schumacher, um economista budista consideraria essa abordagem irracional, pois como o consumo é apenas um meio para o bem-estar humano, o objetivo deve ser obter o máximo de bem-estar com o mínimo de consumo. Assim, do ponto de vista budista, o padrão ideal de consumo é alcançar um alto nível de satisfação por meio de uma baixa taxa de consumo de material.

Em uma análise sobre Quatro Nobres Verdades do Budismo e sua relação com sustentabilidade, Weldford apud Zsolnai (2011) as ilustra tipificando a problemática do desenvolvimento sustentável: (1) primeira nobre verdade: há sofrimento. Isso tem que ser compreendido. Com o crescente secularismo e dissociação da natureza e do meio ambiente, e os crescentes níveis de expectativas dentro e fora do trabalho, as pessoas estão ficando menos satisfeitas com a vida e os estilos de vida que adotam; (2) Segunda nobre verdade: a causa do sofrimento é o desejo. O desejo não controlado deve ser abandonado. Níveis elevados de insatisfação têm implicações no consumismo: primeiro, há a percepção errônea de que a compra de bens nos fará felizes (Schumacher, 2010) e, segundo, porque estamos cada vez mais insatisfeitos e, portanto, infelizes ou estressados, somos incapazes de lidar com as mudanças necessárias (3) Terceira nobre verdade: a cessação do sofrimento é a cessação do desejo. Isso tem que ser realizado. Ao tomar consciência de que existe uma raiz para o mal-estar social, sabemos que existe uma maneira de impedir essa complacência para iniciar um caminho para a sustentabilidade; (4) quarta nobre verdade: o caminho para a cessação do desejo é o caminho óctuplo: para parar de fazer o que nos deixa insatisfeitos, temos que perceber a causa dessa insatisfação e continuar tentando nos comportar de maneira mais sustentável. O Budismo nos mostra que isso é difícil e requer compromisso e prática contínuos de meditação e desenvolvimento de virtudes.

De fato, no coração do Budismo está a virtude da moderação (Laumakis, 2008). Nesta linha, Payutto (1992) afirma que de acordo com a abordagem budista, a atividade econômica deve ser controlada pela qualificação que é direcionada à obtenção do bem-estar, e não à "satisfação máxima" buscada pelo pensamento econômico dominante. No modelo

econômico convencional, desejos ilimitados são controlados pela escassez, mas no modelo budista eles são controlados por uma apreciação da moderação e pelo objetivo do verdadeiro bem-estar. O saldo resultante eliminará naturalmente os efeitos nocivos da atividade econômica não controlada fruto de um consumo excessivo.

De fato, o desenvolvimento de *mindfulness* como vimos deveria trazer nossa consciência ao presente e nos fazer refletir antes de qualquer ação. Assim, Payutto (1992) avança sua discussão lembrando que sempre que usamos coisas, deveríamos dedicar tempo para refletir sobre seu verdadeiro objetivo, em vez de usá-las sem maior reflexão (*mindfulness*). Ao refletir dessa maneira, podemos evitar o consumo negligente e, assim, danoso.

Em outra premissa diferente da cultura vigente, o Budismo não aceita a suposição da superioridade do ser humano em relação a outras espécies. Em verdade, Story (2009, p. 8) destaca:

> O Budismo leva em consideração a capacidade latente do animal de afeto, heroísmo e auto-sacrifício. Existe no Budismo um senso de parentesco com tudo que vive... E isso não é uma questão de sentimento, mas está enraizado na concepção budista de vida. É uma parte essencial de uma filosofia grandiosa e abrangente que não negligencia nenhum aspecto da experiência, mas estende a conceito de evolução pessoal para todas as formas de consciência vida.

Assim, o ser humano deve observar bondade e compaixão pelas criaturas naturais. Isso, obviamente, traria importantes benefícios para a sustentabilidade visto que a indústria de maior responsabilidade em prejuízos ambientais é a pecuária (ver: Andersen & Kuhn, 2014). Uma grande lição de interdependência reside aqui: mais bondade e compaixão direcionados aos animais proporcionaria profundos benefícios aos humanos.

Isso nos leva a refletir na interdependência, um ensinamento central do Budismo (Karmapa, 2018). No Budismo, todas as coisas, incluindo plantas, seres humanos, outros animais e objetos inanimados, estão unidos. Nas palavras de Van Gordon (2018, p. 1655):

> Nós inter-existimos com a natureza (e todos os outros fenômenos) na medida em que é impossível atribuir limites. Nossas mentes e corpos estão incorporados ao mundo natural, de modo que, quando inspiramos, a natureza respira conosco e, quando expiramos, a natureza também respira. Nós somos da natureza da natureza; existe em nós e nós existimos nela.

Nesta linha, Zsolnai (2011) destaca que a interdependência entre as três esferas da existência humana (indivíduo, sociedade, natureza) também incorpora os princípios da ordem natural e da causalidade cármica que (1) justificam a centralidade da compaixão na visão budista do mundo e (2) destacar a importância de uma reflexão cuidadosa sobre as

consequências a longo prazo e a intenção por trás da produção, consumo e outras ações humanas.

Zsolnai (2011) descreve que interdependência explica a "racionalidade" da compaixão, uma vez que toda ação afeta todo o universo e o "eu" existe apenas em relação aos outros, assim ações que exploram o social ou o mundo natural tem repercussões negativas em si. A natureza unificada e interconectada do universo sugere que ações ou intervenções "violentas" que "consomem" o mundo material têm repercussões adversas na natureza interconectada, que naturalmente inclui humanos. Logo, Zsolnai destaca que para que um mundo justo e sustentável seja realizado, é necessária uma mudança ontológica: o individualismo do capitalismo deve ser substituído pela noção de um "eu" interdependente.

Outro ponto relacionado ao conceito de interdependência e sustentabilidade são as quatro qualidades incomensuráveis (Nhat Hạnh, 2001): Amor ou bondade-amorosa (*metta*); Compaixão (*karuna*); Alegria simpática (*mudita*); e Equanimidade (*upekkha*). O quadro 9 ilustra seus significados:

Quadro 9 - As Quatro Qualidades Incomensuráveis

Qualidades	**Características**
Amor (pali: *metta*)	Desejar que os seres compreendam as causas da felicidade e sejam felizes
Compaixão (pali: *karuna*)	Desejar que os seres compreendam as causas do sofrimento e fiquem livres do sofrimento
Alegria empática (pali: *mudita*)	Reconhecer as verdadeiras qualidades alheias e alegrar-se com elas, assim como alegrar-se pela felicidade alheia
Equanimidade (pali: *upekkha*).	Desejar que todos os seres sejam igualmente beneficiados

Fonte: Adaptado de Nyanaponika (2013)

Thera (2004) destaca que estas essas quatro atitudes são incomensuráveis porque são o caminho ideal para os seres vivos. Elas fornecem, de fato, a resposta para todas as situações decorrentes do contato social. Por exemplo, são as grandes pacificadoras em conflitos sociais e as grandes curadoras de feridas sofridas na luta pela existência. Eles nivelam barreiras sociais, constroem comunidades harmoniosas, revivem a alegria e a esperança há muito abandonadas e promovem a irmandade humana contra as forças do egoísmo. Entretanto, tal como *mindfulness*, devem ser cultivadas. Para este fim, Thera sugere que temos que usar essas quatro qualidades não apenas como princípios de conduta e objetos de reflexão, mas também como sujeitos da meditação metódica.

O Budismo oferece seu método de desenvolvimento por meio da prática meditativa por meio da prática *Brahma-vihara-bhavana* (Nyanaponika, 2013), que foi secularizada e de certa forma, parcialmente alterada pela ciência ocidental. Sob a alcunha de meditação da

compaixão (Weng et al., 2013), esta prática meditativa é parcialmente realizada, focando apenas nas qualidades de Amor e Compaixão.

De fato, o Budismo traz mais algumas importantes contribuições para o campo da sustentabilidade. Uma das funções de *mindfulness* é nos lembrar de prestar atenção ao que está ocorrendo em sua experiência imediata com cuidado e discernimento (Wallace & Bodhi, 2006). As ações danosas e benéficas direcionadas a nós mesmos devem ser analisadas também sob esta ótica. Para a tradição budista, nós também somos objetivo de contemplação e dignos de nossa bondade amorosa e compaixão, não apenas os outros.

De fato, o crescimento da literatura científica ocidental relacionada a autocompaixão foi essencialmente influenciada pelo Budismo. Neff (2003) afirma que se baseou em acadêmicos budistas para desenvolver sua teoria de autocompaixão. Dessa maneira, Neff (2003) esclarece que autocompaixão não denota um interesse próprio narcísico, mas sim um construto tridimensional onde autogentileza e cuidado, *mindfulness* e um senso de humanidade compartilhada estão juntos.

Mestres budistas constantemente destacam a relevância de autocompaixão para que se possa efetivamente ser compassivo no mundo. Nesta linha, Trungpa (2015) destaca que grande parte do caos existente no mundo decorre do fato de que as pessoas não têm apreço por si mesmas:

> Como nunca desenvolveram compreensão ou gentileza para com elas próprias, não são capazes de experimentar harmonia ou paz em si mesmas e, por isso, o que projetam para os outros é também desarmônico e confuso. (...) Esse tipo de gentileza e de gosto por nós mesmos é algo muito necessário. É a base para que ajudemos a nós mesmos e aos outros" (Trungpa, 2015, p. 51)

Igualmente, Jinpa (2015) destaca que a compaixão é um sentimento de preocupação que surge quando somos confrontados com o sofrimento alheio e nos sentimos motivados a ver esse sofrimento aliviado, mas se não estivermos operando dentro de uma mentalidade de compaixão fundamental por nossas próprias lutas, então não desenvolveremos recursos adequados dentro de nós mesmos para podermos dar mais aos outros. Na mesma linha, Palmo (2018) destaca:

> O que realmente precisamos fazer é começar a olhar dentro de nossa confusão. Aí podemos ver a confusão nos outros. À medida que níveis mais e mais profundos de nossa psique se abrem, isso naturalmente libera nossa compaixão inata. Temos clareza e compaixão dentro de nós, essa é a natureza de nossa mente (Palmo, 2018, p. 127).

Nas palavras do 14º Dalai Lama (Gyatso, 2003), para alguém desenvolver compaixão genuína para com os outros, primeiro ele ou ela deve ter um base sobre a qual cultivar

compaixão, e essa base é a capacidade de conectar-se aos próprios sentimentos e cuidar do próprio bem-estar. Para Lama, cuidar dos outros exige cuidar de si mesmo. Importante frisar que para o Budismo, uma ação compassiva não está separada de sabedoria, visto que apenas o desejo de aliviar o sofrimento não é suficiente para que a ação seja compassiva. É preciso compreender as causas do sofrimento e compreender a causas da felicidade, ou seja, o entendimento correto que possibilita a ação correta de acordo com o caminho óctuplo. Para efeitos de sustentabilidade, isso é fundamental, visto que entendermos em nós e nos outros as causas do sofrimento (e.g., apego a valores insustentáveis; visão de mundo equivocada) é fundamental para não apenas aliviarmos "estresse", mas erradicarmos sofrimentos mais profundos e pervasivos em nós e nos outros.

Como conclusão, o cultivo de uma visão Budista do *mindfulness* constitui um processo éticamente direcionado e imerso em outros ensinamentos da visão de mundo e *ethos* budista, firmemente orientado para o desenvolvimento de qualidades saudáveis da mente e uma postura ética em relação a si mesmo, outras criaturas e ao nosso ambiente (Grossman, 2015). Quando uma intervenção de *mindfulness* dentro do ambiente corporativo não o apresenta desta forma, pode reforçar todo o *status quo*, sendo assim contraproducente, danosa e logo, antiética.

Com a disseminação do Budismo no Ocidente, o termo *mindfulness* passou a ser utilizado para descrever algumas práticas de meditação desta tradição, surgindo a expressão "meditação *mindfulness*" (Gunaratana, 2012). Posteriormente, a "meditação *mindfulness*" passou a ser adaptada e incorporada de forma secular como ferramenta de tratamentos complementares de saúde, dando origem à perspectiva dominante na ciência ocidental.

Perspectiva dominante: mindfulness é integrado à ciência ocidental

Ocidente: *mindfulness goes global*

Como visto, o conceito de *mindfulness* na literatura científica está firmemente baseado na psicologia budista (Brown, Ryan e Creswell, 2007; Siegel, Germer e Olendzki, 2009) e tem sido usado como um termo abrangente na literatura psicológica. *Mindfulness* pode referir-se a um conjunto de práticas meditativas específicas e / ou seus resultados, isto é, um estado momentâneo de consciência (i.e., estado de *mindfulness*) ou um traço psicológico relativamente estável (i.e., traço de *mindfulness* ou *mindfulness* disposicional)

relacionado a uma forma particular de estar atento ao momento presente. Em palavras mais simples, você pode praticar meditações do tipo *mindfulness*, para você ser *mindful* (i.e., qualidade de quem apresenta a qualidade mental *mindfulness*).

Assim, *mindfulness* é tanto uma prática quanto um resultado (Kiken, Garland, Bluth, Palsson, & Gaylord, 2015; Shapiro, 2009). Como prática, envolve o treinamento sistemático da atenção, levando à não identificação com o que está sendo experimentado, seja a respiração, as sensações corporais, ou processos de pensamento ou emoções (Chambers, Gullone, & Allen, 2009). Seguindo a definição de Lutz et al (2008:02) meditação pode ser definida como:

> "um grupo de complexas estratégias de regulação emocional e atencional desenvolvidas para vários fins, incluindo o cultivo do bem-estar e do equilíbrio emocional"

Meditação é uma prática que precede o mindfulness, tendo suas origens datadas muitos antes do surgimento do Budismo, ligada à práticas espirituais que visavam o desperat da consciência e uma vida mais austera (Turci Junior, 2020). Como estado psicológico, a definição mais referenciada é "prestar atenção de um modo particular: propositalmente, no momento presente, sem julgamentos" (Kabat-Zinn, 1994, p. 4). Esta definição tornou-se a mais influente na pesquisa dominante sobre *mindfulness*.

MBSR: o marco das MBIs

O marco da introdução do *mindfulness* nos estudos científicos foi a criação do Programa de Redução do Estresse Baseado em *Mindfulness* (*Mindfulness-Based Stress Reduction Program* - MBSR), em que a meditação *mindfulness* e outras práticas e preceitos de origem Budista formaram a base e o fundamento de toda a proposta terapêutica (Kabat-Zinn, 1982). John Kabat-Zinn teve sua trajetória marcada pela prática pessoal do Budismo, o que influenciou a criação, em 1979, do "Programa de Redução de Estresse e Relaxamento". A intenção de John Kabat-Zinn foi desenvolver o MBSR a partir de sua própria prática do *Dharma*, com o objetivo de estabelecer uma ponte entre as epistemologias da ciência médica, psicológica e Budista (Kabat-Zinn, 2011).

Cresce o interesse: definições alternativas

No intuito de poder sistematizar a investigação científica de *mindfulness*, estudiosos do tema vêm explorando possíveis definições operacionais para a mesma. Por exemplo, Bishop e colaboradores (2004) propuseram uma definição operacional em que a prática de

mindfulness é concebida a partir de dois aspectos fundamentais: autorregulação atencional e orientação para a experiência presente. Shapiro e colaboradores (2006) propuseram uma operacionalização Aliciarçada em três componentes: intenção, atenção e atitude.

A intenção é o motivo pelo qual a pessoa busca a prática de *mindfulness*: o cuidado da sua saúde e do seu bem-estar (Kabat-Zinn, 2013). A atenção envolve a observação, momento a momento, da experiência interna e externa. Na prática formal de meditação *mindfulness* no contexto do MBSR, busca-se desenvolver a capacidade de manter a atenção estável por longos períodos de tempo em um objeto (i.e. atenção sustentada), a capacidade de desengajar a atenção da distração e retornar o foco ao momento presente e, ainda, de inibição cognitiva, ou seja, desvincular-se de um processamento elaborativo autorreferencial de pensamentos, emoções e sensações que emergem na consciência (Shapiro, Carlson, Astin e Freedman, 2006). A atitude refere-se à qualidade de como ocorre o prestar atenção. Kabat-Zinn (2013) descreve algumas atitudes essenciais, entre elas: adotar uma postura de testemunha imparcial em relação às experiências (i.e. não julgar); curiosidade e abertura (i.e. mente de principiante) e; ser receptivo a qualquer emoção ou pensamento que emergir, não impondo ideias de como a experiência deveria ser no momento (i.e. aceitação).

De forma análoga, Brown, Ryan e Creswell (2007b) definem *mindfulness* como a consciência "clara" (*clear awareness*) da experiência interna e externa, de forma não conceitual e não discriminatória, com a capacidade de flexibilidade da atenção entre consciência (*awareness*) e atenção (*attention*). Assim, a autorregulação da atenção promovida em *mindfulness* envolve tanto a atenção focada (*focused attention*), utilizada inicialmente para estabilizar a atenção, assim como o monitoramento aberto (*open awareness*), na qual o foco da prática passa a ser a observação dos estímulos que surgem na consciência. O desenvolvimento deste estado de autoconsciência - uma consciência autodirigida, que conota tomar a si mesmo e / ou suas experiências como um objeto de atenção - introduz um espaço entre o que é percebido e a resposta comportamental. Dessa forma o *mindfulness* possibilita que a pessoa responda às situações internas e externas de sua vida de forma mais consciente, menos automatizada (Bishop et al., 2004).

A tabela 2 abaixo foi baseada na revisão de literatura de Brown, Ryan e Creswell (2007) e ilustra as principais características do *mindfulness*:

Tabela 2 - Características de Mindfulness

Caracteristicas	Definição	Referências
Clareza de consciência	Uma atenção "crua" e consciência "limpa" da realidade interna e externa de um indivíduo.	Analayo (2014); Brown and Ryan (2003); Gunaratana (2011); Thera (2014); Kabat-Zinn (2003).
Tomar consciência de forma não-conceitual e não-discriminatória	A compreensão de que a realidade é não-conceitual; O modo mindful de processamento de estímulos ocorre sem categorizações, comparações e avaliações imediatas e é não auto referenciado.	Brown and Ryan (2003); Gunaratana (2011); Kabat-Zinn (2003).
Flexibilidade de consciência e atenção	Como uma lente focal, pode-se ir de uma perspectiva mais ampla (*open awareness*) para uma mais focada (*focused attention*).	Analayo (2014); Guranatana (2011); Goldstein (2013); Lutz et al. (2008).
Postura empírica e vivencial perante a realidade	Envolve a busca da totalidade dos fatos e o adiamento de julgamentos sobre o que se apresenta, além da participação alerta no processo em andamento da vida.	Goldstein (2013); Gunaratana (2011).
Consciência orientada para o presente.	A noção de presença e a lembrança de voltar à consciência ao momento presente. Estar no presente é conceitualmente diferente de viver para o presente.	Analayo (2014); Brown and Ryan (2003); Goldstein (2013); Gunaratana (2011); Thera (2014); Kabat-Zinn (2003).
Estabilidade ou continuidade de atenção e consciência	Ter a capacidade de se manter continuamente consciente da realidade presente. *Mindfulness* é uma capacidade inerente ao organismo humano, mas não está desenvolvida em todos.	Analayo (2014); Brown and Ryan (2003); Gunaratana (2011); Thera (2014).

Fonte: Siqueira, R. P., & Pitassi, C. (2016).

Essas características estão de acordo com a pesquisa de Baer e colaboradores (2008), ao sugerir que cinco habilidades compõem o conceito de *mindfulness skills*: observar, descrever, agir com consciência, não-julgamento da experiência interior e não reatividade à experiência interior, cujas habilidades podem ser medidas com a escala *Five Facet Mindfulness Questionnaire* FFMQ (para uma revisão de escalas, ver: Sauer et al., 2013). O quadro 10 sintetiza as dimensões:

Quadro 10 - Dimensões de Mindfulness

Dimensão	Descrição
Observar	Diz respeito a nossa capacidade de perceber, notar o que se apresenta na experiência presente, tanto interna (i.e. pensamentos, sentimentos e sensações), quanto externa (e.g. sons, imagens, aromas).
Descrever	Ilustra nossa capacidade colocar em palavras nossa experiência presente.
Agir com consciência	Estar atento à ação em andamento no momento presente. O posto de estar no piloto automático
Não julgamento à experiência interna	Adotar uma postura menos automática e avaliativa em relação aos nossos pensamentos, emoções e sensações
Não reatividade à experiência interna	A habilidade de permitir que pensamentos, sentimentos e sensações venham e vão, sem nos apegar e nem nos deixarmos levar por eles.

Fonte: Adaptado de Baer et al (2008).

A emergência das MBIs: as intervenções baseadas em mindfulness

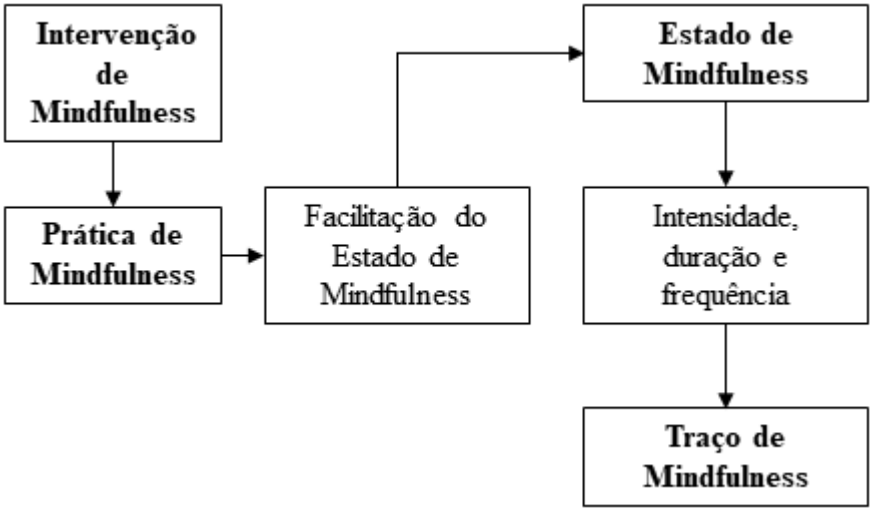
A crescente incorporação da meditação *mindfulness* na "*mainstream science*" e a disseminação do MBSR fomentaram o surgimento subsequente de diversas modalidades de intervenções baseadas em *mindfulness*, conhecidas como *Mindfulness-Based Interventions – MBI*s (para uma revisão das intervenções, ver: Creswell, 2017), que visam promover uma maior atenção e consciência da experiência do momento presente e produzir aumentos no traço de *mindfulness*. Neste contexto, as terminologias *mindfulness skills* (habilidades de *mindfulness*), *dispositional mindfulness* (*mindfulness* disposicional) e *trait mindfulness* (traço de *mindfulness*) são utilizadas com o mesmo fim.

Estas definições operacionais e seus respectivos instrumentos de avaliação vêm sendo utilizados de duas formas principais: para identificar se a prática de meditação e outras práticas contemplativas de fato promovem o desenvolvimento destas habilidades; para investigar se algumas pessoas podem ser naturalmente mais propensas a apresentar ou a recorrer a estas capacidades, independente da experiência com meditação e/ou práticas afins (para uma revisão, ver: Quaglia, Braun, Freeman, Mcdaniel, & Brown, 2016).

Assim, quanto maior o traço de *mindfulness*, maior a possibilidade de o indivíduo manifestar estas habilidades em com maior frequência, duração e intensidade. Siegel, Germer e Olendzky (2009:8) esclarecem: "assim como podemos melhorar nosso desempenho físico por meio da prática regular de exercício físico, nós podemos desenvolver *mindfulness* por meio de práticas mentais deliberadas". Ou seja, meditações baseadas em *mindfulness*. Por meditação, Luz et al (2008:02) definem como "um grupo de complexas estratégias de regulação emocional e atencional desenvolvidas para vários fins, incluindo o cultivo do bem-estar e do equilíbrio emocional".

Dessa forma, o propósito das intervenções é facilitar o estado de *mindfulness*, ou seja, uma consciência aberta, receptiva para o que está surgindo no momento atual, de modo que, através da prática sistemática, os participantes possam apresentar com maior duração, frequência e intensidade este estado, passando assim a desenvolver o traço de *mindfulness*, isto é, uma predisposição psicológica de apresentar o estado de *mindfulness* (Jamieson & Tuckey, 2017). A figura 2 ilustra o processo:

Figura 2 - Visão geral das relações entre os conceitos de intervenção de mindfulness, prática de mindfulness, estado de mindfulness e traço de mindfulness.



Fonte: Jamieson & Tuckey (2017, p. 2)

Embora não haja consenso sobre quanto tempo uma MBI deva possuir, há um acordo de que os benefícios a longo prazo só podem ser alcançados se os participantes continuarem a praticar regularmente e incorporá-la em sua vida cotidiana. Em outras palavras, *mindfulness* não pode ser entregue aos outros, outrossim, deve ser praticado e cultivado por aqueles que procuram mudanças duradouras em sua forma de ser e agir.

O desenvolvimento de várias MBIs derivadas do MBSR (e.g. MBCT; Teasdale, Segal, & Williams, 1995) levou a uma série de estudos - incluindo ensaios clínicos randomizados (RCTs) - relatando resultados na cognitivos, afetivos, comportamentais e, em certa medida, interpessoais[9] (para revisão, ver: Creswell, 2017). Uma vez que o estado de *mindfulness* tenha se estabilizado, e sua prática sistemática tenha se transformado em hábito, o aprimoramento de habilidades e efeitos salutares é esperado.

[9] Descreveremos em detalhes alguns estudos e sesu resultados quando apresentarmos o modelo teórico da tese.

Esses resultados positivos levaram ao uso de MBIs no local de trabalho, facilitando muitos aspectos da saúde e bem-estar dos funcionários (Good et al., 2016; Jamieson & Tuckey, 2017). Por exemplo, embora a pesquisa de *mindfulness* seja nova na literatura sobre liderança, seus resultados são promissores (Good et al., 2016). De fato, *mindfulness* tem sido referenciado como uma habilidade fundamental que pode ajudar os líderes a enfrentarem o desafio dos problemas adaptativos, promovendo melhor controle do estresse e menos emoções reativas, melhorando a tomada de decisão. Além disso, como o treinamento em *mindfulness* leva a uma capacidade aprimorada de flexibilidade cognitiva, os líderes com maior característica de *mindfulness* provavelmente experimentarão uma maior capacidade de criatividade, adaptabilidade e inovação (Hunter & Chaskalson, 2013).

Críticas à perspectiva dominante: o movimento da segunda geração de MBI´s

Apesar das descobertas positivas do uso de MBIs no campo clínico, psicológico e organizacional, recentemente estudiosos sugeriram que a perspectiva dominante da *mindfulness* só pode incorporar parcialmente o potencial total do *mindfulness* (E. Shonin & Van Gordon, 2015; Van Gordon, Shonin, Sumich, Sundin, & Griffiths, 2014). A perspectiva dominante do *mindfulness* não menciona - pelo menos explicitamente - outros elementos fundamentais em que o mesmo está enraizado, como o discernimento ético, a compaixão e a sabedoria (Purser & Milillo, 2015). Críticos afirmam que a perspectiva dominante da *mindfulness* só pode incorporar parcialmente o potencial total do *mindfulness* em, por essa razão, os esforços para definir e aplicar *mindfulness* de uma maneira mais congruente com os ensinamentos budistas emergiram (E. Shonin & Van Gordon, 2015; Van Gordon et al., 2014). Uma definição proposta que capta os aspectos do *mindfulness* como uma prática, um estado e uma habilidade eticamente direcionada é o tipo de consciência que surge através da intenção de se prestar atenção de uma maneira aberta, receptiva e com discernimento ao que está surgindo no momento presente (Shapiro & Carlson, 2009). Embora reconheçamos que esta definição pela questão do discernimento traz um avanço em relação à definição padrão adotada por pelas MBIs, nos alinhamos a definição de consciência lúcida (*lucid awareness*) proposta por Bodhi (2011) é a mais adequada, por abordar dentro do conceito de lucidez aspectos éticos do mindfulness como interdependência e compaixão.

Mais recentemente, acadêmicos definiram *mindfulness* como "o processo de envolver uma consciência plena, direta e ativa em relação aos fenômenos da experiência; espiritual em essência e que é mantida de um momento para o outro" (E. Shonin, Gordon, & Griffiths, 2014, p. 389). O termo consciência ativa deve enfatizar que *mindfulness* não implica apenas

estar aberto e aceitar experiências, mas também requer ativamente se envolver no momento presente e usar sabedoria discriminatória, isto é, estar ciente do caráter ético de suas ações, a fim de discernir o que poderia ser a resposta mais habilidosa e compassiva em qualquer situação (E. Shonin & Van Gordon, 2015, p. 900).

Esses estudiosos são parte da chamada segunda geração de intervenções baseadas em *mindfulness*, onde algumas das principais características é a transformação pessoal do praticante e a inclusão de práticas de meditação para a transformação espiritual visando beneficiar não só o praticante, mas também todos seres conscientes (Singh et al., 2014; Van Gordon, Shonin, & Griffiths, 2015). Um exemplo deste tipo de MBI é o *meditation awareness training* (MAT), que incorpora práticas que visam cultivar cidadania, consciência ética, generosidade e compaixão (E. Shonin & Van Gordon, 2015). Por certo, desenvolver em executivos a capacidade de estar consciente ao momento presente, momento a momento, com discernimento e com uma atitude ativa, generosa e compassiva é de interesse para nossas aspirações de construção de uma sociedade sustentável.

A emergência dos primos ricos: compaixão e empatia

Como abordado em nossa descrição da perspectiva budista, um construto de profunda conexão com *mindfulness* e de interesse neste trabalho é compaixão, que envolve o reconhecimento do sofrimento, o se importar com ele e estar disposto a agir para aliviá-lo (para revisão, ver: Strauss et al., 2016). Compaixão (*karuna*, em pali), dentro da psicologia budista, é uma das quatro qualidades incomensuráveis (i.e. amor, compaixão, alegria e equanimidade), tidas como quatro atitudes "sublimes", porque são o caminho certo ou ideal de conduta para os seres vivos (Nyanaponika, 2013).

Nesta linha, a atitude compassiva deve ser um dos principais resultados do *mindfulness* (Grossman, 2015; Purser & Milillo, 2015) e a prática de *mindfulness* é frequentemente usada como uma fase preliminar para se estabelecer a concentração necessária para as práticas de bondade amorosa (loving-kindness meditation; LKM) e de compaixão (compassion meditation; CM), tanto no contexto budista como na prática secular. LKM e CM são exercícios de meditação orientados para o fortalecimento de bondade e da compaixão para si e para os outros (Hofmann, Grossman, & Hinton, 2011), inclusive seres sencientes não humanos no âmbito budista (Nhat Hanh, 2015).

Na literatura psicológica, compaixão tem recebido cada vez mais atenção (Roeser & Eccles, 2015), estando relacionada, por exemplo, a maior preocupação com o sofrimento alheio, a atitudes e comportamentos prossociais e mesmo pro-ambientais (Goetz, Keltner, &

Simon-Thomas, 2010; Pfattheicher, Sassenrath, & Schindler, 2015). Em um nível individual, a compaixão tanto favorece maior sensibilidade e resposta ao sofrimento alheio (Condon, Desbordes, Miller, & DeSteno, 2013), maior comportamento altruístico (Weng et al., 2013), assim como também maior atitude pró-ambiental (Pfattheicher et al., 2015). Em um nível organizacional, a compaixão pode ser expressa de várias formas, como voluntariado corporativo, comportamento organizacional pró-social, responsabilidade social e ambiental entre outros (George, 2014).

Um conceito correlato à compaixão e *mindfulness* é empatia, geralmente definida como um traço afetivo (empatia afetiva; a capacidade de experimentar as emoções do outro) e/ou uma capacidade cognitiva (empatia cognitiva; a capacidade de compreender as emoções de outro) (Jolliffe & Farrington, 2006). Mais recentemente, Carré e colegas (2013) revisaram a estrutura bifatorial da empatia, encontrando três dimensões, quais sejam: (1) empatia cognitiva, que envolve a capacidade de compreender os afetos de outra pessoa, preservando o distinção entre o eu e o outro (perspectiva emocional); (2) contágio emocional, que envolve um processo automático de replicar a emoção de outra pessoa e de avaliar rapidamente a natureza da emoção, ou seja, e se é positiva ou negativa, agradável ou aversiva; e (3) desconexão emocional, uma dimensão regulatória que envolve a autoproteção contra o sofrimento, a dor e o impacto emocional, sendo assim uma capacidade de regulação emocional. Baixos níveis de empatia estão associados a comportamentos anti-sociais, como violência e crueldade e níveis mais altos de empatia estão associados ao comportamento pró-social, como oferecer apoio a um outro ser humano. Neste ponto, a literatura aponta embora a empatia seja crucial para interações positivas, o compartilhamento excessivo de outras emoções negativas pode ser desadaptativo (Klimecki, Leiberg, Ricard, & Singer, 2013) e constituir uma fonte de *burnout* ou esgotamento (Bloom, 2017; Kestenberg, 2010). Neste ponto, Bloom (2017) advoga que compaixão no sentido de valorizar outras pessoas e se preocupar com seu bem-estar, mas sem necessariamente sentir sua dor - pode ter todas as vantagens da empatia e poucas de suas fraquezas.

Se por um lado, a empatia afetiva tem relação com a capacidade de sentir o que o outro sente, a empatia cognitiva é a capacidade de discernir estados emocionais dos outros sem sofrer contágio emocional. Por sua utilidade funcional, esta última pode ser uma ferramenta valiosa para insights em contextos organizacionais, por exemplo. Infelizmente, a empatia cognitiva também pode estar subjacente às personalidades manipulativas. Nesta linha, três dos principais tipos de personalidade socialmente aversivos, quais sejam, psicopatia, narcisismo e maquiavelismo, são todos caracterizados por déficits na empatia

afetiva, mas não em empatia cognitiva (Blair, 2005; Wai & Tiliopoulos, 2012). Em um contexto organizacional onde a cultura privilegia a maximização do lucro em detrimento de questões sociais ou ambientais, indivíduos com fortes traços de personalidade disfuncionais podem se sobressair. Isso pode explicar como muitos indivíduos com tais traços são encontrados em ambientes corporativos e buscam posições de liderança nas corporações (Boddy, Ladyshewsky, Richard, & Galvin, 2010; Goldman, 2006), causando imensos danos à sociedade e ao planeta quando bem sucedidos em seus intentos.

Estudos empíricos têm relacionado à prática de *mindfulness* com maiores níveis de empatia (Dekeyser, Raes, Leijssen, Leysen, & Dewulf, 2008; Winning & Boag, 2015) e na literatura psicológica e budista, há um reconhecimento explícito que a compaixão exige empatia e, portanto, parecem ver a empatia como um elemento essencial da compaixão. Mesmo assim, eles sugerem que a compaixão tem componentes adicionais além da empatia (Strauss et al., 2016). Em particular, o desejo de agir para aliviar o sofrimento é visto como uma característica central da compaixão, mas não da empatia. Adicionalmente, considerando que a compaixão é sentida especificamente em resposta ao sofrimento, a empatia pode se aplicar a uma gama mais ampla de situações, por exemplo, pode-se sentir empatia com a raiva, o medo ou a alegria de outra pessoa (Pommier, Neff, & Tóth-Király, 2020; Singer & Klimecki, 2014). Desta forma, em um contexto empresarial, líderes que demonstram cobiça por melhor performance financeira a qualquer custo podem encontrar amparo na empatia de outros líderes e seguidores com traços internos similares, causando uma influência perniciosa, e não virtuosa, às dimensões sociais e ambientais da sustentabilidade corporativa.

Em sua revisão de literatura sobre compaixão, Strauss e colegas (2016) propuseram uma definição operacional de compaixão composta de 5 partes: 1) Reconhecer o sofrimento; 2) Compreender a universalidade do sofrimento na experiência humana; 3) Sentir empatia pela pessoa que sofre e se conectar com sua angústia (ressonância emocional); 4) Tolerar sentimentos desconfortáveis despertados a partir do sofrimento alheio (e.g, aflição, medo), permanecendo aberta e receptiva; e 5) Motivação para agir / agir para aliviar o sofrimento. O quadro 11 ilustra diversas definições encontradas sobre compaixão em relação a estas cinco dimensões:

Quadro 11 - Definições de compaixão em relação aos cinco fatores

	Reconhecimento do sofrimento	Compreender a universalidade do sofrimento	Ressonância Emocional
1. "Ser movido pelo sofrimento do outro e querer ajudar" (Lazarus, 1991, p. 289)	✓ (implícito)		✓
2. "Uma abertura ao sofrimento dos outros com o compromisso de aliviá-lo" (Dalai Lama, 1995). As conceituações budistas também destacam os componentes cognitivos (por exemplo, a capacidade de imaginar e raciocinar sobre as experiências de uma pessoa) e abordam aqueles que sofrem com a tolerância e o não julgamento	✓ (implícito)	✓	✓
3."Ser tocado pelo sofrimento dos outros, abrindo a consciência para a dor e não evitando ou desconectando-se, de modo que surjam sentimentos de bondade para com os outros e o desejo de aliviar seu sofrimento. Envolve também oferecer compreensão sem julgamento para aqueles que falham ou cometem erros" (Neff, 2003a, p. 86-87)	✓ (explicitamente declarado)		✓
4. Compaixão consiste em três facetas: perceber, sentir e responder (Kanov et al., 2006).	✓ (explicitamente declarado)		✓
5. "Uma profunda consciência do sofrimento do outro, aliada ao desejo de aliviá-lo" (Gilbert, 2009, p. 13). Compaixão consiste em seis "atributos": Sensibilidade, Simpatia, Empatia, Motivação / Cuidado, Tolerância à Angústia e Não-Julgamento.	✓ (explicitamente declarado)		✓
6. "O sentimento que surge em testemunhar o sofrimento do outro e que motiva um desejo subsequente de ajudar" (Goetz et al., 2010, p. 351).	✓ (explicitamente declarado)		✓
7. "Uma orientação da mente que reconhece a dor e a universalidade da dor na experiência humana e a capacidade de enfrentá-la com gentileza, empatia, equanimidade e paciência" (Feldman & Kuyken, 2011, p. 145).	✓ (explicitamente declarado)	✓	✓
8. A compaixão envolve três elementos: bondade, atenção plena e humanidade comum (Pommier, 2011).	✓ (implícito)	✓	✓

Legenda: Algumas definições de compaixão explicitamente incluem um elemento de "reconhecer o sofrimento", enquanto em outras, isso está implícito. Os autores indicam se "reconhecer o sofrimento" é explicitamente declarado ou implícito da seguinte maneira: ✓ (explicitamente declarado) e ✓ (implícito).
Fonte: Strauss et al. (2016, p. 18)

Em todas essas definições, a compaixão é vista como a consciência do sofrimento de alguém, e sendo tocado por ele, agindo ou sentindo-se motivado a ajudar. De fato, espera-se que traços compassivos em um indivíduo aumentem a possibilidade de que suas atitudes, decisões e comportamentos estejam alinhados com maior consciência social e ambiental, além de compreender seu próprio sofrimento diante da experiência organizacional, buscando aliviar o sofrimento, seja do outro, seja o próprio.

Autocompaixão e autocuidado: a ciência ocidental encontra (mais uma vez) o Budismo

Esse autocuidado está relacionado a outro conceito correlato a compaixão: a autocompaixão, definida como "ser tocado e estar aberto ao próprio sofrimento, não evitando ou desconectando-se dele, gerando o desejo de aliviar o sofrimento e curar-se com bondade" (Neff, 2003a, p. 86). Vários estudos descobriram que a autocompaixão é um poderoso preditor de saúde, sendo, por exemplo, negativamente correlacionada à autocrítica, ansiedade e ruminação, sendo positivamente correlacionada com satisfação de vida e conexão social (Neff, 2003a).

De uma perspectiva budista, como vimos, a autocompaixão é uma resposta ao sofrimento pessoal com sabedoria, gentileza e atenção plena (*mindfulness*), que se estende além do eu e alcança todos os outros que estão sofrendo (Reyes, 2012). Conforme visto na literatura, a compaixão e a autocompaixão envolvem uma atitude sem julgamento à dor, inadequações e fracassos de si e dos outros, de modo que a própria experiência de sofrimento, ou a alheia, seja vista como parte da experiência humana compartilhada por todos. Isso não significa, entretanto, que não haja algum tipo de reflexão sobre as causas e condições do sofrimento.

No Budismo, a compaixão é vista não apenas como uma resposta emocional, mas também como uma resposta baseada na razão e na sabedoria, que está enraizada em um quadro ético preocupado com a intenção de libertar os outros do sofrimento (Strauss et al., 2016). Consonante – e influenciada pelo Budismo – a revisão de Reyes (2012) indica que a literatura psicológica ocidental destaca aspectos de sabedoria atribuídos à compaixão e autocompaixão, quais sejam: 1. Sabedoria discriminativa, que abarca a capacidade de avaliar o comportamento de uma pessoa – ou o próprio - entendendo os fatores positivos e negativos que influenciam as ações da pessoa; 2. Sabedoria reflexiva, que é a capacidade de ver os eventos de forma realista e desenvolver entendimento sobre comportamentos pessoais que podem contribuir para o sofrimento ou felicidade; 3. Sabedoria afetiva, que envolve o desenvolvimento de uma atitude de não julgamento ao sofrimento alheio o próprio, e a

percepção de que uma atitude de julgamento resulta em uma desconexão de si mesmo e dos outros. Assim, compaixão, autocompaixão e sabedoria formam uma trindade indissolúvel, se não sob pena de não se manifestarem em uma qualidade benéfica ou sustentável.

Isso significa que em um contexto de sustentabilidade, cabe ao indivíduo perceber onde que há sofrimento, buscar compreender as causas e condições que o geram e o sustentam, inclusive sua responsabilidade nisto, para que assim possa - com sabedoria e compaixão – agir para a redução do sofrimento gerado seja em si, na sociedade ou mesmo na natureza.

Logo, o cultivo da compaixão, em paralelo ao cultivo do *mindfulness*, surge como importante elemento para o desenvolvimento de líderes e liderados mais conscientes e compassivos (Hougaard & Carter, 2018), e assim, mais hábeis e dispostos a influenciar as organizações para uma direção mais ética e sustentável.

Mindfulness e Empresas: estudos organizacionais

Recentemente, *mindfulness* ganhou maior visibilidade também na literatura não-científica, com uma grande quantidade de cursos, livros, sites e consultores promovendo saúde para pessoas e performance para empresas. Na tentativa de aproveitar esta onda, grandes empresas Google, General Mills and Aetna adotaram programas de *mindfulness* (Gelles, 2012; Macaro & Baggini, 2015). De fato, a Google possui seu próprio protocolo – *Search Inside Yourself* (Tan, 2014) – posicionado para lideranças e associado ao desenvolvimento de inteligência emocional.

Como vemos, *mindfulness* é um campo de estudo promissor no campo organizacional, em especial no atual ambiente de negócios, usualmente denominado como VUCA, um acrônimo em inglês para volatilidade (*volatility*), incerteza (*uncertainty*), complexidade (*complexity*) e ambiguidade (*ambiguity*)(Bennett & Lemoine, 2014). Permeado de desafios adaptativos, fruto das incertezas econômicas, disrupções tecnológias, globalização e pressões de públicos diversos. Assim, executivos com determinadas habilidades cognitivas, emocionais e interpessoais (e.g. criatividade; flexibilidade cognitiva; inteligência emocional; gestão do estresse) possuem maior chance de prosperar no ambiente de negócios atual (Brendel, Hankerson, Byun, & Cunningham, 2016; Hall & Rowland, 2016; Hunter & Chaskalson, 2013).

Mais recentemente, uma intervenção desenhada exclusivamente para ambiente empresarial os dados preliminares sugerem reduções significativas no em *burnout* e estresse

percebido, e melhorias no bem-estar percebido durante o período de intervenção em comparação com o período pré-intervenção (Kersemaekers et al., 2018). Neste contexto, o *mindfulness* surge como alternativa promissora no apoio ao desenvolvimento destas habilidades, pois estudos empíricos indicam que o *mindfulness* está associado a uma maior regulação emocional (Chambers et al., 2009) e negativamente relacionada a resultados disfuncionais, como ansiedade, depressão e afetos negativos (e.g. Brendel et al., 2016; Roche, Haar, & Luthans, 2014) e no desenvolvimento de capacidades de colaboração, resiliência e de liderar em meio à complexidade (Reitz, Chaskalson, Olivier, & Waller, 2016).

Por exemplo, Hunter e Chaskalson (2013) destacam que líderes atualmente navegam em águas desconhecidas, onde antigos modelos e premissas não mais norteiam as decisões. Como resultado, indivíduos e organizações são chamados a encarar e se ajustar de forma efetiva à "eventos cada vez mais discordantes, imprevisíveis e extremos. Os autores argumentam que *mindfulness* é um meio efetivo e poderoso de ajuda aos líderes para lidar com os desafios adaptativos da era atual. Um desafio adaptativo é diferente de um desafio técnico, pois o problema e a solução podem não ser reconhecidos e compreendidos com os atuais esquemas. Assim, "desafios adaptativos pedem aos líderes para crescerem na direção de formas mais sofisticadas de ver, pensar, agir e relacionar" (p. 04). Assim, desafios adaptativos não podem se basear em soluções, modelos de compreensão anteriores. Para os autores, quando líderes aplicam tais modelos, se veem imobilizados, estressados e frustrados com a falta de progresso nas soluções demandadas. *Mindfulness* podem proporcionar aos líderes uma forma prática de aumentarem sua atenção e consciência, elevando seus potenciais para uma ação adaptativa e maior autogestão.

Nesta linha, Reb e colegas (2014) realizaram dois estudos e descobriram que, para os funcionários que trabalham em empregos emocionalmente exigentes, *mindfulness* promove a satisfação no trabalho e ajuda a prevenir o esgotamento em termos de exaustão emocional. Os resultados mostraram que o estado de *mindfulness* está inversamente relacionada com o esgotamento emocional dos funcionários e positivamente relacionado à satisfação no trabalho.

Brendel e colegas (2016), após uma extensa revisão de literatura perpassando as áreas de desenvolvimento de liderança e *mindfulness*, encontraram cinco qualidades pessoais que possuem relação direta com o complexo ambiente de negócios atual e são presentes nestas duas áreas: criatividade, resiliência, tolerância à ambiguidade, gestão do estresse e redução de ansiedade. Tais qualidades seriam fundamentais aos líderes para lidarem com as múltiplas demandas que o ambiente organizacional atual traz. Em uma abordagem semi-experimental,

com participantes sendo efetivamente líderes organizacionais, os pesquisadores encontraram que comparada a uma abordagem cognitiva-comportamental de desenvolvimento de liderança (e.g. curso de liderança), uma sessão semanal de *mindfulness* de 45 minutos apresentou redução significativa no estresse percebido, no traço de ansiedade e, com destaque, uma melhora na regulação focal, fundamental para transformar ideias criativas em realidade apesar de riscos e dificuldades. Adicionalmente, a redução no traço de ansiedade se mostrou negativamente correlacionada com a geração de ideias novas e insights. Embora os índices de tolerância à ambiguidade e resiliência não tenham se mostrado significativamente correlacionados, os autores alertam que os resultados sugerem que isto provavelmente se deve ao fato de a prática ocorrer apenas uma vez por semana, pois a direção da alteração foi positiva.

Adicionalmente, um trabalho similar desenvolvido por outra equipe de pesquisadores apresentou resultados promissores. Reitz e colegas avaliaram (2016), por meio de um desenho experimental, o impacto de um programa de liderança baseado em *mindfulness* com duração de oito semanas na habilidade de colaboração, resiliência e capacidade de liderança na complexidade com líderes seniores. Os resultados indicaram que o programa, acrescido da prática diária de 10 minutos de *mindfulness*, levou a melhoria na colaboração, resiliência e capacidade de liderança em tempos complexos (Reitz et al., 2016). Conduzido por dois profissionais, um professor de *mindfulness* com 40 anos de experiência e significativa experiência de docência em ambientes organizacionais e de liderança; e outro professor com prática pessoal diária de *mindfulness* e extensiva experiência na facilitação de programas de desenvolvimento de liderança, consistia de 3 encontros a cada duas semanas com duração aproximada de 4 horas, com um dia inteiro extra no final.

As práticas foram derivadas de protocolos já previamente validados (MBSR e MBCT) e sempre foram seguidas de ensinamentos sobre liderança organizacional. Cada sessão possui conteúdo diferente, mas atende o seguinte roteiro: instruções iniciais; prática de meditações *mindfulness* e feedback dos participantes; discussões sobre a aplicação em contextos de liderança; feedback sobre a prática realizada em casa e definição de novas práticas para casa.

Assim, os autores apresentam uma base inicial para uma teoria de liderança *mindful*, composta de 2 habilidades primárias que facilitam outras: a capacidade de observar os próprios pensamentos, sentimentos e sensações no momento e permitir uma atitude de aceitação e curiosidade. Entre estas duas habilidades, cria-se um espaço de ação para os líderes, em oposição à reação ao que se apresenta. Assim, este espaço, por sua vez, possibilita

“uma série de habilidades cognitivas e emocionais como foco, regulação emocional, empatia, adaptabilidade e perceber algo sob uma perspectiva diferente, que são vitais para uma liderança bem sucedida atualmente” (Reitz et al., 2016, p. 5).

Reitz e colegas alertam que o *mindfulness*, entretanto, não deve ser visto como um remédio de efeito rápido, pois os resultados encontrados mostram que, quanto mais os participantes se engajavam em práticas em casa, mais o efeito se mostrava significativo. Assim, os autores enfatizam que a prática sustentada de ao menos 10 minutos por dia ao longo de oito semanas é fundamental para que estes efeitos se verifiquem. Recentemente, através de uma perspectiva neurológica, Pless e colegas argumentam que a prática da *mindfulness* pode ter efeitos positivos significativos na tomada de decisões éticas nas organizações (Pless, Sabatella, & Maak, 2017).

É relevante mencionar um estudo empírico que descobriu que a liderança ética exerce mais influência ética nos liderados na medida em que este possui maior nível de *mindfulness* (Eisenbeiss & van Knippenberg, 2015). Isto sugere que para que a influência da liderança nas políticas e estratégias corporativas para a sustentabilidade seja mais efetiva, o treinamento de *mindfulness* deve ser oferecido a toda a equipe do líder, ou ao menos, esta deva ser composta por membros com maior traço de *mindfulness*. Desta forma, fica claro que programas de *mindfulness* que tenham por campo alvo as organizações e como efeito desejado influenciar positivamente as empresas em uma direção mais sustentável, devem buscar não somente líderes, mas membros de empresas que estejam predispostos a desenvolver maior traço de *mindfulness*.

MBI´s de segunda geração e organizações

Estudos com MBIs da segunda geração já foram conduzidos em contextos organizacionais. Há estudo que reportou melhorias significativas no bem-estar psicológico e no traço de *mindfulness* em relação aos grupos de controle, revelando uma maior capacidade de regulação emocional com problemas de estresse e ansiedade (Van Gordon et al., 2014). Além disso, em um ensaio controlado randomizado usando o mesmo protocolo (MAT), o treinamento de *mindfulness* levou a melhorias no estresse relacionado ao trabalho, habilidades de adaptação e bem-estar psicológico dos gerentes (E. Shonin & Van Gordon, 2015).

Apesar do crescimento e validação de resultados positivos, a prática de *mindfulness* na perspectiva budista serve como a base para alterações profundas nos processos cognitivos, emocionais e comportamentais, transformando a mente, proporcionando as condições para o

comportamento ético e ocorrência de *insight* e sabedoria, beneficiando não apenas a si mesmo, mas também aos demais e, consequentemente, à sociedade. O *mindfulness* dentro do contexto do ensinamento budista não se trata, portanto, de uma habilidade atencional direcionada ao presente ou prática meditativa voltada exclusivamente para o alívio de sintomas emocionais desagradáveis, sem uma agenda ética, seja em nível individual ou social.

É importante esclarecer que muitos acadêmicos budistas veem a adaptação ou secularização de práticas e ensinamentos budistas com o fim de aliviar o sofrimento, seja em qual nível for, como um objetivo válido e com méritos (ex.: Bodhi, 2011). Apesar deste aspecto, há reservas em membros da tradição e por parte da comunidade acadêmica. Em geral, os questionamentos estão centrados na forma utilitária e descontextualizada de sua ética original, na diluição dos ensinamentos do Buda em técnicas e ensinamentos cujas consequências podem ser opostas àquelas inicialmente intencionadas ou mesmo no intento de afastar ou "obscurecer" as práticas atuais de suas raízes no *Dharma*, os ensinamentos do Buda (ver: Purser, 2015a; Shonin, Van Gordon, & Griffiths, 2013). Dessa forma, questionamentos são colocados e reflexões são necessárias, não apenas para proteger os ensinamentos, mas também aqueles que os estão recebendo sob outra roupagem. Desta forma, Wamler e colegas (2017) destacam que embora ainda com poucos trabalhos empíricos que abordem diretamente *mindfulness* e sustentabilidade, o campo se mostra promissor, com vasto potencial a ser explorado.

Mindfulness e Sustentabilidade: um campo promissor

A potencial relação entre *mindfulness* e sustentabilidade ocorre devido aos comprovados efeitos do treinamento em *mindfulness* no indivíduo, que podem ser divididos em cognitivos, afetivos, atitudinais e comportamentais. Em uma sociedade materialista, onde a produção de subjetividades alinhadas aos interesses industriais de produção e consumo tendem a ser a regra (Guattari, 2000), é razoável inferir que indivíduos com maior autoconsciência de valores, reflexão crítica seu comportamento, autorregularão, empatia e compaixão podem apresentar atitudes e comportamentos ecologicamente sustentáveis (Ericson et al., 2014). Como o *mindfulness* possui impacto no desenvolvimento de tais predisposições (K. W. Brown et al., 2007b; Creswell, 2017), alguns estudos já relacionam o *mindfulness* com habilidades, atitudes e comportamentos ligados à sustentabilidade.

O campo de estudo que relaciona *mindfulness* com sustentabilidade está em seu estágio inicial, perpassando temas como consumo responsável (e.g. Stanszus et al., 2017), comportamento sustentável (e.g. Amel et al., 2009) e inovações sustentáveis (e.g. Siqueira & Pitassi, 2016). Embora ainda com poucos trabalhos empíricos que abordem diretamente *mindfulness* e sustentabilidade, o campo se mostra promissor, com vasto potencial a ser explorado (Wamsler et al., 2017). Vamos abordar alguns destes trabalhos interdisciplinares.

Estudos empíricos interdisciplinares entre mindfulness e sustentabilidade

Em recentes trabalhos, Wamsler e colegas (2018; 2017) identificaram evidências cientificas que o *mindfulness* influencia positivamente dimensões atitudinais e de comportamento diretamente ligadas ao campo da sustentabilidade, tais como: (1) bem-estar; (2) o desenvolvimento de valores centrais não-materialistas; (3) consumo e comportamento sustentável; (4) Conexão com a natureza; (5) senso de justiça; (6) ativismo social e (7) respostas deliberadas, flexíveis e adaptativas. De fato, Hensley (2020) argumenta que a inclusão de *mindfulness* no currículo e na pedagogia do ensino superior pode ajudar os alunos a reconceber o papel de humanos no planeta, cultivando reflexão e criatividade para enfrentar os grandes desafios associados à sustentabilidade.

De fato, a relação entre **mindfulness** e bem-estar recebeu consideráveis contribuições e corroborações empíricas, com pesquisas apontando forte correlação positiva em aumentos no traço de mindfulness a melhorias de bem-estar subjetivo e psicológico. Vale destacar que pesquisadores conceituam bem-estar em duas vertentes: bem-estar subjetivo (*Subjetive well being* - SWB) e bem-estar psicológico (*Psychological well being* - PWB). Embora SWB e PWB sejam frequentemente usados de forma intercambiável, eles são derivados de tradições separadas: hedonismo e eudaimonia (Ryan & Deci, 2001). Bem-estar subjetivo está associado a afetos positivos e maior satisfação com a vida (Diener, Lucas, & Oishi, 2012), fortemente influenciado pela perspectiva hedonista de bem-estar, ou seja, a associada a busca por prazer e evitação da dor. Já a perspectiva de PWB é derivado da Eudaimonia de Aristóteles. Ryff (1989, 2013) argumenta que Aristóteles estava preocupado principalmente com autorrealização e desenvolvimento de virtude, maximizando as disposições e talentos individuais para esses fins. Assim, dimensões de bem-estar que medem o PWB incluem autoaceitação positiva, boa qualidade de relações com os outros, crescimento pessoal, sentido e propósito na vida e autonomia. Vale destacar que em nítida correlação negativa com bem-estar psicológico, temos o conceito de anomia (Durkheim, 1973, 1999), um senso de falta de direção e sentido, comum em sociedades complexas e que muitas vezes é anestesiado via consumismo.

Vários estudos examinaram as respectivas conceituações de bem-estar de forma independente, descobrindo que mindfulnes está positivamente correlacionado à SWB (Brown e Kasser 2005; Brown et al. 2009; Kong et al. 2014; Schutte e Malouff 2011) e PWB (Baer et al. 2008; Carmody e Baer 2008; Hollis-Walker e Colosimo 2011; Howell et al. 2008; Van Gordon et al. 2013) por toda a literatura. Como mindfulness pode contribuir para uma melhoria no SWB, temos uma tendência a reduzir nosso consumo como válvula de escape para as aflições, fato este comum em sociedades capitalistas (Morgan, 2015). Adicionalmente, como mindfulness pode auxiliar em um maior senso de propósito e consciência de valores (Shapiro et al., 2006), ele também contribui para o aumento de bem-estar psicológico.

Um dos estudos pioneiros com uma amostra de entrevistados rurais revelou que o nível de *mindfulness* de uma pessoa (ou seja, *mindfulness* espontâneo) tem um relacionamento independente e significativo com um comportamento sustentável e bem-estar pessoal (Brinkerhoff and Jacob, 1999). O mesmo grupo de pesquisadores forneceu suporte científico para a influência positiva da *mindfulness* cultivada através da meditação *mindfulness* (MM) sobre o bem-estar subjetivo e o comportamento sustentável (Jacob, Jovic, & Brinkerhoff, 2009). Os autores testaram a relação de hipótese entre comportamento ecologicamente sustentável (ESB) e bem-estar subjetivo (SWB). A pesquisa aponta para o potencial da meditação *mindfulness* para desempenhar um papel proeminente na explicação de variância no SWB, sugerindo que a prática da meditação *mindfulness* serve como um elo entre o comportamento sustentável e o bem-estar pessoal. Por vezes, bem-estar individual e sustentabilidade são frequentemente retratados como atividades conflitantes, visto a visão de mundo predominante antropocêntrica, consumista e materialista como base para bem-estar e felicidade (Laininen, 2018). Brown e Kasser (2005) apresentaram evidências adicionais para a correlação entre o nível *mindfulness*, preocupação ecológica e bem-estar subjetivo. Os autores relataram (p.360):

> *Essas análises sustentam nossas proposições de que pessoas felizes vivem de maneiras mais ecologicamente responsáveis porque estão mais conscientes de sua experiência interna e comportamentos.*

Ericson et al. (2014) encontraram que como o *mindfulness* promove maior bem-estar, empatia, compaixão e consciência de valores, ele consequentemente promove comportamento sustentável. Tal descoberta levou os autores a sugerirem que a promoção da prática de *mindfulness* em escolas e organizações pode ser a chave para uma sociedade mais sustentável. Consonante com tal achado, alguns estudos demonstram que o comportamento

prossocial está ligado a comportamentos sustentáveis (e.g. Pfattheicher, Sassenrath, & Schindler, 2015; Steg, Perlaviciute, van der Werff, & Lurvink, 2014). Nesta linha, Barber e Deale (2013) afirmam que indivíduos com maior *mindfulness* disposicional são mais preocupados com outros e a sociedade como um todo, e assim, buscam por produtos e serviços com maiores benefícios emocionais e ambientais. Barbaro e Pickett (2016), por sua vez, encontraram que *mindfulness* é significativamente associado com comportamento pró-ambiental.

Outro estudo que objetivou explorar a conexão entre *mindfulness* e comportamento sustentável descobriu que agir com consciência, uma dimensão do *mindfulness*, foi significativamente positivamente correlacionada com o comportamento sustentável (Amel et al., 2009). Os autores mediram 100 adultos atendendo a uma exposição de sustentabilidade em dois fatores: agir com consciência e observar sensações. Atuar com consciência foi significativamente correlacionado positivamente com o comportamento sustentável, o que sugere que a maior conscientização é fundamental para decisões sustentáveis. Isso é consistente com o trabalho anterior que mostra que os indivíduos conscientes prestam atenção e refletem sobre os impactos ambientais de seus comportamentos (Brown & Kasser, 2005a).

Geiger, Otto, & Schrader (2018) apresentarem evidência sobre a relação entre *mindfulness* e comportamento ecológico. Os resultados sugerem que o aumento do comportamento ecológico de pessoas com mais *mindfulness* é uma consequência indireta do aumento do comportamento saudável. A razão se deve pelo fato do aumento de consciência experiência presente favorece estilos de vida mais saudáveis, os quais, por sua vez, se relacionam ao aumento do comportamento ecológico. Ainda, Geiger e colegas sugerem que uma combinação de experiências de *mindfulness* e natureza pode ser uma maneira eficaz de aumentar os efeitos positivos à saúde e, ao mesmo tempo, promover o comportamento ecológico.

O protocolo Binka: foco em consumo

O potencial do *mindfulness* como elemento amplificador de atitudes sustentáveis, ou em outras palavras, de uma aprendizagem afetiva e não apenas cognitiva relacionada à sustentabilidade, fez com que ocorresse o desenvolvimento de intervenções baseadas em *mindfulness* com fins sustentáveis (e.g. Stanszus et al., 2017). Stanszus e colegas desenvolveram um programa baseado em *mindfulness* – BiNKA – acrônimo em alemão para "educação para o consumo sustentável por meio de treinamento em *mindfulness*", cujo objetivo é promover tanto uma atitude favorável quanto o consumo sustentável nos

participantes. Tendo como base o modelo MBSR, o treinamento é composto majoritariamente de práticas de *mindfulness* (e.g. respiração consciente; escaneamento corporal; movimento consciente; amor compassivo) acrescidas de conteúdo informacional relacionado ao consumo sustentável, tendo 8 semanas de duração, sessões semanais de 90 minutos e uma sessão adicional de 4 horas dedicada inteiramente à prática de *mindfulness*.

O currículo do programa BiNKA está dividido em: Sessão 1: Introdução: o que é *Mindfulness*?; Sessão 2. Obstáculos e desafios à prática; Sessão 3. (In)Satisfação e outras similaridades; Sessão 4. Inteligência Emocional e estar consciente sobre o que se sente; Sessão 5. Desejos, Necessidades e estar aberto à vida; Sessão 6. Compaixão e Gentileza para si e para os outros +1 dia de *Mindfulness* (descobrir o silêncio em conjunto); Sessão 7. Consumo *Mindful*, Ter e Ser; Sessão 8. Um mundo *mindful* de dentro para fora.

Em termos gerais, as sessões obedecem ao seguinte roteiro: prática de consciência aberta e instruções; meditação *mindfulness* guiada, prática de movimento consciente; feedback informal em duplas ou trios; troca (*insight talks*) entre o professor e participantes, abordando a relação da prática com o tema da sessão; práticas aplicadas de *mindfulness*; discussões em grupo sobre a prática e definição de trabalho de casa, usualmente a prática de 20 minutos de meditação formal *mindfulness*, a elaboração de um diário sobre sua experiência e uma prática informal de *mindfulness* (e.g. *mindful shopping*).

Os idealizadores do programa sustentam que a opção por priorizar no treinamento a prática de *mindfulness* e não o viés cognitivo e informacional usual dos cursos de consumo sustentável é devido ao fato de a prática regular de *mindfulness* estimular a aprendizagem afetiva e a introspecção necessárias, desencadeando mudanças nas atitudes e comportamentos que se sustentam em longo prazo. Assim, a prática de *mindfulness* no protocolo BiNKA é protagonista, mas os elementos cognitivos, ou seja, o conteúdo informacional conceitual e factual relacionado ao consumo sustentável está presente e serve como base para reflexão e introspecção, formando assim um círculo hermenêutico de aprendizagem tanto cognitiva quanto afetiva. Por fim, os autores destacam que uma agenda futura para o desenvolvimento de MBIs no campo do consumo sustentável deve abordar de forma mais explicita a questão dos valores e da ética, diretamente ligado a preocupação do bem-estar dos outros, estando assim consonante com os propósitos de sua origem (Bodhi, 2011; Grossman, 2015), sob o risco do *mindfulness* ficar confinado a mudanças individuais e não ter todo seu potencial explorado como catalisador de mudanças políticas, sociais e econômicas.

Para que tais mudanças ocorram em níveis mais amplos que o campo individual, como por exemplo no campo organizacional, termos executivos organizacionais como população-alvo de protocolos de *mindfulness* é crucial. Nesse sentido, alguns estudos já foram realizados e, embora ainda esteja em seu início, alguns resultados mostram-se promissores.

Mindfulness e construtos positivamente relacionados à sustentabilidade em estudos não relacionados à sustentabilidade

Neste tópico vamos explorar estudos foram do eixo interdisciplinar *mindfulness*-sustentabilidade que relacionam *mindfulness* com outros construtos que são relevantes para sustentabilidade. Em especial, vamos focar em estudos que tragam resultados que seriam de particular benefício para uma população alvo-corporativa. Assim, nossa revisão passa por efeitos do desenvolvimento de *mindfulness* em habilidades cognitivas (e.g., autoregulação), bem-estar (e.g., bem-estar psicológico), atitudes e comportamentos prosociais (e.g., compaixão). Ao final, espera-se que o leitor tenha uma compreensão abrangente do potencial promissor do *mindfulness* em relação a sustentabilidade.

Mindfulness e habilidades cognitivas: mais que razão, valores também

O cultivo gradual do *mindfulness* por meio de sua prática sistemática deve resultar no aprimoramento das habilidades cognitivas. Habilidades cognitivas são habilidades mentais necessárias para se realizar qualquer tarefa, desde as mais simples até as mais complexas (Chiesa, Calati, & Serretti, 2011). Como exemplo, duas habilidades cognitivas de interesse particular para este trabalho são as funções executivas e pensamento crítico. As funções executivas incluem várias habilidades, como resolução de problemas, planejamento, tomada de decisão, autorregulação e atenção (Ardila, 2008). O pensamento crítico refere-se à capacidade de analisar e avaliar evidências ou argumentar racionalmente com a consciência e a inibição de heurísticas e vieses (West, Toplak, & Stanovich, 2008). Essas duas habilidades são necessárias para enfrentar com mais habilidade os desafios que a sustentabilidade apresenta: resolver problemas complexos, lidar com situações complexas e incertas, pensar criativamente, pensar estrategicamente e tomar decisões refletindo sobre seus comportamentos e seus efeitos sobre os outros em vários níveis.

Evidências empíricas sugerem que o treinamento de *mindfulness* afeta positivamente as funções executivas, como maior autoconsciência, a capacidade de voluntariamente direcionar a atenção para si e seus processos mentais e emocionais (Vago & Silbersweig,

2012); a atenção (e.g. Kozasa et al., 2012; Lutz et al., 2009); a flexibilidade cognitiva, isto é, a capacidade de adaptar estratégias de raciocínio para acomodar condições novas e inesperadas (Moore & Malinowski, 2009); a redução da rigidez cognitiva, ou seja, dificuldade em substituir crenças e modelos de pensamento antigos por novos (Greenberg, Reiner, & Meiran, 2010) e criatividade e resolução de problemas por insight (Berkovich-Ohana, Glicksohn, Ben-Soussan, & Goldstein, 2016; Ostafin & Kassman, 2012).

O pensamento crítico é crucial para uma pessoa entender de forma crítica como seu comportamento e tomada de decisão podem estar sob a influência de visões de mundo e *ethos* (Geertz, 2008) que possam refletir valores culturais que não são sustentáveis (por exemplo, lógica instrumental de sustentabilidade) e que devem ser alterados. Nesta linha, um estudo indica que *mindfulness* disposicional parece facilitar o pensamento crítico (Noone, Bunting, & Hogan, 2016). Associado a uma maior flexibilidade cognitiva e menor rigidez cognitiva que *mindfulness* facilita como encontrados em estudos empíricos anteriores, este efeito pode se potencializar.

Neste ponto, podemos questionar se o impacto seria maior se o *mindfulness* fosse praticado de forma mais congruente com o Budismo e, logo, de forma deliberada abordasse questões éticas, sabedoria, compaixão e engajamento social. Isso porque há estudos que veem o pensamento crítico não apenas em termos de capacidade cognitiva, mas também relacionados a um componente atitudinal, ou seja, uma predisposição para analisar algo criticamente[10].

Adicionalmente, *mindfulness* pode levar a incrementos nas áreas do cérebro que são responsáveis pela autorregularão, tomada de decisão, regulação emocional, empatia e compaixão. Em um estudo longitudinal controlado, Hölzel e colegas (2011) investigaram alterações pré-pós intervenção na concentração de massa cinzenta cerebral, atribuível à participação em um programa MBSR. Os resultados apresentam aumentos no córtex cingulado posterior, na junção temporo-parietal e no cerebelo no grupo MBSR em comparação com o grupo de controle. Isto sugere que a participação no MBSR está associada a mudanças na concentração da massa cinzenta nas regiões cerebrais envolvidas nos processos de aprendizagem e memória, regulação emocional, processamento auto-referencial e tomada de perspectiva.

Nesta linha, Karelaia e Reb (2015) sugerem que o *mindfulness* facilita a consciência sobre quando uma decisão deveria ou poderia ser feita, aumenta a conscientização objetiva,

[10] Para uma revisão, sugerimos ver Lai (2011)

melhora a consistência da decisão com os valores fundamentais de cada pessoa, reduz o viés de custos irrecuperáveis e ajuda a reconhecer desafios éticos das decisões. Adicionalmente, o *mindfulness* levariam indivíduo a receber melhor a incerteza e lidar com ela de forma produtiva, o que é fundamental em desafios complexos como a sustentabilidade. Mindfulness pode ir muito além de reduzir sintomas aflitivos e comportamentos improdutivos, contribuindo com a construção de uma vida com mais sentido e propósito.

Essa ênfase na aplicação de mindfulness à mudança de comportamento é conceituada Terapia de Aceitação e Compromisso (ACT) como ação baseada em valores. De fato, a relação entre *mindfulness* e valores tem sido recorrentemente avaliada na literatura. A ACT é baseada em *mindfulness* e tem por objetivo desenvolver em indivíduos a capacidade de entrar em contato mais plenamente com o momento presente como um ser humano consciente, e de mudar ou persistir em comportamentos que estão de acordo com seus valores (Hayes et al., 2006). Trata-se, essencialmente, de uma forma de terapia comportamental que combina habilidades de *mindfulness* (e.g, orientação para o presente e aceitação) com a clarificação de valores e o alinhamento de seu comportamento a estes.

Dentro do modelo da ACT, a definição de direções valiosas de vida baseadas em valores do indivíduo e o estabelecimento de comportamentos intencionais associados a estes valores são parte formal de seu protocolo (Hayes, Villatte, Levin, & Hildebrandt, 2011), sendo fundamental para uma vida com mais autenticidade. A autenticidade reflete a extensão em que um indivíduo opera alinhado aos seus valores no dia-a-dia (Goldman & Kernis, 2002). Goldman e Kernis (2002) destacam que a autenticidade como múltiplos processos inter-relacionados que têm implicações importantes para o funcionamento e o bem-estar psicológico, como autoconsciência e ações congruentes aos valores e preferências.

De fato, *mindfulness* tem sido reconhecido como positivamente associado a clarificação de valores (Shapiro, Carlson, Astin, & Freedman, 2006; Shapiro, Jazaieri, & Goldin, 2012b) e na medida em que o comportamento se torna mais alinhado aos valores que o indivíduo possui, traz um senso de autenticidade e propósito (Leroy, Anseel, Dimitrova, & Sels, 2013), impactando no bem-estar psicológico (Christie, Atkins, & Donald, 2017). Se em uma MBI - como na ação psicossocial desta tese - clarificar valores esquecidos e fomentar valores não materialistas, poderemos estar contribuindo em atitudes e comportamentos sociais e ecologicamente responsáveis (Brown & Kasser, 2005a) e ao mesmo tempo em maior percepção de bem-estar psicológico.

A sociedade atual demanda dos indivíduos – em especial o público corporativo - habilidades de gestão de estresse, ansiedade e depressão sem precedentes. Em relação às

habilidades de regulação emocional, há estudos empíricos metodologicamente robustos que sugerem que o treinamento *mindfulness* está correlacionado positivamente com a regulação emocional e a redução dos efeitos negativos (Chambers et al., 2009; Goodall, Trejnowska, & Darling, 2012; Lyvers, Makin, Toms, Thorberg, & Samios, 2014; Vago & Silbersweig, 2012; Xu, Purdon, Seli, & Smilek, 2017) e negativamente relacionado a resultados disfuncionais, como ansiedade, depressão e afeto negativo (e.g. Brendel et al., 2016; Roche, Haar, & Luthans, 2014). Os executivos precisam gerenciar suas emoções, pois como mencionado anteriormente, a literatura de sustentabilidade corporativa sugere que desenvolver a capacidade de lidar com as próprias emoções é fundamental para atender adequadamente às crescentes demandas ambíguas e complexas que a sustentabilidade traz ao ambiente corporativo (Hahn & Figge, 2011; Metcalf & Benn, 2013). Mais ainda, no âmbito pessoal, as pessoas precisam lidar com suas emoções para ter um funcionamento psicológico saudável e bem-estar psicológico tem sido visto como positivamente associado a bem-estar planetário se valores humanos estiverem presentes (Jacob et al., 2009).

O mecanismo básico que atua na regulação emocional é a desfusão cognitiva - também conhecida como descentramento - definida como a habilidade de reduzir não se identificar com pensamentos, emoções e sensações, de forma que pensamentos sejam experimentados apenas como pensamentos, emoções são apenas emoções e sensações corporais são apenas sensações corporais; e a aceitação pensamentos, emoções e sensações sem tentativa de criar oposição a eles (Hayes et al., 2006; Shapiro et al., 2006). Como consequência de maior clareza de valores e habilidades de regulação emocional e atencional no presente, *mindfulness* tem sido recorrentemente associado a maior bem-estar psicológico (K. W. Brown, 2003; Veage et al., 2014) e sentido e propósito de vida (Allan, Bott, & Suh, 2015).

Estudos empíricos em ambiente corporativo também apontam evidências que o *mindfulness* está associado a uma maior regulação emocional e está negativamente relacionada a emoções disfuncionais, como ansiedade, depressão e afeto negativo (Brendel et al., 2016; Roche, Haar, & Luthans, 2014). Além disso, promove as capacidades de colaboração, resiliência e liderança em complexidade (Reitz et al., 2016). Um estudo relacionado ao MAT, protocolo pertencente à segunda geração de intervenções baseadas em *mindfulness*, mostrou melhorias significativas no bem-estar psicológico e no *mindfulness* disposicional em relação ao grupo de controle, revelando maior capacidade de regulação emocional com questões de estresse, ansiedade e baixo humor (Van Gordon et al., 2014). Além disso, em um estudo controlado randomizado usando o mesmo protocolo (MAT), o

treinamento levou a melhorias no estresse relacionado ao trabalho, habilidades de enfrentamento e bem-estar psicológico dos gerentes (E. Shonin & Van Gordon, 2015). Adicionalmente, Reb e colegas (2014) realizaram dois estudos e constataram que, para os funcionários que trabalham em empregos altamente exigentes, tanto o estado quanto o traço de *mindfulness* estavam inversamente relacionados ao esgotamento emocional dos funcionários e positivamente relacionados à satisfação no trabalho. Dados os níveis de estresse e in(sanidade) mental que observados no contexto corporativo, a capacidade de regular as próprias emoções pode ser um importante elemento de autocuidado e autocompaixão (Richardson et al., 2016), elementos fundamentais para uma ação mais consciente no mundo. Tomados em conjunto os estudos acima, podemos verificar como as habilidades de *mindfulness* tem um impacto positivo no bem-estar e saúde mental.

Mindfulness e atitudes e comportamentos positivamente relacionados com a sustentabilidade

A revisão da literatura sobre *mindfulness* relacionada à sustentabilidade feita por Ericson e colegas (2014) sugere que a promoção da prática de *mindfulness* em escolas e locais de trabalho poderia facilitar atitudes e comportamentos mais sustentáveis. Da mesma forma, Wamsler e colegas (2017) concluíram que o *mindfulness* pode contribuir para a compreensão e concretização da sustentabilidade. Convém neste ponto definirmos o que seriam atitudes e comportamentos positivamente relacionados à sustentabilidade.

Nesta tese adotamos a definição de atitude como uma predisposição avaliativa - cognitiva e afetiva - em relação a um objeto (Bohner & Dickel, 2011). Como exemplo, uma atitude positivamente relacionada à sustentabilidade seria ter a predisposição em considerar as origens dos produtos antes de comprá-los. Comportamentos prossociais são ações voluntárias que visem consequências positivas, tendo como motivação básica beneficiar o outro, sem influências ou pressões externas (Eisenberger, 1992). Obviamente, tais comportamentos pedem por atitudes favoráveis assim como habilidades para que sejam benéficos. Por exemplo, empatia é importante para compreender que há sofrimento. Compaixão é fundamental para que haja o impulso e o comportamento de aliviar o sofrimento.

Em busca de uma definição formal de comportamentos ecologicamente responsáveis ou sustentáveis, encontramos com uma dificuldade de consenso na literatura. Desta forma, nos baseamos em uma definição mais geral que engloba o tipo de comportamento que no mínimo não prejudica o ambiente natural e compromete as necessidades de sobrevivência de gerações atuais e futuras (Amel et al., 2009; Kaiser, 1998). Nesse ponto, um dos temas mais

promissores para a aplicação do *mindfulness* está relacionado à tomada de decisões éticas e à compaixão. Muitas decisões antiéticas decorrem de falta de consciência, compaixão ou autorregulação. Assim, podemos assumir que *mindfulness* tem um papel importante a desempenhar no desenvolvimento de indivíduos mais éticos.

De fato, há acadêmicos que defendem há tempos que os valores morais e a ética empresarial podem ser ensinados (portanto, aprendidos) através da *mindfulness* (Hyland, 2013; Lampe, Diego, & Engleman-Lampe, 2012). Nesta linha, encontramos estudos empíricos que demonstram conexões importantes entre *mindfulness*, raciocínio moral e tomada de decisão ética (Pandey, Chandwani, & Navare, 2018; Ruedy & Schweitzer, 2010; Shapiro et al., 2012a; Small & Lew, 2019). Recentemente Small e Lew (2019) em um estudo empírico encontraram evidências que *mindfulness* é preditor de responsabilidade moral (sentir-se responsável pelos outros), um importante componente não-racionalista da tomada de decisão ética. Na mesma linha, Orazi, Chen, & Chan (2019) em quatro estudos experimentais, relatam evidências causais dos efeitos do *mindfulness* sobre comportamentos éticos, incluindo a escolha de produtos socialmente responsáveis, doações de caridade e voluntariado.

Ruedy e Schweitzer realizaram dois estudos: o primeiro demonstrou que, em comparação com os indivíduos com baixa consciência, indivíduos com maior consciência informam que são mais propensos a agir de forma ética, são mais propensos a valorizar o respeito dos padrões éticos e são mais propensos a usar uma abordagem baseada em princípios para a tomada de decisões éticas. No segundo estudo, eles testaram essa relação com uma medida comportamental do comportamento antiético, e descobriram que, entre aqueles que trapaceavam, os indivíduos de alto *mindfulness* trapaceavam menos. Portanto, o *mindfulness* parece estar correlacionado com o comportamento ético. Seguindo o caminho de Ruedy e Schweitzer, Shapiro e colegas exploraram se o treinamento na prática de atenção efetiva realmente impacta o raciocínio moral e a tomada de decisões éticas. Em um único estudo de projeto de grupo, eles examinaram o efeito do MBSR e a quantidade de prática de meditação durante o protocolo sobre raciocínio moral e tomada de decisão ética, atenção plena, emoção e bem-estar. O resultado após dois meses mostrou que o MBSR resultou em melhorias no raciocínio moral e na tomada de decisão ética, regulação da emoção e bem-estar subjetivo.

Pless e colegas argumentaram, a partir de uma perspectiva neurológica, que a prática de *mindfulness* pode ter efeitos positivos significativos na tomada de decisões éticas nas organizações (Pless et al., 2017). Nesta linha, recentemente Small e Lew (2019) em um

estudo empírico encontraram evidências que *mindfulness* é preditor de responsabilidade moral (sentir-se responsável pelos outros), um importante componente não-racionalista da tomada de decisão ética.

Contudo, Além disso, alguns estudiosos têm defendido que os valores morais e a ética nos negócios podem ser ensinados (portanto aprendidos) através do *mindfulness* (Hyland, 2013; Lampe et al., 2012). Por certo, *mindfulness* parece contribuir neste aspecto.

Compaixão, como mencionada anteriormente, tem intima relação com comportamento social e ambientalmente responsável e com maior preocupação com o sofrimento alheio e propensão em agir para aliviar o sofrimento (Condon et al., 2013; Pfattheicher et al., 2015). Nesta linha, as meditações de bondade-amorosa (LKM) e da compaixão (CM) são realizadas com o intento de se cultivar tal qualidade ética nos indivíduos. Há evidências empíricas que ligam a meditação da bondade-amorosa (LKM) e da compaixão (CM) com o aumento de comportamento prossocial (for review, see: Bankard, 2015; Hofmann et al., 2011) e altruísmo (Weng et al., 2013). Por exemplo, um estudo descobriu que uma breve meditação de bondade-amorosa e compaixão reduziu o preconceito contra pessoas sem-teto (Parks, Birtel, & Crisp, 2014). É plausível perguntar se a meditação *mindfulness* sozinha afeta a compaixão e outros comportamentos prossociais. Dois estudos descobriram que o treinamento de *mindfulness* diminuiu o viés inconsciente contra negros e pessoas idosas (Lueke & Gibson, 2015) e redução na discriminação (Lueke & Gibson, 2016). Jamielson et. al (2016) citam três estudos usando variantes de MBSR que não encontraram impacto na compaixão. Na direção oposta, um estudo descobriu que o treinamento em *mindfulness* pode impactar positivamente a resposta compassiva, mesmo sem as práticas LKM ou CM (e.g. Lim, Condon, & De Steno, 2015).

Outro estudo comparando duas práticas diferentes (MM vs CM) em relação a uma lista de espera descobriu que a meditação aumentou diretamente a resposta compassiva, mas os participantes que praticavam MM eram tão propensos a auxiliar a pessoa em sofrimento quanto os praticantes de CM (Condon et al., 2013). A hipótese é que as intervenções de CM afetam os resultados através de mecanismos de afetos positivos, enquanto que as intervenções de *mindfulness* afetem os resultados através do aumento de habilidade metacognitiva (i.e., autoconsciência) e mecanismos de descentramento (i.e., desfusão cognitiva), que envolve a observação de experiências internas a partir de uma perspectiva mais objetiva em terceira pessoa (Creswell, 2017; Shapiro et al., 2006). Essas descobertas sobre MM e as práticas relacionadas LKM e CM parecem oferecer um caminho promissor para o desenvolvimento de indivíduos mais responsáveis e compassivos.

Autocompaixão também tem ganho cada vez mais atenção da literatura psicológica (Neff, 2003a). De fato, estudos indicam que autocompaixão tem uma associação positiva significativa com medidas de felicidade, otimismo e afeto positivo (Neff, Rude, & Kirkpatrick, 2007). Mais ainda, Neff (2003) afirma que a autocompaixão é uma força humana importante, pois invoca qualidades de bondade, equanimidade e sentimentos de interconexão. De fato, a pesquisadora destaca que autocompaixão também tem sido associada a uma maior conexão social, compaixão pelos outros, preocupação empática e altruísmo. Por certo, estes são construtos de especial interesse para o campo da responsabilidade social.

Outro caminho potencial para se estimular maior senso de interdependência com a natureza pode ser o uso de práticas de *mindfulness* em meio a natureza (Van Gordon et al., 2018). Autores tem apontado que o simples fato de se estar na natureza já melhora a sensação de bem-estar e maior impacto sensorial das experiências na natureza, promovido pelo *mindfulness*, pode fortalecer a conexão com a natureza (Howell, Dopko, Passmore, & Buro, 2011) contribuindo para comportamento ecologicamente responsáveis.

Síntese do capítulo e nosso posicionamento

Este capítulo abordou como o conceito de *mindfulness* apresentando duas principais perspectivas: a budista e a perspectiva dominante na literatura, assim como uma perspectiva que busca ainda de forma secularizada, conciliar as duas visões, a chamada segunda geração de intervenções em *mindfulness*. Para fins de ação psicossocial desta pesquisa, muito mais que apenas induzir mudanças superficiais nos pensamentos, na regulação emocional, nas atitudes e no comportamento, buscamos estimular uma consciência ética e a reflexão sobre a ligação entre suas ações e as consequências para a sustentabilidade. Assim, queremos oferecer uma oportunidade de reflexão crítica e de desenvolvimentos de virtudes para que os valores neoliberais sejam questionados.

Nesta linha, nos alinhamos à visão que quanto mais a intervenção combinar as dimensões cognitivas (e.g., autoconsciência; consciência de interdependência) com qualidades éticas (e.g., compaixão, bondade-amorosa), espera-se que mais os indivíduos tendam a agir de forma compassiva, ética e pró-social (Amaro, 2015; Grossman, 2015). A revisão de literatura realizada revela que o treinamento de *mindfulness* pode desenvolver respostas mais hábeis e positivamente relacionadas com sustentabilidade.

Em seu trabalho, Jamielson e Tuckey (2017) sugeriram que as intervenções de *mindfulness* são úteis no nível individual, mas é improvável que resolvam problemas no nível organizacional. Entretanto, concentrar-se nos potenciais líderes que estão ao longo da organização, pode maximizar o efeito sobre o nível organizacional, visto que a liderança é um processo de influência social capaz de agir sobre grandes grupos e que não depende exclusivamente da posição que ocupa (Brendel et al., 2016; Ferdig, 2007; Keltner, Gruenfeld, & Anderson, 2003; Reb, Narayanan, & Chaturvedi, 2014). Portanto, aqueles que não estão em posições formais de autoridade na empresa, mas que têm motivação, perfil e propensão a liderar, devem ser considerados também.

Adicionalmente, é útil lembrar que um estudo empírico descobriu que um líder ético exerce mais influência positiva no comportamento dos liderados na medida em que estes possuem maior nível de *mindfulness* (Eisenbeiss & van Knippenberg, 2015). Isto sugere que para que a influência da liderança nas políticas e estratégias corporativas para a sustentabilidade seja mais efetiva, o treinamento de *mindfulness* deve ser oferecido a toda a equipe do líder, ou ao menos, esta deva ser composta por membros com maior traço de *mindfulness*. Desta forma, fica claro que programas de *mindfulness* que tenham por campo alvo as organizações e como efeitos desejado influenciar positivamente as empresas em uma direção mais sustentável, devem buscar não somente líderes, mas membros de empresas que estejam predispostos a desenvolver maior traço de *mindfulness*.

Nos alinhamos a pesquisadores como Bernal e colegas (2018) que as empresas precisam efetivamente desenvolver uma consciência da importância dos objetivos sociais e ambientais, além dos econômicos. Para conseguir isso, utilizando um pensamento análogo ao de Guattari (2000), é fundamental uma ecologia de valores e cultura. Ao tomarmos em conjunto toda literatura analisada, nossa aspiração está fortemente alinhado ao posicionamento de autores que: a) posicionam-se em favor da superação do paradigma cultural industrial vigente em prol de um modelo mais sustentável (e.g. Bocken & Short, 2016; Scharmer & Kaufer, 2013); b) entendem que a maneira de pensar, sentir e agir de uma sociedade está diretamente ligada à cultura e modelos mentais dominantes (e.g., Geertz, 1957; Senge, 1990); c) entendem que mudanças em escalas social e ambiental devem ser acompanhadas de mudanças na esfera mental e cultural (e.g. Amel, Manning, & Scott, 2009; Guattari, 2000); d) reconhecem a necessidade e urgência de maior efetividade das práticas de Responsabilidade Social Corporativa e/ou de Sustentabilidade Corporativa, tanto internamente quanto externamente (e.g. Hahn, Pinkse, Preuss, & Figge, 2014; Kazmi et al., 2015); e) destacam a necessidade de um processo educacional que proporcione mudanças de

maneira estrutural e permanente nosso modo de ver e ser no mundo (e.g., O'Sullivan, E., Morrell, M., & O'Connor, 2002; Schumacher, 1997; Sterling, 2010) e; f) entendem *mindfulness* não apenas como uma técnica para alívio de emoções aflitivas da vida moderna, mas como uma habilidade que proporciona mudanças de consciência, trazendo maior discernimento para compreendermos qual a resposta mais responsável e compassiva no momento presente.

Desta forma, partimos para o percurso metodológico embasados pela literatura que corrobora o desenvolvimento de ações baseadas em *mindfulness*, em especial se associadas a interdependência e a virtude de compaixão como veículo para transformações pessoais que podem precipitar mudanças em escalas maiores no ambiente corporativo.

CAPÍTULO 4 - NAVEGANDO EM ÁGUAS PROFUNDAS: O PERCURSO METODOLÓGICO

Este capítulo contribui para a tese por apresentar em detalhes o percurso metodológico utilizado na pesquisa. Desta forma, detalhamos e justificamos o uso de pesquisa-ação de cunho qualitativo e sua pertinência em relação ao pressuposto ontológico que nos norteou – o paradigma da complexidade (Morin, 2005) - assim como ao objetivo de pesquisa que nos propusemos. Notadamente, da mesma forma que o paradigma da complexidade rejeita respostas simples aos problemas do planeta, multidimensionais por natureza, a abordagem qualitativa se mostra pertinente para investigar fenômenos complexos como sustentabilidade e processos de transformações cognitivas, atitudinais e

comportamentais de indivíduos que ocorram por meio de uma ação psicossocial baseada em *mindfulness*, interdependência e compaixão.

A união entre produzir conhecimento e mudar a realidade: a pesquisa-ação de cunho qualitativo

Tipo de pesquisa e características

Como o objetivo principal da pesquisa é avaliar o potencial de uma ação psicossocial baseada em *mindfulness*, interdependência e compaixão na cognição, habilidades emocionais, atitudes e comportamentos positivamente relacionados à sustentabilidade, a escolha do método de pesquisa-ação de cunho qualitativo nesta pesquisa obedece às características de seu objeto de estudo. Assim, o tipo de pesquisa a ser realizado é a pesquisa-ação (Lewin, 1946) e dentre seus diversos tipos, a pesquisa em organizações (McNiff & Whitehead, 2000; Thiollent, 2009). Além disso, a pesquisa-ação é reconhecida como um método de pesquisa qualitativo que produz conhecimento profundo e prático, com um propósito: mudança social (Brydon-Miller, Greenwood, & Maguire, 2003; Touboulic & Walker, 2016). Assim, o método se mostra alinhado a nossa aspiração básica: contribuir para o desenvolvimento de um futuro mais sustentável.

Nesta linha, Thiollent (2009) define a pesquisa-ação como um tipo de investigação social com base empírica, que consiste essencialmente em relacionar pesquisa e ação em um processo no qual os atores e pesquisadores se envolvem, participando de modo cooperativo na elucidação da realidade em que estão inseridos, não só identificando os problemas coletivos como também buscando e experimentando soluções em situação real. Mais ainda, há influência do pesquisador sobre o objeto e vice-versa, assim, o pesquisador desempenha um papel ativo no questionamento dos problemas encontrados, no acompanhamento e na avaliação das ações desencadeadas pelos grupos envolvidos na pesquisa em função dos problemas (Thiollent, 2009). Assim, por pesquisa-ação, a entendemos como:

> um processo participante e democrático, preocupado em desenvolver conhecimento prático na busca de propósitos humanos valorosos, baseado em uma visão de mundo participativa que nós acreditamos está emergindo neste momento histórico. [A pesquisa ação] busca trazer em conjunto ação e reflexão, teoria e prática, com a participação de outros, na busca por soluções práticas a questões urgentes para as pessoas, e mais genericamente relacionadas à prosperidade de indivíduos e suas comunidades. (Reason & Bradbury, 2008, p. 1)

A pesquisa-ação rejeita a noção de uma abordagem objetiva e livre de valores de geração de conhecimento em favor de uma prática explicitamente socialmente engajada (Brydon-Miller, Greenwood, & Maguire, 2003). Assim, há compromisso com a prática, sendo uma ação consciente política exercida pelo sujeito que realiza a pesquisa, que é por sua vez, um ser essencialmente político, em que suas ações possuem um contexto político (Demo, 1989). Notadamente, o autor da tese conforme descrição de seus antecedentes vem buscando proporcionar reflexões críticas sobre a sociedade e seus valores desde antes da realização desta pesquisa.

Adicionalmente, este trabalho está alinhado ao pensamento que a pesquisa-ação tanto deve articular o pensamento crítico e o instrumental (Tripp, 2005), assim, buscamos neste projeto o compromisso com melhoria e mudança na forma como os participantes da ação psicossocial lidam com questões relacionadas à sustentabilidade, sem contudo, esperar solucionar por completo a questão da sustentabilidade – planetária ou corporativa - pois se trata de um problema complexo e fora do escopo de resolução com uma ação psicossocial. Outro sim, estamos plantando sementes, contribuindo na mudança do contexto atual. Assim, para atender a este objetivo, a pesquisa-ação é usada para conduzir pesquisas enquanto meio para produzir mudanças. Desta forma, podemos situar este trabalho como uma pesquisa-ação política e socialmente crítica (Grundy, 1982; Tripp, 2005), visto que está buscando contribuir na construção de uma sustentabilidade cultural, em uma ecologia mental nos participantes que possa levar a mudanças sociais e ambientais. Logo, estamos nos engajando em trabalhar para mudar o *status quo*, denotando assim uma ação política. De fato, a literatura de sustentabilidade e de *mindfulness* tem pedido por pesquisas de cunho qualitativo. Nesta linha, sustentabilidade é vista como um problema complexo e multidimensional (Lozano et al., 2013) e deve ser pesquisado, ensinado e praticado tendo isto em mente.

Da mesma forma, *mindfulness* também tem sido recorrentemente visto como um tema complexo e que e que seu desenvolvimento e efeitos deve ser investigado sob uma ótica qualitativa, seja no ambiente corporativo ou no contexto clínico (Choi & Leroy, 2015; Shapiro et al., 2006). As justificativas deste chamado na literatura por pesquisas de cunho qualitativo exploraremos a seguir.

Justificativas do método qualitativo: abertura, fluidez e profundidade

Justifica-se o uso de metodologia qualitativa e pesquisa-ação por uma série de razões. Primeiro, este método favorece ao paradigma da complexidade, por não se limitar a variáveis

específicas, incluir incertezas, considerar subjetividades e não ter a intenção de reduzir o fenômeno ou generalizá-lo (Vasconcelos, 2013). Desta forma, a pesquisa-ação é um método dinâmico e capaz de capturar e de se ajustar a mudanças ao longo do processo de pesquisa. Isso pode trazer ao pesquisador importantes *insights* sobre o objeto de estudo e, assim, ajustar a ação tendo como base a evolução informações que surgiram ao longo da pesquisa (Tripp, 2005). Isso explica porque em uma pesquisa-ação os elementos que a constituem (e.g. protocolo da ação, roteiros) são concluídos ao longo da pesquisa de campo em si, na medida em que o pesquisador vai se familiarizando com a empresa objeto de estudo (Thiollent, 2009; Thiollent & Silva, 2007). De fato, um dos pontos principais que a metodologia ofereceu foi ter a esta flexibilidade e fluidez na elaboração e condução da ação psicossocial que um método experimental intervencionista usual não nos permitiria.

Desta forma, Creswell (2013) destaca que esta natureza aberta, fluida e dinâmica permite ao pesquisador estudar o que se apresenta, surgindo ao longo do processo questões que inicialmente podem não terem sido antecipadas, intencionadas ou questionados pela equipe de pesquisa. Isto permite ao pesquisador uma avaliação não apenas do resultado da ação, mas do processo da ação.

Mais além, uma abordagem qualitativa permite aos participantes expressar suas percepções, atitudes e comportamentos relacionadas à temática, assim como a emergência de temas a serem trabalhados posteriormente. Isso possibilita a compreender o fenômeno observado a partir de sua própria experiência e voz do nativo (Geertz, 1989), o que também faz com que possam emergir questões que não foram previamente mapeados ou esperados, reforçando assim o potencial de se produzir relevante e aumentando a possibilidade de resultados da ação psicossocial (Thiollent & Silva, 2007). Como se trata de uma ação política, nossa aspiração foi elaborar e implementar a ação psicossocial baseada em *mindfulness*, interdependência e compaixão que desenvolva cognições, habilidades, atitudes e comportamentos dos participantes positivamente relacionadas à sustentabilidade. Espera-se – ainda que não seja o objeto de análise desta pesquisa - que possam influenciar a cultura, as políticas e práticas corporativas neste sentido.

Em linha com esta visão, a literatura de *mindfulness* alerta que estudos qualitativos podem esclarecer como os programas de *mindfulness* são vivenciados pela perspectiva dos participantes, fornecendo dados que elucidem o que eles mesmos vivenciam como aspectos úteis ou não desses programas, podendo gerar perguntas a serem exploradas em pesquisas futuras (J. D. Creswell, 2017).

Adicionalmente, dados quantitativos tendem a apresentar uma visão reducionista dos fenômenos, o que por si só já seria um fato em oposição ao nosso pressuposto ontológico, o paradigma da complexidade. De fato, a literatura de *mindfulness* diz alerta que s*urveys* e experimentos podem não capturar nuances, variações, os altos e baixos da experiência com meditação (e.g. irritação, impaciência, sonolência), que são importantes elementos da experiência dos participantes e podem impactar diretamente nos resultados almejados (Choi & Leroy, 2015). Assim, o fato de a experiência com meditação comportar uma variedade de sensações, emoções e pensamentos que podem ser mais bem compreendidos por meio de uma abordagem qualitativa (Menezes & Dell'Aglio, 2009; Van Gordon et al., 2014). Mais ainda, fatores diversos podem impactar diretamente na pesquisa, como por exemplo, a cultura da empresa, da indústria e as pressões vividas pelos participantes dentro de um ambiente corporativo ou mesmo fora dele. Assim, o uso de pesquisa qualitativa se mostra mais adequada para capturar tais nuances do que as escalas quantitativas (Brand & Slater, 2003; E. Shonin & Van Gordon, 2015). De fato, o uso de uma abordagem qualitativa de inspiração etnográfica nas fases de coleta e análise de dados permitiu capturar nuances e impressões que enriqueceram as análises de uma forma que escalas quantitativas não poderiam como veremos mais adiante. Vamos a seguir, explorar em detalhes as etapas da pesquisa, apresentando suas atividades e justificativas.

As etapas da pesquisa-ação em detalhes: atividades, técnicas de coleta e análise de dados da pesquisa

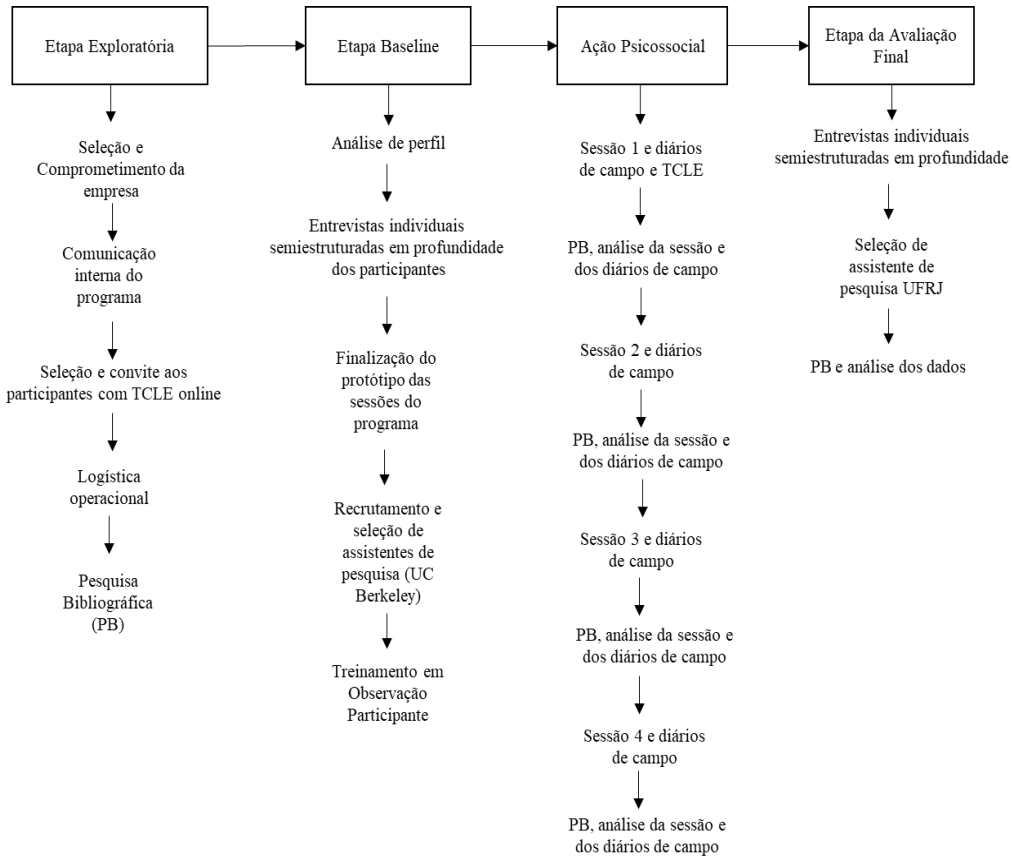
A operacionalização da pesquisa será descrita de forma a compreendermos o processo de construção do conhecimento aqui realizado. Descreveremos em linha cronológica as etapas, atividades realizadas e suas justificativas. O que temos é um quadro rico e dinâmico que envolveu uma equipe multidisciplinar e multicultural que se aventurou pelo mar de água corrente e profunda da pesquisa qualitativa.

Modelo processual das etapas da pesquisa

Foram realizadas 4 etapas ao longo da pesquisa, quais sejam: (1) Etapa Exploratória; (2) Etapa de Coleta de Dados e Pesquisa Baseline; (3) Etapa da Ação Psicossocial, com a aplicação do programa baseado em *mindfulness*, interdependência e compaixão; e a (4) Etapa

de Avaliação Final. A Figura 3 ilustra em uma linha do tempo a sequência e principais atividades de cada fase:

Figura 3 - Modelo processual da pesquisa-ação



Etapa Exploratória: conhecendo e viabilizando a ação

A Fase Exploratória contempla a (1) seleção e comprometimento da empresa, (2) a comunicação interna aos potenciais participantes, (3) a seleção dos participantes, assim como o (4) planejamento da logística operacional envolvida, como reserva de local e recursos necessários e a pesquisa bibliográfica, que de forma transversal nos acompanhou ao longo das etapas da pesquisa. A etapa exploratória é fundamental pois visa garantir a viabilidade técnica-metodológica e operacional da pesquisa.

A empresa: seleção e comprometimento

A **escolha da empresa** obedeceu a alguns critérios objetivos. O primeiro critério seria a localização na baía de São Francisco e Vale do Silício. Por conta do doutorado sanduíche na Universidade da Califórnia em Berkeley no período de realização da pesquisa, seria necessário que fosse nesta região geográfica. De acordo com o porte, para atender aos nossos interesses de pesquisa, o critério de escolha da empresa deve privilegiar empresas de médio a grande porte, com fim lucrativo e ter funcionários suficientes para que possam influenciar e serem influenciados por outros membros da empresa. Precisamos de empresas com fins lucrativos, denominadas corporações, pois estas sofrem maior pressão para gerar lucro, sendo assim, o espaço ideal para que um executivo possa vivenciar toda pressão e ambiguidade relacionada à dinâmica lucratividade-sustentabilidade e seus impactos na sociedade conforme visto na literatura. Adicionalmente, buscamos empresas que estejam abertas a receber pesquisas acadêmicas e com práticas de *mindfulness*, o que na região de São Francisco não seria problema devido a disseminação do *mindfulness* na região. Convém destacar que tivemos muita dificuldade de encontrar empresas no Rio de Janeiro para realizar a pesquisa. As razões alegadas estavam relacionadas a agenda de executivos.

A empresa[11] escolhida atendia a todos estes critérios e foi selecionada devido à proximidade do autor da tese com funcionários. Em verdade, a executiva que apoiou a realização da pesquisa ação dentro da empresa era cliente de coaching do autor da tese na época. A empresa é uma multinacional de serviços online e aplicativos dos Estados Unidos, em *Mountain View*, Condado de Santa Clara no estado da Califórnia, com mais de 10.000 funcionários de diversas nacionalidades, sendo uma das marcas mais valiosas do mundo avaliada em centenas de bilhões de dólares.

Sua cultura organizacional é considerada uma força motriz que impulsiona a empresa a continuar sua liderança nos setores de tecnologia da informação e publicidade online, a empresa motiva os funcionários a compartilhar informações com o objetivo de apoiar a inovação, o que permite à empresa manter sua competitividade em relação a outras. De fato, análises documentais sobre a cultura corporativa da empresa identificam que toda a cultura é voltada para aumentar o potencial de inovação em melhorar o desempenho dos funcionários. Sua inovação está concentrada no desenvolvimento uma série de serviços, plataformas e aplicativos baseados na internet.

[11] Por questões de confidencialidade o nome da empresa será omitido.

De fato, a empresa é reconhecida por ser uma das pioneiras no uso de *mindfulness*, tendo desenvolvimento internamente seu próprio protocolo, que é anualmente replicado para centenas de funcionários ao redor do mundo. Entretanto, nem tudo que reluz, é ouro. Apesar de toda a mítica, convém destacar que no período de realização da ação psicossocial, em novembro de 2018, funcionários da empresa espalhados pelo mundo realizaram uma greve contra o assédio sexual e o tratamento desigual dado às mulheres e outras minorias. O movimento apresentou uma pauta com cinco pontos: fim da arbitragem forçada em casos de assédio ou discriminação para os atuais e futuros funcionários; compromisso de acabar com a desigualdade nos salários e nas oportunidades; divulgação de relatórios de transparência sobre casos de assédio sexual; criação de um mecanismo claro, uniforme e global para o relato de casos de assédio, de forma segura e anônima; e a elevação do diretor de diversidade e inclusão para que ele responda diretamente ao CEO e faça recomendações ao conselho diretor, além da abertura de uma cadeira para os funcionários neste conselho. Por certo, o *setting* da pesquisa oferecia abertura e, também, bastante ambiguidade.

Os participantes: recrutamento e seleção

Uma vez selecionada a empresa, foi feito **recrutamento e a seleção dos participantes** da pesquisa. O **recrutamento** para participar do programa da ação psicossocial foi feito em parceria com a ex-cliente de coaching e atual executiva da empresa. Foi elaborado um chamado (ver Apêndice A) que foi disponibilizado na intranet da empresa, onde os executivos da empresa se informam sobre oportunidades de treinamento e desenvolvimento. O texto foi disponibilizado em julho de 2018 e um fato curioso ocorreu. A executiva disponibilizou a chamada para o programa na área de acesso internacional, e em cerca de 6 horas tivemos pouco mais de 100 pessoas interessadas. Outra chamada foi feita informando que o programa seria disponibilizado na região de São Francisco apenas.

Assim, tivemos ao todo 32 pessoas interessadas em participar. Em seguida, iniciamos o processo de seleção, que deveria obedecer a alguns critérios. Para participar do programa, o funcionário deveria ser contratado formal – não terceirizado - em tempo integral da empresa. O objetivo era termos participantes que conhecessem e trabalhassem sob a cultura da empresa. Adicionalmente, era importante possuir uma autoidentificação como líder potencial, não precisando ser líder formal. Como almejávamos que após o programa os participantes pudessem influenciar cultura, as políticas e práticas da empresa de forma a estarem alinhadas à sustentabilidade, este traço atitudinal seria importante.

De fato, a autopercepção do indivíduo como líder tem sido abordada como base para sua função e uma propensão à exercer tal influência (Derue, Ashford, Ashford, & Derue,

2016; Marchiondo, Myers, & Kopelman, 2015). Outro critério seria a disponibilidade de presença física nos 4 encontros nos dias, horários e locais indicados, o que entendemos ser muito importante para os resultados almejados da ação.

Foi criado um formulário online onde estas informações foram disponibilizadas e pedíamos informações sociodemográficas, culturais, profissionais relativas à ocupação atual e dados comportamentais relacionados à prática de *mindfulness*, meditação ou alguma prática/rotina religiosa ou espiritual. Este formulário também continha o TCLE (Ver apêndice J), onde o candidato se informava sobre o programa e assentia seu consentimento livre e informado em participar em caso de ser selecionado. Assim, realizamos a pré-seleção dos participantes e partimos para o agendamento de entrevistas. Com esses formulários foi possível construir uma imagem prévia dos participantes.

De fato, todos os inscritos estavam no perfil desejado, entretanto, ao final, muitos começaram a cancelar sua participação no programa por incompatibilidade de agendas devido a extenuante rotina de seus trabalhos. Nesta etapa – ao longo de um mês - dos 32 iniciais, 18 desistiram. Ao buscarmos realizar as entrevistas anteriores ao programa, tivemos quatro novas perdas pelos mesmos motivos. Ao final, o grupo tinha 14 participantes. Três que surgiram na semana da ação e não realizaram entrevistas prévias e a própria executiva patrocinadora do programa, que não participa das análises do processo de transformação por estar participando do processo de coaching com o facilitador. Em seu processo de coaching, muitas das atividades da ação psicossocial eram realizadas e isto poderia enviesar os resultados. Não conseguimos também realizar entrevistas pré nem pós programa com um dos participantes, desta forma decidimos não o incluir - assim como a executiva que viabilizou a realização do programa na empresa - na avaliação de resultados. Ao final, o grupo analisado teve 12 participantes, destes, 2 não realizaram entrevistas prévias.

Por meio das entrevistas e fichas de inscrição foi possível mapear o grupo 12 participantes, todos são (ou eram) trabalhadores da em tempo integral em diferentes setores e funções; também são de estados e países diferentes (cinco nascidos nos EUA, seis em outros países e uma não relata). A maioria deles se declarou tendo crescido em famílias de classe média alta - dois classe média baixa e uma da trabalhadora; possuía uma renda média ou alta; trabalhava entre quarenta e sessenta e cinco horas semanais; e eram funcionários da empresa há no mínimo dois anos e meio. Todos eles possuem terceiro grau completo, sendo que cinco finalizaram mestrado (destes, quatro são mulheres e apenas um homem). Suas idades variam entre 25 e 45 anos à época da intervenção. A Tabela sintetiza o perfil sociodemográfico, educacional e ocupacional:

Tabela 3 - Perfil dos participantes

Pseudo nome	Idade	Sexo	Estado civil	Etnia	Formação	Cargo	Tempo (anos)
Timothy	40	Homem	Casado	Branco	Negócios	Chefe de Indústria	13
Talisha	27	Mulher	Solteira	vietnamita/ asiática	Negócios	Gerente de projeto	4
Vihaan	31	Homem	Casado	Mountain View	Ciência da Computação	Engenheiro de Software	7.5
Alicia	32	Mulher	Noiva	Chinesa	Biologia	Gerente de programa	6
Adriano	35	Homem	Casado	Branco/ hispânico	Engenheiro	Gerente de Processos Globais	3
Anjali	47	Mulher	Solteira	Sul-asiática	Engenheira	Gerente de Distribuição	6
Claudia	27	Mulher	Solteira	Latina	Negócios	Análise de Marketing	4
Sai	31	Homem	Solteiro	Bangladesh /Canada	Engenheiro	Gerente Técnico de Programas	4
Indira	29	Mulher	Solteira	Sul-asiática	Engenheira	Engenheira de Software	2.5
Maria	n.i.	Mulher	Solteira	Asiática	Matemática	Analista de negócios	4
Mark	31	Homem	Solteiro	Branco	Física	Gerente de Compras Estratégicas	3
Susan	29	Mulher	Solteira	Branca	Negócios	Gestora de projeto	3

Como descrito na tabela, o grupo é composto majoritariamente de pessoas com formação na área de exatas ou de negócios, sendo a única exceção uma participante da área biológica. Suas Etnias são variadas, sendo majoritariamente composta de caucasianos e asiáticos. A maioria (8) é solteira e 9 se reportam a uma pessoa no espaço de trabalho e quatro possuem cargo de liderança formal com em média 4 pessoas reportando a eles. Entretanto, seus níveis hierárquicos não atingem nível de diretoria, o que por si só os torna incapazes de formularem políticas em suas áreas de atuação.

As funções dos participantes eram múltiplas e diversificadas. Timothy coordena uma equipe de vendas, sendo o participante com maior tempo de empresa e nível hierárquico; Talisha organiza sistemas de projetos e sistemas; Vihaan lideram um grupo de engenheiros na criação de softwares; Alicia maneja crédito para um programa de nuvem; Adriano maneja operações de faturamento para diversos produtos; Anjali maneja os maiores sócios de distribuição; Claudia trabalha com vendas; Sai trabalha como líder técnico para novos produtos de integração; Indira engenheira de *software;* Maria é analista de dados; Mark

trabalha com inteligência de negócios e Susan maneja qualidade para um produto da empresa. Todos têm mais de 3 anos na empresa, à exceção de Indira que possui dois anos e meio.

Uma vez selecionados os participantes, começamos a agendar as entrevistas e a cuidar de toda a logística operacional da ação, como a reserva das salas – que sempre ocorreram na sede principal da empresa no centro de São Francisco – e demais recursos como microfone, computador, projetor. Todos estes foram disponibilizados gratuitamente pela empresa. As comunicações com os participantes referentes ao programa (e.g., locais das sessões; lembretes) eram realizadas internamente pela executiva patrocinadora da ação psicossocial sob a orientação do facilitador do programa.

Etapa baseline – compreender o ponto de largada

Esta fase se deu imediatamente antes da ação social e contribuiu para compreendermos o contexto dos participantes, alinhar o protótipo do programa a estas informações iniciais e estruturarmos a equipe de pesquisa nos EUA para a realização da ação psicossocial. Assim, esta etapa possui quatro atividades centrais: (1) a análise do perfil dos participantes de acordo com o formulário online, (2) a realização das entrevistas em profundidade com os participantes, (3) a finalização prototípica das sessões do programa da ação psicossocial e (4) o recrutamento, seleção e treinamento dos assistentes de pesquisa da Universidade da Califórnia. Esta fase é importante para termos uma compreensão mais profunda da situação e desenhar o contorno do programa de forma a aumentar o potencial de resultados esperados. Este procedimento é recomendado no uso de pesquisa-ação em organizações, visto que cada intervenção é única e não tem o objetivo, embora possa servir como base, de ser replicada em outros estudos de casos (Thiollent, 2009). Abordamos cada atividade em detalhes a seguir.

Análise do perfil dos participantes de acordo com o formulário online

Esta atividade contribuiu para compreender em maiores detalhes o perfil dos participantes, fundamental para a elaboração do roteiro de pesquisa a ser realizado com os participantes. Aqui, buscamos compreender suas ocupações, influências religiosas e comportamentos relacionados a meditação e *mindfulness*. Também, buscamos entender o que buscavam no programa, o que seria importante para entendermos a razão que os levava até a ação psicossocial. Em *mindfulness*, muitos dos resultados atingidos tem relação com a

motivação inicial (Shapiro, 2009). Desta forma, essa análise mais profunda serviria para formular hipóteses a serem exploradas posteriormente nas entrevistas em profundidade.

Entrevistas em profundidade: mergulhando na realidade dos participantes pela perspectiva deles

Esta atividade contribuiu para termos um contato inicial com os participantes e suas visões de mundo, *ethos*, o que buscavam e como se sentiam à época imediatamente anterior a ação psicossocial. O **método de coleta de dados primário** nesta etapa foi composto por entrevista semiestruturada em profundidade (Vasconcelos, 2013) e o método de análise dos dados primários foi a análise de conteúdo (Brand & Slater, 2003). A entrevista foi usada para avaliar aquilo que queríamos influenciar: suas visões de mundo, habilidades cognitivas, suas atitudes, comportamentos positivamente relacionados à sustentabilidade. Neste ponto, convém destacar as dificuldades vividas nesta etapa. Dos 12 participantes que comporiam a análise final dos resultados, foi possível a realização com 10 destes. Destes 6 não puderam dar mais que 30 minutos de seu tempo e nenhum mais que 45 minutos para a realização de entrevistas. Tivemos constantemente a sensação em que as entrevistas eram percebidas como um inconveniente necessário para que pudessem participar do programa, muito embora todos tenham sido bastante educados em todo o processo - para que pudessem participar do programa.

Como se trata essencialmente de uma abordagem qualitativa (J. W. Creswell, 2013; Demo, 1989), o uso de métodos de interpretação dos dados privilegia a capacidade de interpretar de forma mais profunda e aberta os dados coletados e assim é possível justificar o uso de Análise de Conteúdo (AC) nesta pesquisa. Adicionalmente, a AC é recomendada em casos de pesquisa-ação em organizações (Thiollent, 1996, 2009) pelo fato da mesma apresentar diversas vantagens quais sejam: (a) Possui flexibilidade e independência de teorias ou epistemologias permitindo ser aplicada, ao mesmo tempo, a uma vasta gama de abordagens teóricas; (b) É um método relativamente rápido e de fácil compreensão, facilitando que os resultados possam acessíveis ao público geral; (c) É um método útil para trabalhar dentro do paradigma de pesquisa participativa e da complexidade, pois consegue resumir de forma útil as principais características de um grande conjunto de dados e ainda oferecer uma descrição robusta dos mesmos; (d) A Análise de Conteúdo também consegue destacar semelhanças e diferenças em todo o conjunto de dados, além de poder gerar ideias inesperadas, permitir interpretações sociais e psicológicas dos dados e ser útil para produzir análises adequadas para contribuir no desenvolvimento de ações.

A sessão prototípica[12]

A sessão prototípica é um detalhamento genérico de todas as sessões da ação psicossocial (são 4 no total), como uma planta baixa de onde estas foram construídas com pequenas adaptações. Esta descrição preliminar contribuiu para o entendimento de cada sessão em maior profundidade, visto que estas possuem um formato similar, possuindo cerca de 15 atividades pedagógicas que visam desde acolhimento aos participantes até o momento final da sessão (*Drop out*), onde buscávamos estimular a intenção de nos dias seguintes buscarmos colocar em prática os aprendizados ali vividos.

Recrutamento e seleção de assistentes de pesquisa

Como se trata de uma pesquisa qualitativa de inspiração etnográfica, a próxima etapa seria recrutar e selecionar assistentes de pesquisa para auxiliar na transcrição das entrevistas realizadas assim como na elaboração e análise dos diários de campo que seriam produzidos a cada sessão. Como o autor da tese estava fazendo seu doutorado sanduiche na Universidade da Califórnia, em Berkeley, seu orientador local, professor Dacher Keltner, disponibilizou cinco alunos para auxiliar na pesquisa.

O recrutamento dos assistentes de pesquisa se deu em duas etapas: anúncio feito pelo autor da tese durante a aula *Human Happiness* ministrada pelo professor Dacher Keltner, onde foi explicado o objetivo da pesquisa, seu local, datas e viés qualitativo. Para se inscrever e participar da seleção, os estudantes deveriam preencher um formulário online (apêndice X) que solicitava informações sociodemográficas, educacionais e, também, a motivação para se participar da pesquisa. 39 alunos se inscreveram demonstrando interesse em participar. O critério de seleção acordado com a orientadora baseada no Brasil e o orientador nos EUA foi buscar diversidade na equipe de gênero, etnicidade e a motivação em participar relacionada a identificação com a aspiração da pesquisa. Acreditamos que alinhamento de valores e de propósito é importante para o bom andamento de trabalho, pois influência em nosso engajamento e qualidade do trabalho. Os assistentes selecionados e suas informações acadêmicas e sociodemográficas foram reunidas na tabela 4:

[12] Descrição em maior detalhes do programa no capítulo seguinte

Tabela 4 - Perfil dos assistentes de pesquisa

Dados	Sharvika	Selma	Emily	Jonas	Jacob
Sexo	Mulher	Mulher	Mulher	Homem	Homem
Idade (anos)	23	25	20	21	24
Etnia	Sul-asiática	Branca	Branca	Branco	Judeu
Identificação identitária	Indiana	Dinamarquesa	Americana	Alemão	Americano/Judeu
Religião	Hindu	Protestante	Nenhuma	Protestante	Em busca
Grau em andamento	Pós-graduação	Graduação	Graduação	Graduação	Graduação
Major (atual)	Psicologia	Psicologia	Psicologia	Ciências da Organização	Estudos interdisciplinares

Como a tabela mostra, três deles se identificam como mulher e dois como homem. Suas idades variam entre 20 e 25 anos, suas etnias são variadas e religiões também. Além disso, entre eles, três tinham sua *"major"* em psicologia e dois estava na intersecção desta com a economia e sociologia. Dois eram alunos de graduação, uma de pós-graduação e dois alunos visitantes de graduação. Todos estavam bastante engajados em participar do programa. Em seus relatos é possível perceber que a união na pesquisa de *Mindfulness*, sustentabilidade e lideranças no meio corporativo foi o que mais os instigou. Além disso, todos apontam como acreditavam que a experiência em uma pesquisa como a descrita aqui lhes seria benéfica no futuro acadêmico e profissional. Ademais, os assistentes contaram desejar aumentar seu contato com *mindfulness*.

A experiência prévia deles era variada, alguns já haviam participado de pesquisas acadêmicas qualitativas e outros não. Por outro lado, todos tinham alguma experiência quanto a práticas meditativas (Emily é instrutora de Yoga, por exemplo) e no ambiente corporativo (Sharvika e Jonas). Assim sendo, todos os assistentes contribuíram com o que já sabiam e o que também aprenderam durante a pesquisa e com o facilitador. Suas funções consistiam em anotar o que ocorria durante as sessões nos diários de campo e contribuir com observação participante; relatando suas impressões, sensações, emoções e pensamentos relevantes para a pesquisa. Dentro disso se incluía as falas dos participantes e do facilitador bem como o que eles percebiam sutilmente como reações corporais dos mesmos e de si próprios.

Treinamento dos assistentes de pesquisa

Esta atividade envolveu o treinamento dos assistentes de pesquisa no método de observação participante, visto que estes participariam da ação psicossocial elaborando diários de campo. A observação participante é fundamental para que a pesquisa tenha dados referentes ao processo da ação psicossocial, não apenas uma visão de resultado (J. Creswell, 2013). Assim, os assistentes de pesquisa registram em seus diários de campo o comportamento e falas do facilitador, falas e reações dos participantes a cada atividade ação psicossocial e suas próprias reações ao que se passa para posterior análise. Isso está alinhado com Lévi-Strauss (1975) que destaca que em uma ciência onde o pesquisador é da mesma natureza que seu objeto de estudo, o pesquisador acaba se tornando objeto de sua própria investigação e tudo que ocorre deve ser registrado e analisado. De fato, a observação participante e os diários de campo requereram treinamento para que sua elaboração fosse metodologicamente adequada.

Assim, por meio de vídeo conferência, os assistentes de pesquisa e o autor da tese foram treinados pela orientadora deste trabalho na condução da observação participante e na elaboração de diários de campo para que pudéssemos na etapa da realização da ação psicossocial produzir dados abrangentes, profundos e metodologicamente robustos.

Etapa da Ação Psicossocial: plantando uma semente

Esta etapa contempla o período de realização da ação psicossocial, as elaborações dos diários de campo em cada sessão e as reuniões semanais após cada sessão para análise dos dados gerados e reflexões sobre potenciais alterações da sessão seguinte. A elaboração e condução da ação psicossocial foi fortemente influenciada pelo paradigma da complexidade e pelo caráter flexível que uma pesquisa de caráter qualitativo traz. Como veremos, uma busca por interdisciplinaridade, transdisciplinaridade e flexibilidade nos norteou e contribuiu para a originalidade do programa e seus resultados. Aqui, apresentamos de forma sintética como se deu esta etapa.

A ação psicossocial: transdisciplinar e fluida

Entre outubro e novembro de 2018, ao longo de 5 semanas, foi realizada a ação psicossocial intitulada momentaneamente como *Mindfulness Based Leadership for Sustainability (MBLS)*. Com 4 sessões temáticas, trata-se uma intervenção secular, transdisciplinar, inspirada na ética budista e realizada em grupo com encontros semanais de aproximadamente 4 horas. O conteúdo do programa da ação psicossocial e suas estratégias

pedagógicas foram construídos com elementos de diferentes áreas do conhecimento como sustentabilidade, capitalismo consciente, Budismo, psicologia social e psicologia clínica. Assim, os temas das sessões eram respectivamente: (1) *mindfulness* e compaixão; (2) interdependência; (3) propósito maior e (4) liderança consciente.

Essa característica interdisciplinar – uma das bases em que o pensamento complexo se sustenta - se mostra justificável. Conforme visto na literatura, o ensino de sustentabilidade é essencialmente fragmentado e não possui em sua maioria aspectos afetivos na aprendizagem (Shephard, 2008) e tão pouco literatura de outras áreas como psicologia social, clínica ou positiva (Koger, 2015). A fragmentação do saber apresenta problemas pois não oferece uma conexão entre áreas distintas, limitando e dificultando a aprendizagem dos envolvidos com o processo de ensino.

Adicionalmente, o uso de diferentes saberes não oriundos da ciência – como o Budismo e ensinamentos nativos norte-americanos sobre Interdependência – denota o caráter transdisciplinar do programa. Se a interdisciplinaridade é a interação que existe entre duas ou mais disciplinas, a transdisciplinaridade propõe transcender o universo fechado da ciência, dando destaque à multiplicidade dos modos de conhecimento (Almeida Filho, 1997).

Pedagogicamente, o programa buscou não apenas transmitir conhecimentos, mas também proporcionar experiências educacionais que inspirassem aspectos afetivos (i.e., atitudes e valores) da aprendizagem. Assim, o programa superou limitações encontradas em programas anteriores por contemplar aspectos éticos budistas – por meio de estratégias pedagógicas cognitivas e afetivas - que foram negligenciados ou abordados sem maior ênfase anteriormente.

Reuniões semanais e discussão com base na observação participante realizada

A cada sessão da ação psicossocial, o facilitador e os assistentes de pesquisa se reuniram para analisar como foi o andamento da sessão e os diários de campo produzidos. Desta forma, a observação participante possibilita avaliar transformações em nível individual com a profundidade e fornecer *insights* sessão a sessão (Lewis, 2011), permitindo a alterar o próprio andamento de ação psicossocial, trazendo um caráter mais fluido ao programa (J. Creswell, 2013; Thiollent, 2009). Por certo, isso não seria possível por meio de uma abordagem quantitativa experimental usual. Encerradas as sessões e reuniões com os assistentes de pesquisa, inicia-se a etapa final da pesquisa.

Etapa de Avaliação Final: os resultados alcançados

Esta etapa contribui para avaliar os resultados gerais alcançados com a ação psicossocial, assim como compreendermos os aprendizados obtidos com o uso da pesquisa ação de cunho qualitativo. Assim, realizamos (1) entrevistas em profundidade semiestruturadas com os participantes; (2) seleção de uma nova assistente de pesquisa baseada no Brasil e (3) análise dos dados dos materiais gerados ao longo de toda a pesquisa (e.g., entrevistas transcritas e diários de campo), contemplando 3 macro registros de resultados relativos: (a) ao programa da ação psicossocial, tendo como foco seu formato, conteúdo e efetividade das atividades pedagógicas; (b) ao processo de transformação dos participantes, focando em suas mudanças de cognitivas, emocionais, atitudinais e comportamentais positivamente relacionadas à sustentabilidade e; (c) à metodologia qualitativa empregada, focando na sua pertinência e influência nos resultados anteriormente descritos. A seguir, em detalhes as principais atividades desta fase.

Entrevistas em profundidade semiestruturadas com os participantes

As entrevistas em profundidade foram realizadas 60 dias após o fim da ação psicossocial e serviram para investigar não apenas as potenciais mudanças ocorridas nas cognições, habilidades, atitudes e comportamentos relacionados à sustentabilidade, mas também o que os diários de campo apontavam a partir das reações e falas dos participantes ao longo das sessões. Assim, como o facilitador e entrevistador eram a mesma pessoa, buscava-se aprofundar e verificar questionamentos levantadas ao longo da ação assim como nas reuniões semanais da etapa anterior e leituras dos diários de campo. Conforme levantamento realizado na literatura, grande parte das pesquisas em *mindfulness* em empresas peca por se concentrar em mapear respostas logo após o fim do programa. Isso gera distorção, pois o estado de *mindfulness* está estimulado e pode não refletir a realidade algum tempo depois. Como pretendemos com a ação desenvolver mudanças duradouras nos participantes, buscaremos avaliar após o fim do programa seus os efeitos em dois momentos: no último dia com a aplicação de um questionário com perguntas abertas e dois meses depois com novas entrevistas semiestruturadas em profundidade. As pesquisas foram conduzidas majoritariamente em janeiro de 2019, sendo duas pesquisas realizadas em fevereiro (Indira e Sai).

Seleção de uma nova assistente de pesquisa baseada no Brasil

Em março de 2019, com o autor da tese já de volta ao Brasil, iniciamos a seleção de novo assistente de pesquisa, como um projeto de iniciação científica à um aluno da graduação

do curso de psicologia da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Sua função seria auxiliar na análise da vasta quantidade de dados produzidos, participando principalmente na codificação e categorização de dados. Como a maioria dos dados produzidos foram em língua inglesa, o critério de seleção envolvia o domínio de leitura neste idioma, assim como disponibilidade de 20h semanais e já ter cursado a disciplina de metodologia da pesquisa com a orientadora da tese.

A aluna selecionada participou da seleção escrevendo uma carta de intenção e posteriormente uma entrevista com o autor da tese e a orientadora. Ela se identifica como mulher, tem 23 anos, de etnia indígena, negra e branca. Não possuía prática em pesquisa qualitativa, mas o formato trans/interdisciplinar em *mindfulness*, sustentabilidade e saúde integral a motivou para participar como assistente de pesquisa.

A Análise de Dados

Uma vez selecionada a assistente de pesquisa, deu-se início o processo de análise de dados. Como mencionados anteriormente, a técnica de análise de dados conduzida foi a Análise de Conteúdo com viés qualitativo (J. Creswell, 2013; Thiollent, 2009) seja para as entrevistas realizadas na etapa baseline quanto para as entrevistas realizadas nesta etapa. Adicionalmente, os diários de campo também foram analisados sob a ótica da Análise de Conteúdo.

O procedimento operacional obedeceu à recomendação da literatura (Hsieh & Shannon, 2005) referente à análise de Conteúdo, onde: (1) Realiza-se a leitura geral do material coletado (entrevistas e diários campo). Após a transcrição e leituras das entrevistas e dos diários de campos, fomos anotando – o autor e a assistente de pesquisa brasileira - ideias e tópicos que denotem temas de interesse à pesquisa; (2) Realizamos a codificação para formulação de categorias de análise, com base no referencial teórico utilizado nas entrevistas transcritas e as organizávamos em uma planilha de excel, mantendo um diário de codificação. Definimos códigos mais específicos com base na revisão de literatura e mesmo criando também novos códigos / temas específicos que emergem dos dados; 4) Realizamos um recorte do material, em unidades de registro (palavras, frases, parágrafos) comparáveis e com o mesmo conteúdo semântico, por exemplo, o que se refere a habilidades de *mindfulness* (e.g. autoconsciência, autorregulação), separando categorias de resultados; 5) Assim, estabelecemos de categorias que se diferenciam, tematicamente, nas unidades de registro. Nesta fase, a formulação dessas categorias segue os princípios da exclusão mútua (entre categorias) e da homogeneidade (dentro das categorias), levando em consideração o

referencial teórico. Em seguida, passamos para o 6) agrupamento das unidades de registro em categorias comuns e o agrupamento progressivo em códigos, categorias e resultados;

Após elaborarmos as categorias, resultados mais relevantes encontrados, buscamos fazer uma contemplação em perspectiva dos dados encontrados seguindo orientação dada pela mentora deste projeto. Em verdade, por meio de práticas de *mindfulness*, contemplando nossa experiência pessoal como interventor e entrevistador deste presente trabalho, visualizamos todos os passos vividos neste projeto e uma imagem mental se forma, como se os próprios participantes se reencontrando com si.

Esta imagem nos intrigou e nos ver mais que deduzir, sentir que era um reencontro com as partes de si esquecidas. Adicionalmente, uma orientação fundamental nos ajudou a olhar os dados além dos detalhes e sim em perspectiva. Ao posicionar todas as categorias e resultados em perspectiva, percebemos que poderíamos didaticamente visualizar nossos resultados como pertencentes a três grandes registros, tal como perspectivas abordadas por autores budistas (e.g. Palmo, 2018) e autores da psicossociologia (e.g. Guattari, 2000) em que transformações em níveis sociais e ambientais pedem um olhar na forma como nos relacionamos com nós mesmos, os dados emergiram ao nosso entendimento como uma interdependência entre a forma como nos relacionamos com nós, os outros e a natureza. Metodologicamente, para análise das falas dos participantes, as categorias de análise são os processos de transformação vividos: a nova relação consigo, com os outros e com a natureza, pois tudo isso é em essência um processo de resgate de si que de forma transversal influencia o âmbito social e ambiental. Ao final, realizamos a 7) inferência e interpretação, respaldadas no referencial teórico que nos baseamos nesta tese, de onde percebemos a interação e interdependência entre os registros relação com si, com o outro e com a natureza.

Síntese das Etapas e Contribuições

O quadro 12 sintetiza as principais contribuições de cada etapa.

Quadro 12 - Etapas e principais contribuições

Etapas e duração	**Contribuições**
Exploratória	Viabilizou a pesquisa e sensibilizou a empresa em torno da questão; Recrutamento e seleção dos participantes Ajustes logísticos e operacionais para a realização da pesquisa na empresa;

Baseline	Permitiu compreender a visão de mundo, *ethos* e crenças, além de estados emocionais antes da realização da ação; Mapeou os motivos para os participantes se submeterem ao programa; Permitiu mapear habilidades cognitivas, emocionais, atitudes e comportamentos relacionados à sustentabilidade antes da ação; Permitiu desenvolver o protótipo do programa;
Ação e Avaliação do processo	Aplicou um programa inovador que permitiu desenvolver habilidades cognitivas, emocionais, atitudes e comportamentos relacionados à sustentabilidade; Possibilitou devido ao método empregado mais dinamicidade e fluidez no processo de pesquisa
Avaliação Final	Avaliou os efeitos da ação nas mudanças nas habilidades cognitivas, emocionais, atitudes e comportamentos relacionados à sustentabilidade dos participantes, contribuindo para o campo teórico de *mindfulness* e sustentabilidade; Avaliou a efetividade e aplicação do programa, possibilitando a oferta de sugestões de adaptações e pesquisas futuras; Avaliou a pertinência do método qualitativo empregado, concluindo sua adequação, influência nos resultados atingidos nos participantes e as contribuições para os envolvidos na pesquisa e para o campo.

Desta forma, o percurso metodológico da pesquisa se desenhou obedecendo as principais recomendações da literatura referente à *mindfulness*, sustentabilidade e pesquisa qualitativa. Outrossim, a questão ética não foi esquecida e destacamos a seguir os procedimentos tomados.

Ética em Pesquisa

Vasconcelos (2002) destaca que a ética em pesquisa exige avaliar previamente os possíveis riscos e benefícios do projeto para todos os atores envolvidos. De fato, a participação em uma pesquisa-ação apresenta sérias questões éticas, pois os participantes podem ser prejudicados devido ao caráter sensível do tema de pesquisa, envolvendo aspectos éticos organizacionais. Assim, deve-se estabelecer medidas para assegurar que os atingidos não estejam sendo enganados, manipulados ou explorados (Tripp, 2005). Mais ainda, deve-se abandonar a ideia de mudar unilateralmente os comportamentos dos outros. São os próprios atores que decidem se querem ou não mudar. No plano ético, é permitido ao pesquisador-ator auxiliar ou facilitar uma mudança somente se houver consentimento dos atores diretamente implicados (Thiollent & Silva, 2007). Assim, vamos seguir alguns procedimentos recomendados pela literatura para um projeto de pesquisa-ação ético.

Pontos estabelecidos nesta pesquisa como meta de um projeto de pesquisa-ação ético

Em um esforço para assegurar uma conduta ética na pesquisa-ação, elencamos pontos a serem estabelecidos como meta de um projeto de pesquisa-ação de acordo com a literatura (Tripp, 2005; Vasconcelos, 2013): 1 - trate de tópicos de interesse mútuo; 2 - baseie-se num compromisso compartilhado de realização da pesquisa; 3 - permita que todos os envolvidos participem ativamente do modo que desejarem; 4 – proteja os participantes; 5 - produza uma relação de custo-benefício igualmente benéfica para todos os participantes; 6 - estabeleça procedimentos de inclusão para a decisão sobre questões de justiça entre os participantes.

Desta forma, buscamos atender a cada um desses pontos, passando por compreender necessidades específicas de cada participante e ajudar no que estivesse ao alcance. Por exemplo, após a conclusão da ação foi realizado o envio de textos com temas de interesse solicitados por alguns participantes (e.g., liderança espiritual, Timothy; sentido de vida, Adriano). Facilitamos o acesso ao programa mesmo daqueles que não poderiam assistir todas as sessões por questões profissionais. Como exemplo, foi oferecida e realizada uma sessão extra para abordar conteúdo das sessões que perderam. Adicionalmente, como interventores, nos colocamos disponíveis para atender os participantes em caso de qualquer desconforto ou aflição que possam ocorrer.

Convém destacar que na elaboração do Consentimento Livre e Informado (apêndice J) a ser assinado por todos os participantes antes da participação do programa, estes foram avisados que práticas de *mindfulness* e mesmo os temas que seriam abordados poderiam trazer algum desconforto por trazer reflexões sobre a forma como lidam com si, com os outros e com a natureza. Este procedimento está alinhado a recentes recomendações sobre o viés ético em intervenções baseadas em *mindfulness* em empresas (Davis, 2015). Ainda, realizamos procedimentos para proteger e respeitar a liberdade de ação e confidencialidade dos dados relativos aos participantes que detalhamos a seguir.

Procedimentos de proteção e respeito aos participantes

Resguardamos o direito de cada participante de expor suas opiniões de forma segura, sem que ele possa sofrer qualquer retaliação. Para isso, toda a documentação que possa identificar o participante será codificada e não será compartilhada com nenhuma pessoa que não integre a equipe de pesquisa. A entrevista foi gravada, mas os nomes dos depoentes não são divulgados. Cada participante pôde não responder a alguma pergunta caso não queria, ou solicitar para não gravar qualquer resposta. Da mesma forma, ao longo do programa, os

participantes eram livres realizar as atividades que se sentissem à vontade. Adicionalmente, nenhum funcionário da empresa, de qualquer nível hierárquico, terá acesso à entrevista ou qualquer outro dado coletado. Os resultados da pesquisa serão divulgados sem identificação dos participantes e da empresa.

Síntese do capítulo

Neste capítulo, detalhamos o percurso metodológico desta pesquisa assim como as preocupações éticas envolvidas. Atendendo ao chamado na literatura de *mindfulness* e sustentabilidade, assim como buscando adequação ao paradigma da complexidade de Edgar Morin (2005), a pesquisa ação de cunho qualitativo e os procedimentos de coleta e análise de dados de inspiração etnográfica se mostram epistemologicamente adequados para a complexidade que a investigação desta pesquisa possui.

O programa baseado em *mindfulness*, interdependência e compaixão realizado neste trabalho será detalhado a seguir, em conjunto com a avaliação dos resultados, aprendizados e principais contribuições dele para esta tese.

CAPÍTULO 5 - O PROGRAMA *DA AÇÃO PSICOSSOCIAL*: ATIVIDADES, CONTRIBUIÇÕES E REFLEXÕES PEDAGÓGICAS

> *"The essence of education…is the transmission of values, but values do not help us to pick our way through life unless they have become our own, a part, so to say, of our mental make-up. This means that they are more than mere formulae or dogmatic assertions: that we think and feel with them, that they are the very instruments through which we look at, interpret, and experience the world".*
>
> *E.F. Schumacher*

Este capítulo apresenta o programa utilizado na ação psicossocial e seus principais resultados em relação à sua estrutura e atividades pedagógicas. Nossa decisão de apresentar o protocolo em conjunto com os principais aprendizados obtidos com sua implementação visa facilitar ao leitor compreender os objetivos de cada sessão e suas atividades, assim como seus principais resultados obtidos do ponto de vista pedagógico. Desta forma, nesta sessão daremos ênfase a descrição do programa e seus resultados do ponto de vista estrutural e pedagógico. Efeitos atitudinais, cognitivos, afetivos e comportamentais dos participantes são abordados em detalhes no capítulo de resultados.

Os resultados do programa apontam que a duração de 4 semanas, o uso de estratégias pedagógicas que sinergicamente trabalham aprendizagem cognitiva, afetiva e comportamental proporcionaram ganhos pedagógicos em relação aos temas abordados, principalmente *mindfulness*, valores e interdependência. Adicionalmente, o caráter flexível do programa favoreceu a inserção ou adaptação de atividades e abordagens didáticas que favoreceriam os objetivos de aprendizagem. Esta adaptação só foi possível devido aos diários de campo que era produzidos e as reuniões semanais da equipe de pesquisa, que de forma ágil, avaliava as impressões das sessões e comportamentos de todos os envolvidos e buscávamos aproveitar o aprendizado desta análise para adaptar a próxima sessão.

Desta forma, este capítulo se desenvolve por meio da apresentação dos dados gerais do programa tal como planejado: seu objetivo principal, duração e público-alvo. Na sequência, apresentamos seu norteamento ético, as temáticas abordadas e sua contribuição

original. Em seguida, descrevemos a estrutura da sessão prototípica, suas atividades e objetivos. Esta sessão prototípica é a base de onde as sessões efetivas foram elaboradas e posteriormente, adaptadas. Ela representa as principais atividades que são comuns a todas as sessões.

Por fim, adentramos em detalhes em cada sessão apresentando seus objetivos principais, sua temática, atividades e estratégias pedagógicas planejadas e efetivamente realizadas para ao final, abordarmos os resultados observados em cada sessão. Apresentamos também o contexto em que o programa começou, com o adiamento de uma semana por questões de saúde do facilitador e a manutenção da data inicial proposta para que os participantes e os assistentes de pesquisa pudessem se conhecer.

O programa baseado em mindfulness, interdependência e compaixão

O programa de 4 sessões intitulado *Mindfulness Based Leadership for Sustainability (MBLS)*[13] é uma intervenção secular, transdisciplinar, inspirada na tradição budista ética, realizada em grupo com sessões semanais de 4 horas. Focado no público organizacional, seu objetivo é estimular profissionais a desenvolver traços de lideranças para a sustentabilidade (Ferdig, 2007), ou seja, indivíduos que independente de terem cargos formais ou não de liderança, estejam dispostos a direcionar suas próprias vidas e influenciarem as organizações que trabalhem para uma direção mais responsável e sustentável social e ambientalmente.

O MBLS não é um protocolo budista, mas sim baseado na origem budista da prática de *mindfulness* e sua relação ética com outros conceitos centrais desta tradição religiosa, como compaixão e interdependência (Nhat Hanh, 2001). Um posicionamento religioso pode facilmente tornar aqueles que não se identificam como "budistas" cautelosos em se engajar em práticas similares. Rótulos podem criar barreiras à participação e isto, definitivamente, não é do interesse do programa, e acima de tudo, da sociedade e do planeta. Assim, espera-se contribuir no desenvolvimento de habilidades cognitivas, atitudes e comportamentos que sejam positivamente relacionados com sustentabilidade corporativa e, consequentemente, na responsabilidade social e ambiental de organizações.

As sessões são temáticas e foram elaborados de acordo com a literatura revisada de sustentabilidade, capitalismo consciente, Budismo e *mindfulness* (e.g., Sisodia, 2012; Wallace & Bodhi, 2006). Desta forma, os temas de cada encontro no protocolo MBLS são:

[13] Nome provisório

1. *Mindfulness* e Compaixão; 2. Interdependência; 3. Propósito Elevado; 4 Liderança Consciente.

Os temas servem de base para as exposições dialogadas do facilitador, para o *journaling* da sessão e as reflexões em grupo. O objetivo das exposições temáticas é proporcionar as bases conceituais e filosóficas que vão estimular reflexões críticas, sensibilizar os participantes em relação à sua visão e ação no mundo, em especial na sua forma de atuar na vida pessoal e profissional. Gradativamente, espera-se desenvolver indivíduos capazes de: (1) reconhecer questões relacionadas à sustentabilidade e responsabilidade universal; (2) analisá-las de forma crítica; e (3) estarem dispostos a direcionar suas vidas pessoais e influenciar sua organização para um caminho mais consciente e sustentável.

As duas sessões iniciais apresentam as bases éticas do protocolo de acordo com a literatura budista. Assim, inicialmente apresentamos *mindfulness* no contexto do caminho óctuplo, sendo assim relacionado à perspectiva de *mindfulness* encontrada nas *MBIs* de segunda geração (e.g., Van Gordon et al., 2014) e alinhada aos chamados dos principais críticos por programas de *mindfulness* eticamente informados e que resgatem a ética e filosofia originais budistas (e.g., Purser & Milillo, 2015) em empresas. Como buscamos desenvolver nos participantes habilidades, atitudes e comportamentos positivamente relacionados à sustentabilidade, apresentar o *mindfulness* sobre este aspecto é um caminho coerente e recomendado pela literatura citada. Na sequência, compaixão e interdependência são abordados. Tais conceitos foram escolhidos pois possuem relação direta com sustentabilidade. Compaixão é nossa capacidade de reconhecer, se importar e ter a intenção de agir para aliviar o sofrimento, não apenas de humanos, mas também de não humanos (Goetz et al., 2010).

Interdependência é a visão sistêmica que nos fornece a sabedoria que cada ação tem uma consequência, não apenas em nós, mas no todo. É o reconhecimento que estamos continuamente interagindo com o mundo ao nosso redor, em uma troca mútua (Karmapa, 2018). Assim, estimular a atenção plena dos participantes de oportunidades, momento a momento, de serem compassivos, éticos e responsáveis social e ambientalmente é em essência o *mindfulness* eticamente de acordo com a perspectiva budista.

As duas sessões seguintes abordam temas específicos de Sustentabilidade Corporativa e os quatro pilares do Capitalismo Consciente (i.e., Cultura Consciente; Orientação para Stakeholders; Propósito elevado; e Liderança Consciente), com ênfase para os pilares Propósito Maior e Liderança Consciente. Os quatro pilares do Capitalismo

Consciente foram escolhidos como meios hábeis de se apresentar perspectivas e condutas de negócios que, de forma prática, visam colaborar para a concretização de uma sustentabilidade econômica, social e ambiental. Estes pilares têm sido reconhecidos na literatura como uma evolução aos pensamentos tradicionais de sustentabilidade e responsabilidade social empresarial por apresentar mudanças e caminhos na forma como as empresas devem conduzir seus negócios para que sejam mais éticas, conscientes e benéficas para a sociedade e ao planeta (Mackey & Sisodia, 2013; Sisodia, 2012).

Os proponentes do Capitalismo Consciente acreditam que o desenvolvimento de lideranças conscientes e éticas são o pilar catalisador e fomentador dos outros três pilares. Assim, esse é o tema da última sessão, que tem com o principal objetivo o gerar o *embodiment* da intenção de ser uma liderança para a sustentabilidade. Esta interação sinérgica entre conceitos éticos budistas e temas relacionados a responsabilidade social e ambiental é uma característica original deste programa e responde a diversas críticas realizadas a protocolos de *mindfulness* em empresas que não questionam e potencialmente reforçam o *status quo*.

A seguir, descrevemos a sessão prototípica que representa a base onde as sessões foram criadas, descrevendo suas atividades, atividades pedagógicas existentes, duração e objetivos almejados. Os resultados apontam que pensar a sessão prototípica antes da elaboração das sessões facilitou o planejamento das sessões, sua padronização (mas não seu engessamento) e adaptação.

Criando o protocolo: a sessão prototípica, suas atividades e atividades basilares

A sessão prototípica é um detalhamento genérico de todas as atividades, como um roteiro semiestruturado onde as sessões foram construídas com pequenas adaptações. Esta descrição preliminar contribui para o entendimento dos encontros em maior profundidade, visto que estes possuem um formato similar. É comum a percepção que um protocolo baseado em *mindfulness* seja composto majoritariamente ou exclusivamente de práticas de *mindfulness*. Mas isso não procede. O protocolo aqui descrito possui práticas de *mindfulness* em meio a outras atividades pedagógicas, como o *journaling* e exposições teóricas.

De fato, em comum a todas as sessões, quatro práticas de meditação: primeira, uma breve meditação – Meditação do espaço de 3 minutos - para induzir o estado de *mindfulness* para a sessão; a segunda, a meditação que os participantes praticaram em casa durante a semana e que foi ensinada na sessão anterior; a terceira, introduzindo a nova meditação que

eles vão praticar em casa na próxima semana e; quarta, a prática da compaixão e bondade amorosa.

Todas as sessões também possuem atividades pedagógicas sinérgicas que visam gerar aprendizagem cognitiva, afetiva e comportamental relacionadas a sustentabilidade e responsabilidade universal nos participantes. Este programa se alinha ao chamado da literatura educacional em sustentabilidade que pede por estratégias pedagógicas afetivas e experenciais (Shephard, 2008) e por experiências educacionais que proporcionem mudanças em modelos mentais dos participantes (Sterling, 2010). Assim, as práticas de *mindfulness* e compaixão que proporcionariam o estado cognitivo e afetivo ideal para os temas e atividades da sessão que contrapõem as concepções dominantes da atual cultura ocidental.

Tais atividades pedagógicas visam desde acolhimento aos participantes, preparo para o início da sessão (*Drop In*), estabelecimento da motivação para a sessão, exposição temática e *journaling* sempre ligado ao tema da sessão. No momento final da sessão (*Drop out*), onde buscávamos estimular a intenção de nos dias seguintes buscarmos colocar em prática os aprendizados ali vividos. A tabela 5 ilustra as principais características do programa em relação às MBIs tradicionais:

Tabela 5 - Componentes do MBLS em comparação com outras MBI tradicionais

Componentes principais	**MBLS**	**MBIs típicas (e.g MBSR)**
Média/duração típica	4 semanas	8 semanas
Grupo baseado	Sim	Sim
Secularizado	Sim	Sim
Média total de horas de intervenção	16 horas	Aprox. 31
Retiro de um dia	Não	Sim
Meditações de alegria empática, *loving-kindness*, compaixão e equanimidade	Sim, em todas as sessões	Não explicitamente
Ensinamentos em autoconsciência ética generosidade, alegria empática, compaixão etc.	Sim, em todas as sessões Sim	Não Não
Clarificação de Valores	Sim	Não
Journalings	Sim	Não
Meditações relacionadas a seres sencientes e ambiente natural	Sim	Não

A tabela 5 ilustra como o programa deste trabalho se diferencia de programas de *mindfulness* usuais. Como principais diferenças, temos o uso de meditações eticamente baseadas como as quatro qualidades incomensuráveis; a expansão do escopo nas meditações de compaixão a todos os seres do planeta e não apenas a humanos, como forma de estimular atitudes e comportamentos mais responsáveis e empáticos em relação a seres não humanos; o uso de estratégias pedagógicas diversas como o *journaling* para reforçar atitudes e estimular

comportamentos relacionados aos temas vistos nas sessões e a busca por clarificação de valores autênticos nos participantes.

Atividades em detalhes

A seguir, avançamos com uma descrição detalhada das atividades, seus objetivos, duração e resultados gerais observados ao longo das 4 sessões. Após esta descrição genérica, aprofundaremos as discussões mostrando as intervenções específicas de cada sessão, assim como seus resultados obtidos.

Drop In

Todas as sessões começam pela atividade chamada de *Drop In*. Esta atividade tem por objetivos: a. gerar um sentimento de boas-vindas nos participantes; b. Incentivar a conscientização dos participantes sobre seu estado emocional; e c. Definir a atitude correta nos participantes para todas as atividades da reunião. Para que estes objetivos sejam alcançados, as atividades realizadas são o acolhimento aos que chegam, este sendo realizado pelo facilitador e pelos assistentes de pesquisa. Após o início da sessão, o facilitador faz um breve questionamento de como os participantes estão se sentindo e os convida a receber com abertura e gentileza qualquer emoção que ali estiver. Na sequência, estimula aos participantes que busquem ter uma atitude de abertura, presença e gentileza em relação a si e aos outros participantes. Se trata, essencialmente, de começar a estimular de forma verbal o contrato pedagógico entre os participantes: uma atitude adequada (i.e., estado de presença, com abertura, gentileza e curiosidade) para que a sessão possa transcorrer de maneira cordial, funcional e objetiva.

De forma geral, esta atividade funcionou muito bem em todas as sessões e parecia determinar o tom atitudinal da sessão. Como os participantes vinham de um dia de trabalho corporativo – com todas as pressões, preocupações e entregas a serem realizadas – era fundamental criar um momento de transição entre o que foi e o que viria, trazendo assim maior estado de presença para a sessão. Para reforçar o estado de presença, abertura e gentileza à sessão, a próxima atividade tinha importância fundamental.

Motivação consciente

A atividade seguinte intitulada **motivação consciente** tem por objetivo estimular uma atitude adequada nos participantes para todas as atividades da reunião composta de abertura, gentileza e de uma intenção consciente sobre o que buscamos ali: nos desenvolver e sermos

uma força para um bem maior. Esta atividade possui dois momentos principais: a meditação do espaço de três minutos e o estabelecimento da intenção para o dia.

Na primeira atividade o facilitador começava por convidar a todos a praticarem a meditação do espaço de três minutos (M. Williams & Penman, 2011). Esta prática é derivada do MBCT e explora mudanças de consciência, trabalhando tanto a atenção focada quando a mais ampla. Cada passo do Espaço de Respiração de Três Minutos tem aproximadamente um minuto de duração, seguindo este protocolo: (1) Fechar os olhos, estabelecer uma postura com a coluna ereta e fechar os olhos. Com gentileza, atender ao que se apresenta, isto é, convidar o indivíduo a participar amplamente da experiência, notando-a, com abertura e sem julgamentos: *Quais são os pensamentos que se apresentam? Que emoções estão ocorrendo? Quais sensações físicas estão presentes?* (2) No segundo minuto, o segundo passo restringe o campo de atenção a um foco único, a respiração: *direcione sua atenção agora às sensações físicas da respiração*; 3) Atenda ao corpo, onde amplia-se a atenção novamente para incluir o corpo como um todo e todas as sensações que estão presentes: *inclua o corpo como um todo e expanda a atenção para perceber as características presentes no ambiente, como sons e temperatura.*

Esta prática serve para se induzir o estado de *mindfulness* de forma breve, assim, permitindo que nesse momento possamos gerar a intenção para o dia. Poucos segundos após completar três minutos, inicia o segundo momento desta atividade: instruiu aos participantes a se perguntarem silenciosamente o que buscam ali e os convida a estabelecerem uma intenção de desenvolver em si uma atitude de abertura e gentileza a sessão, a si e a todos os presentes. O facilitador usava um timer e um sino para controlar o tempo das atividades e da meditação e a transição para o estabelecimento da intenção. Esta atividade possui ao todo cerca de 5 minutos de duração. Apesar da brevidade, é de extrema importância e o facilitador deve ter a experiência e sensibilidade para sentir se esta atividade deve ser prolongada em caso de necessidade.

Esta atividade se mostrou fundamental para reforçar a atitude gerada na fase de acolhimento e para possibilitar uma melhor transição entro o dia de trabalho e a sessão da semana. Estabelecer uma intenção consciente é uma prática budista antes de qualquer prática religiosa, em especial nas práticas de meditação (Nhat Hanh, 2017). Uma intenção é um princípio norteador de como você deseja ser, viver e aparecer no mundo, seja durante meditação ou em qualquer área da sua vida.

Trazer esta prática para o programa se mostrou muito acertado pois estimulava uma das principais características do desenvolvimento de *mindfulness*: agir com consciência sobre

o propósito da ação e refletir sobre sua provável consequência. Estabelecer uma intenção funciona como uma bússola que nos guia e nos alerta quando nos desviamos da rota e isto servia a cada encontro para estimular a atitude para o desenvolvimento das qualidades que tema central de cada encontro pedia. Com o estado de *mindfulness* e a intenção para o dia elaborada, o facilitador está apto a contextualizar a sessão do dia, estabelecendo uma relação lógica da sessão com a sessão anterior e com o objetivo do protocolo.

Contextualização

Esta atividade em torno de 10 minutos e tem por objetivo contextualizar a sessão do dia, seu tema e práticas que são abordadas com a sessão anterior, com a próxima sessão e com todo o programa. Assim, evitamos o risco de que as sessões sejam entendidas de forma fragmentada e descontextualizada, um dos maiores problemas educacionais de nossa época que dificuldade a aprendizagem (Morin, 2011). Desta forma, o facilitador apresenta o dia e seu tema central em contexto, estabelecendo uma relação lógica com o programa todo.

Como exemplo, interdependência se relaciona com *mindfulness* e compaixão na medida em que quanto maior for nosso estado de *mindfulness* e propensão à compaixão, mas conscientes estaremos do impacto que causamos na sociedade e nos sensibilizamos com a oportunidade de beneficiar os seres e não causar sofrimento. Para isso, o facilitador usa a projeção de um slide onde mostra os encontros, suas datas e os temas específicos de cada encontro. Assim, em todos os encontros os participantes veem os temas de cada sessão a sua relação com todos os outros.

Esta atividade se mostrou muito benéfica e mantinha a atenção dos participantes e dos assistentes de pesquisa ao contexto maior do programa e não apenas ao dia da sessão. Em verdade, uma das percepções que tivemos foi que contextualizar a sessão trazia maior percepção de relevância da mesma, pois mostrava como ela era uma evolução da sessão anterior e serviria de base para a próxima sessão.

O próximo passo do programa é avaliar como foi a semana anterior[14] em relação às práticas de meditação e outras ações conscientes. Se as práticas de meditação não estão sendo feitas, o desenvolvimento dos participantes e os ganhos atitudinais e comportamentais advindos do maior nível de traço de *mindfulness* fica comprometido.

[14] No caso de ser a sessão 2, 3 ou 4. A Sessão 1 tem suas especificidades e são detalhadas mais adiante da descrição da sessão 1.

Pequenas vitórias

Esta atividade tem a duração estimada de 15 minutos e tem por objetivo avaliar como foi a frequência das práticas de *mindfulness* realizadas na semana anterior, assim como cada participante as vivenciou e se foram percebidas mudanças em alguma habilidade (e.g., concentração), atitude ou comportamento. Todas estas informações devem estar registradas no diário de prática online deles. Assim, são instruídos previamente a trazer este material para os encontros.

Outro objetivo desta atividade é gerar apoio mútuo e engajamento com as práticas. Os participantes são divididos em duplas ou trios seguindo para que possam conversar entre si. Este compartilhar da experiência da semana anterior visa gerar empatia e suporte, repercutindo em engajamento, visto que na sessão posterior provavelmente os que não realizaram todas as práticas possam se sentir mais motivados e hábeis a praticar a partir da experiência bem-sucedida de outros membros. Desta forma, estas perguntas são feitas pelo instrutor para nortear as trocas em grupo: *Quantas vezes você meditou?; Como você se sentiu durante a prática ?; O que surgiu durante a prática?; Como você reagiu a isso?; O que você fez para superar obstáculos?; As práticas influenciaram sua vida pessoal e profissional? Você notou algo novo em sua atitude ou comportamento ao longo da semana?*

É importante frisar que o nome desta atividade foi propositalmente chamado de pequenas vitórias (*small wins*). A experiência anterior em outros *workshops* do facilitador fez com que percebesse que celebrar pequenas mudanças traz mais motivação ao processo de mudança e isto encontra embasamento na literatura (Duhigg & Mantovani, 2012; Maurer & Hirschman, 2013). Como essencialmente estamos falando de uma mudança de hábito, pequenas mudanças constantes trazem benefícios imensos em médio e longo prazo e isso merece ser celebrado e compartilhado. Desta forma, era importante destacar que não fazer as práticas diariamente não poderia ser motivo de desmotivação e sim o foco deveria ser o que foi feito e como podemos fazer melhor da próxima vez.

Após 9 minutos de conversa em grupo, os participantes são convidados a compartilhar para a sala os principais pontos de destaque da conversa, devendo focar sua explanação em pontos em comum e insights que tiveram ao ouvir os colegas. Nesse compartilhar público cada dupla ou trio deveria escolher um porta-voz e destacar pontos de similaridade entre eles ou qualquer informação que julguem relevantes e benéficas trazer ao plenário.

De fato, nas sessões 2, 3 e 4 esta atividade foi fundamental para que os participantes possam conhecer e reconhecer na dificuldade alheia de se engajar com disciplina na prática de *mindfulness* ao longo da semana anterior um pouco de sua própria dificuldade. Este fato

trouxe uma sensação de comunidade e natureza em comum. Um ponto negativo foi perceber que o diário online de registros de práticas (ver apêndice X) não foi utilizado pela maior parte. Neste ponto, temos poucos registros, pois apenas 4 participantes registraram informações e nenhum registrou informações referentes às quatro semanas.

Outro importante aprendizado é que além das meditações - que muitos destacaram terem dificuldade de fazer diariamente - parte do comportamento na vida pessoal e de trabalho era compartilhado. Neste ponto, mudanças já começaram a ser percebidas em nível pessoal e principalmente relacionadas ao autocuidado, especificamente relacionadas a priorizar coisas e dar mais espaço na vida para elementos de outras áreas da vida além do aspecto profissional. Importante destacar que os diários de campo ilustram que as discussões em grupo eram entusiasmadas e que no momento do compartilhamento em plenário muitos participantes faziam anotações sobre a experiência compartilhada de outros grupos. De fato, esta atividade foi superior a 15 minutos tendo durado 25 minutos na segunda sessão, 20 minutos no terceiro e 20 minutos na quarta sessão. Este comportamento ilustrava um engajamento em relação ao processo e interesse na experiência alheia.

Uma vez que todos estavam agora cientes sobre como foi a experiência da semana anterior dos participantes, na sequência mais uma vez nos dedicávamos à prática da semana anterior. Assim, iniciávamos a primeira meditação mais longa e formal da sessão.

Práticas de Mindfulness da semana anterior

A sequência natural é, após a discussão, praticar mais uma vez. Desta forma, esta atividade visa: a. Fortalecer o estado de *mindfulness*; b. Melhorar a prática dos participantes; c. Desenvolver habilidades cognitivas e emocionais que servirão de base para d. Promover atitudes e comportamentos sustentáveis.

Tais objetivos visam desenvolver atitudes e comportamentos positivamente relacionados à sustentabilidade e proporcionar impacto positivo nas habilidades cognitivas e emocionais dos participantes. O protocolo de condução destas práticas segue o padrão o mesmo padrão de meditação guiada usada na semana anterior segundo o modelo intenção, atitude e atenção (Shapiro, Carlson, Astin, & Freedman, 2006): no início, a intenção para a prática será lembrada e ao longo desta, o facilitador destaca a necessidade de uma atitude de abertura, não julgamento e curiosidade às sensações, emoções e pensamentos que surgem e vão. Assim, a cada encontro, a meditação principal da sessão anterior era praticada mais uma vez na sessão posterior.

Os resultados apontam que esta atividade se seguia de forma bastante natural às discussões e traziam aos participantes uma curiosidade à prática devido a terem ouvido e

compreendido as dificuldades e impactos que a prática teve nos outros participantes. Assim, uma atitude de maior abertura havia sido estimulada para que possamos mais uma vez práticas e reforçar os músculos da atenção plena.

Como de costume, após uma prática de *mindfulness* abrir espaço para feedbacks é muito benéfico para o esclarecimento e dúvidas e eventuais insights que os praticantes queiram realizar. Desta forma, a próxima atividade proporciona mais uma vez esta oportunidade.

Feedbacks sobre a prática da semana anterior

Esta atividade tem a duração prevista de até 10 minutos e depende fundamentalmente do engajamento do grupo. O objetivo é mais uma vez esclarecer dúvidas e apontar meios hábeis para que os participantes possam evoluir na sua prática pessoal. Assim, espera-se esclarecer dúvidas sobre a prática e gerar encorajamento, aperfeiçoando as habilidades na meditação dos participantes, melhorando sua autoconsciência e, também, a consciência das dificuldades comuns que surgem a todos ao longo da prática.

O protocolo se dá desta forma: o facilitador separa o grupo em duplas ou trios para mais uma vez – por 5 minutos - os participantes compartilharem como foi a experiência. Após a formação das duplas ou trios, o instrutor realiza algumas perguntas para servirem de guia para a troca: *Como foi a prática? O que surgiu? Você notou quando se afastou? Como você respondeu a isso? Você manteve uma atitude de curiosidade? Abertura? Não julgamento?* Após a troca, os participantes são convidados a compartilhar sua experiência e *insights* com o grupo.

Os resultados indicam que esta atividade tende a reproduzir feedbacks dados na fase de pequenas vitórias, trazendo redundância. Como os feedbacks da prática já ocorreram na sessão anterior quando ela foi realizada na primeira vez e na atividade de pequenas vitórias, esta atividade foi excluída nos encontros 3 e 4 proporcionando mais tempo para outras fases que demonstraram mais engajamento nos participantes como a atividade de pequenas vitórias.

Intervalo

O primeiro intervalo tem a duração de até 10 minutos possui como objetivo proporcionar um pequeno descanso, atualização nos participantes quanto a eventuais comunicações por ser um dia útil de trabalho e ida a banheiros caso necessário. O facilitador orienta os participantes a permanecerem conscientes (*mindful*) e presentes o quanto possível, evitando se dispersar e que deveriam estar de volta em 10 minutos.

De fato, este momento de mostrou muito útil para que os participantes se atualizassem e claro, buscassem se alimentar ou ir ao banheiro. Como são executivos em um dia de trabalho, a primeira reação usualmente era pegar nos celulares e checarem seus caixas de mensagens. O tempo de 10 minutos era sempre seguido por todos, o que não foi surpresa por ser um grupo corporativo e habituado a trabalhar com prazos. O próximo passo da sessão seria o tema central e era importante que todos estivessem atentos e presentes.

Tema da Sessão

Esta atividade tem 30 minutos estimados e tem como objetivos fornecer as bases conceituais e filosóficas do tema do dia por meio de exposição dialogada do facilitador e também de forma vivencial, trazendo alguma experiência ao participante para que melhor possa apreender – cognitiva e afetivamente - o conceito da sessão e sua relação com os conceitos vistos nos outros encontros. Assim, buscamos reforçar cognições, atitudes e mudanças de comportamento positivamente relacionadas à sustentabilidade. Neste momento o uso de projeção de slides ou vídeos com conceitos e reflexões sobre o tema servem de auxílio didático.

O protocolo desta atividade segue um modelo educacional que tendo a trazer mais resultados cognitivos e afetivos. Começamos pela meditação do espaço de três minutos descrita anteriormente. Esta prática serve para voltar a consciência ao momento presente e induzir um estado de *mindfulness* para uma atividade posterior: a teorização e exercício relacionados, com cerca de 25 minutos de duração. Os temas e exercícios aqui usados são específicos de cada sessão e detalharemos as especificidades mais adiante. O comum a esta atividade em todos os encontros é o protocolo: meditação de 3 minutos, exposição dialogada contextualizando o tema com o programa e um exercício mais vivencial que aplique o que foi visto.

Os resultados apontam que esta atividade é de fundamental importante e o facilitador tem que possuir não apenas domínio conceitual dos temas, mas didática para contextualizá-los e aplicá-los por meio de um exercício prático. Esta experiência visa gerar um aprendizado que vai além do cognitivo, trazendo o que se chama de aprendizagem afetiva, impactando na atitude dos participantes (Stanszus et al., 2017). Como os participantes estão sensibilizados pela exposição e experiência prática, os participantes terão a oportunidade de registrar suas sensações, pensamentos e emoções em um exercício de *journaling*.

Journaling

A prática de *journaling* tem em torno de 12 minutos de duração e almeja levar os profissionais a entrarem um nível mais profundo de reflexão e identificar ações concretas a

serem realizadas de acordo com o tema abordado (Hubbs & Brand, 2010). São questões que estimulam inicialmente a reflexão dos participantes sobre sua condição atual (crenças, atitudes e comportamentos) em relação ao tema visto, mas também visam estimular seu engajamento em relação ao tema. Assim, todo *journaling* é sempre finalizado abrindo espaço para que ele possa elaborar alguma ação a ser realizada em sua vida pessoal e profissional. Obviamente, a cada encontro o *journaling* é diferente e será descrito mais adiante no detalhamento dos encontros.

Algumas instruções são dadas aos participantes e são comuns a todos os encontros: (a) O *journaling* é um processo pessoal. Suas anotações são privadas; (b) O participante deverá escrever e não bloquear o fluxo da escrita. Assim, será enfatizado que estes devem apenas começar a escrever, independente de se ter uma ideia fechada sobre o que responder; (c) São apresentadas questões e terão um tempo de 3 minutos para responder a cada uma delas. Aqui, o instrutor deve avaliar se a maioria está pronta para passar para a próxima questão e pode decidir seguir para a próxima ou esperar; (d) Uma batida de sino sinaliza que a primeira questão será apresentada e que podem iniciar o *journaling*; (e) Uma nova batida após 3 minutos ocorre, sinalizando que a segunda questão será apresentada e assim se faz até finalizar o exercício; (e) Duas batidas consecutivas ao final indicam o fim do *journaling*; (f) Após as duas batidas, os participantes podem reler as anotações, fazer novas anotações ou apenas ficar em silêncio por 3 minutos consciente de suas sensações, pensamentos e emoções com abertura, curiosidade e não julgamento.

Os resultados apontam que esta atividade foi uma das mais marcantes de todo o protocolo na perspectiva dos participantes e também dos assistentes de pesquisa. Os assistentes de pesquisa foram convidados a participar tal como foram das meditações por dois motivos: se beneficiarem das reflexões e não serem um ponto de tensão observando os participantes neste momento, gerando potencial distração e prejudicando os resultados. De fato, na avaliação geral do protocolo 4 dos 12 participantes apontaram que gostariam de continuar a fazer *journaling* após o fim do programa. Em conversas com os participantes, os assistentes de pesquisa apontaram que todos eles avaliaram esta prática como benéfica e que proporcionava importantes insights sobre si e ajudavam a criar ações coerentes com as reflexões que tiveram.

Após a finalização do exercício, seguimos para a próxima atividade: a conversa consciente. Esta atividade se dava de forma fluida pois agora a intenção é que mais uma vez, os participantes possam reconhecer nos outros características comuns a si.

Conversa Consciente

A prática de conversa consciente (Tan, 2014) visa treinar a atenção empática e nossa capacidade de fala consciente, além de permitir aos participantes compreender a realidade do outro a partir da narrativa do outro. Assim, o objetivo desta atividade é estimular atitudes e comportamentos positivamente relacionados à sustentabilidade (e.g., empatia, autoconsciência) a partir da experiência compartilhada do outro.

Esta atividade segue este protocolo: consiste em dividir o grupo em trios, onde cada um vai compartilhar o que julgar pertinente e construtivo a partir da prática do *journaling*. Quando alguém estiver em sua hora de falar, o outro se coloca aberto ao que é falado, adotando uma atenção gentil e oferecendo a quem fala a dádiva de sua atenção plena (*mindful listening*) sem interrupção. Em seguida, os papeis são trocados e ao final, uma livre troca entre os interlocutores acontece (*free-flow conversation*). Após o tempo estipulado para esta tarefa (25 minutos), o instrutor convida os trios a compartilharem com o grupo seu aprendizado com o plenário.

Os resultados apontam que esta atividade mais uma vez se mostra muito benéfica pois os participantes se beneficiaram de algumas formas: (a) puderam compartilhar elementos que julgaram relevantes e muitas vezes se colocaram de forma vulnerável perante outros participantes; (b) puderam perceber inseguranças e reflexões relevantes nos outros participantes mais uma vez trazendo a eles a reflexão de uma natureza humana em comum, fundamental para o desenvolvimento de autocompaixão (Germer & Neff, 2013); (c) puderam conhecer algumas ações que outros participantes elaboraram a partir do *journaling* e se inspirar nelas; e (d) ao compartilharem algumas ações relacionadas ao tema que elaboraram para serem realizadas, criavam um compromisso público mesmo que para um grupo pequeno de as realizar. O próximo passo é compartilhar em plenário o que conversarem nos trios. Este passo mais uma vez reforça a troca entre participantes, só que agora em maior escala.

Discussão em Grupo

Esta atividade possui até 15 minutos e visa estimular a reflexão em grupo, de forma aberta, sem julgamentos, sobre a experiência da conversa consciente e do *journaling*. Assim, encoraja-se a escuta empática e consciente entre os participantes, o aprendizado uns com os outros e o fortalecimento do senso de confiança e comunidade no grupo. O facilitador estimula a discussão por meio destas perguntas: *Que insights ocorreram com o journaling? E na conversa consciente*? A partir das respostas, o instrutor conduz a discussão de forma a trazer aprendizados relacionados ao papel de incorporarem os aprendizados e ações que surgirem em suas vidas pessoais e profissionais.

Esta atividade apresenta resultados interessantes: na medida em que os encontros foram ocorrendo, mais engajamento ocorreu. Isso ilustra uma dinâmica comum em grupos organizacionais: na medida em que a confiança aumenta entre os participantes, maior tende a ser o ambiente de segurança psicológica para se manifestarem e se exporem (Good et al., 2015). Outro ponto de destaque é esta parte traz à tona para todo o grupo pontos sensíveis discutidos e compartilhados apenas no grupo menor (dupla ou trio), como no caso em que trouxe amplas – e tensas - discussões sobre a dificuldade de se colocar em prática ações relacionadas a sustentabilidade em especial no ambiente corporativo[15]. Sem dúvida, uma atividade muito relevante do protocolo e os facilitadores devem ter o controle de direcionar a discussão para o tema da sessão de forma propositiva, pois a discussão tende a ficar nas dificuldades e problemas e não nas soluções. O passo seguinte é um novo intervalo – mais breve – que marca o início das atividades finais da sessão.

Segundo intervalo

Segue o mesmo padrão do anterior, só que possui apenas 5 minutos de duração. Mostrou-se estar no momento adequado pois as discussões em grupo tenderam por vezes a agitarem o grupo. Nesta linha, servia de importante pausa que permitia uma transição para a segunda prática mais longa de *mindfulness*, a prática que os participantes deveriam fazer ao longo da semana.

Prática de Mindfulness para a semana

Ao retornar no intervalo, são apresentadas as práticas de *mindfulness* a serem realizadas em casa ou trabalho ao longo da próxima semana e esta atividade tem a duração de 15 minutos. Os objetivos desta atividade são: a. Fortalecer o estado de atenção plena; b. Desenvolver habilidades de regulação atencional e emocional; c. Impulsionar atitudes e comportamentos éticos e compassivos. A sequência das atividades segue sempre este protocolo: Prática do Espaço de Respiração de três minutos; Explicação teórica da prática da semana (e.g., Atenção Plena à Respiração; encontro 02[16]) e então, meditação guiada propriamente dita por cerca de 12 minutos. Ao final, o facilitador reforçava a necessidade de se praticar ao longo da semana, destacando três pontos principais: *A constância da prática é que leva a resultados efetivos; O que praticamos se fortalece; e que registrar no diário online as práticas era por si só uma prática de awareness.*

[15] Abordaremos em detalhes na discussão da Sessão 2 – Interdependência.

[16] Para cada sessão, havia uma ou até duas práticas diferentes. O protocolo de condução destas práticas está detalhado no tópico relacionada a esta atividade no detalhamento do que se sucedeu em cada dia.

A cada encontro um conjunto diferente de técnicas é abordado e sempre baseado nas meditações formais presentes nos protocolos MBCT e MBSR (Jamieson & Tuckey, 2017). A ordem das práticas que foi escolhida – meditações focadas no corpo para então meditações de monitoramento aberto - segue o modelo utilizado MBCT por sua validação já amplamente conhecida em ambientes clínicos e corporativos e pela experiência do facilitador na condução destas práticas.

Esta atividade apresentou um desafio pois o momento caminhava para o fim da sessão e muitos participantes – inclusive o facilitador e seus assistentes de pesquisa - estavam cansados. Mas sua importância é fundamental para os objetivos do programa e os relatos do diário de campo mostram que os participantes se engajavam nas práticas. Como usual, após as práticas era aberto um espaço para a discussão sobre como foi a experiência meditativa.

Feedbacks sobre a prática

Esta atividade segue o mesmo padrão da atividade 6: tem a duração prevista de até 10 minutos e depende fundamentalmente do engajamento do grupo. O objetivo é esclarecer dúvidas e apontar meios hábeis para que os participantes possam evoluir na sua prática pessoal ao longo da semana. A diferença é que neste momento não formávamos duplas ou tris e partíamos para uma discussão em plenário. Entendemos que mais uma vez mudar as pessoas de lugar e criar uma atividade intermediária em um momento que já caminha para i final da sessão poderia adicionar um esforço mental e menos dispêndio de tempo que não compensariam. Da mesma forma, o facilitador disponibiliza algumas perguntas para estimular a discussão em grupo: *Como foi? O que surgiu? Você notou quando se afastou? Como você respondeu a isso? Você manteve uma atitude de curiosidade? Abertura? Não julgamento?*

Assim, os participantes são convidados a compartilhar sua experiência e insights com o grupo. Espera-se esclarecer dúvidas sobre a prática e gerar encorajamento, aperfeiçoando as habilidades na meditação dos participantes. Ao avaliar esta atividade, vimos que ela se mostrou bem importante para compreendermos dificuldades teóricas ou práticas. Um ponto interessante é que os participantes questionavam de que forma determinada prática poderia impactar no potencial criativo, na concentração e na produtividade. Nitidamente são efeitos de interesse para o meio corporativo e o facilitador deve possuir o domínio de especificidades de técnicas de *mindfulness* e seus efeitos específicos. A capacidade de responder com segurança a tais perguntas foi fundamental de acordo com relatos do diário de campo para que se gerar credibilidade e confiança no grupo.

Uma vez que a prática da semana foi instruída e praticada, seguíamos para outra prática formal intimamente relacionada a *mindfulness* dentro de uma perspectiva budista: a meditação da compaixão.

Meditação da Compaixão e Bondade-Amorosa

Esta atividade possui cerca de 10 minutos e iria ser inicialmente conjunta com a atividade anterior, mas logo no primeiro dia – durante a realização do curso – o facilitador sentiu a necessidade de separá-la por dois motivos: daria maior relevância e visibilidade a ela e seria mais fácil didaticamente explicar tecnicamente seu processo. Trata-se de um dos pontos altos da sessão e tem por objetivo desenvolver atitudes e comportamentos éticos e compassivos. Esta meditação está presente em todas as sessões, possuindo pequenas alterações de uma sessão a outra: gradualmente os participantes vão ampliando seu escopo de compaixão para incluir seres que possuem uma relação neutra, seres que possuem uma relação difícil e então seres não humanos como animais e elementos da natureza.

Esta prática faz parte do "dever de casa" que os participantes deveriam praticar ao longo da semana. Os resultados desta atividade apontam que os participantes tiveram muita dificuldade em praticá-la, especialmente quando envolvia entes neutros, com relação conflituosa e quando tinham que direcionar a si mesmos. Isso se alinha com a literatura que aponta estas dificuldades como comuns (Jazaieri et al., 2013; Neff, 2003a). Um desafio que viria a trazer um importante insight: a dificuldade de autocompaixão vai se refletir na dificuldade de compaixão por seres que não fazem parte do conjunto das relações mais felizes. O que mais chamou a atenção é que no caso de autocompaixão e relações conflituosas, a sensação de ansiedade e aflição foi reportada por Anjali, Talisha e Indira. Três dos participantes – Timothy, Adrian e Claudia - relataram terem se identificado muito com a prática e que gostariam de a continuar praticando. Há um relato de Claudia no diário de campo da sessão 4 que essa meditação gerava ondas de amorosidade na sala, um *ripple effect* em todos.

Esta prática abria espaço – dentro da mente e do coração - para a atividade seguinte, que consistia na última atividade da sessão. Era fundamental estimular nos participantes esses sentimentos de amor e compaixão a si e aos outros para que pudessem ter mais propensão a realizar as práticas e ações elaboradas anteriormente no *journaling*.

Drop out

Esta atividade possui cerca de 5 minutos e tem por objetivo fazer um fechamento do dia, reforçar a necessidade de prática diária, da manutenção de se manter um diário sobre

suas experiências e reflexões, além de reforçar com o grupo a intenção de se tornar um líder para a sustentabilidade. Destaque que neste momento todos estão ainda com o efeito induzido da meditação da compaixão.

Passo a passo, o facilitador segue este padrão: (a) Forma um círculo com o grupo e todos de pé. O círculo simboliza comunidade, inclusão e nivelamento; (b) agradece a todos pela presença e por buscarem a melhor atitude ao longo do dia; (c) explicar sobre a necessidade da prática diária para uma transformação interna duradoura; (d) avisar que as atividades para a semana são enviadas por e-mail e da importância da manutenção do diário de pratica (online); (e) o facilitador reforça a intenção dos participantes de voltarem suas vidas pessoais e profissionais para uma direção mais responsável, compassiva e sustentável; (f) O facilitador pede a cada um para em sequência expressasse em uma palavra o que sente no coração; (h) Libera a classe.

Resultados desta atividade apontam que este foi um dos momentos mais marcantes para os participantes e com alta carga emocional. A formação do círculo de fato influenciou positivamente o grupo e nos relatos dos participantes há alguns que destacam este momento como “mágico”. De fato, as palavras que surgiam foram um bom termômetro para se perceber o estado emocional dos participantes e a construção de confiança em um grupo. Como avaliação geral das atividades, a elaboração prévia da sessão prototípica trouxe mais planejamento sem engessar o programa, pois tivemos a flexibilidade de adaptar atividades e durações para o melhor andamento do processo.

A experiência do programa: 4 sessões para salvar o mundo (ou avançar neste sentido)

Neste tópico, vamos analisar o programa focando nas atividades pedagógicas acima listadas por meio da percepção dos participantes, dos assistentes de pesquisa e do próprio facilitador. O que vemos é um grupo em formação, inicialmente cético quanto ao programa que ao final das quatro sessões, mostraram-se mais integrados e até saudosos, ávidos por um segundo programa.

Os resultados apontam que na medida em que o programa era conduzido, uma confiança maior foi sendo gerada tanto nos participantes, quanto nos assistentes de pesquisa e mesmo no facilitador em relação a qualidade do mesmo e aos resultados. Uma montanha russa de emoções, reflexões e adaptações, diferenciando todo o processo de um método experimental tão comum em pesquisas intervencionistas.

Nesta linha, o progresso das sessões ocorreu cercado de incertezas e desafios, que foram acolhidos com a flexibilidade e abertura que uma pesquisa social de base qualitativa nos convida. A incerteza – um dos pressupostos epistemológicos relevantes no desenvolvimento de uma pesquisa qualitativa de inspiração etnográfica - nos acompanhou do início ao fim e podemos destacar três fatores principais: (1) a própria rotina profissional dos participantes, que ora precisaram viajar a trabalho se ausentando de algumas sessões ou se atrasar; (2) a saúde do facilitador, que enfrentava o desafio de lidar com uma bactéria que insistia em abatê-lo moral e fisicamente, levando a perda de 6 quilos em um mês e a necessidade de postergar o programa por uma semana[17]; (3) as reações dos participantes ao andamento do programa, que sendo registradas pelos assistentes de pesquisa e mesmo pelo facilitador, levariam a alterações no protocolo inicial pensado para a ação social.

Vamos agora detalhar os pontos principais de cada sessão, destacando as especificidades de cada sessão e as percepções sobre os resultados de cada sessão no ponto de vista de dinâmicas e estratégias pedagógicas utilizadas.

Sessão 1: Mindfulness e Compaixão[18]

A primeira sessão ocorreu após o seu adiamento em uma semana no dia no dia 17 de outubro de 2018 das 16 às 20 horas na sede principal da empresa em San Francisco. A debilidade física do facilitador era visível, pois houve uma perda de 6 quilos em relação ao período das entrevistas que ocorrera 30 dias antes. De fato, até a sessão 2, o facilitador lidava com a questão de saúde e para esta sessão, teve que suspender 24 horas antes a medicação para dor pois afetava sua capacidade cognitiva por ser um opioide.

A sessão ocorreu em uma das salas de treinamento na sede da empresa no centro de San Francisco. A sala é confortável, ampla, aproximadamente com 50 metros quadrados e composta por 5 mesas com 6 cadeiras cada uma. A temperatura é baixa e existem muitos dispositivos tecnológicos, como projetores, acesso à internet, microfone e iluminação adaptável. Como norma da empresa, não é permitido captar imagens ou sons dos treinamentos.

[17] Isto levou a um evento de confraternização entre os participantes na data original de início do programa. Este evento teve duração de 1 hora e foi chamado como sessão 0 – *meet and greet*. Não havia um protocolo para isto visto que o cancelamento foi decidido 24 horas antes da primeira sessão. Entretanto, este encontro foi importante para que os assistentes de pesquisa conhecessem o local e alguns dos participantes e já treinassem a redação dos diários de campo.

[18] Para conhecer as intervenções em detalhes e exercícios sugeridos para a semana seguinte à sessão 1, ver Apêndices B e C.

Um dos participantes, Steve, chegou na hora e perguntou se poderia participar pois ficara interessado ao ver a chamada do programa poucos dias antes. Permitimos sua participação, mas não conseguimos obter sua entrevista preliminar nem a pós programa, assim seu nome não foi considerado para fins de pesquisa. Da mesma forma, Susan e Timothy entraram em contado dois dias antes perguntando se poderiam participar. Preencheram os formulários de inscrição, mas também não conseguimos entrevistá-los antes do programa. Felizmente, conseguimos realizar entrevistas com estes dois após o programa.

Os resultados em relação às atividades e o andamento da sessão apontam que a sessão transcorreu de forma bastante positiva – em que pese a saúde do facilitador - tendo o protocolo funcionado muito bem. A flexibilidade em mudar as atividades planejadas foi importante para acomodar estados de ânimo e dinâmicas pedagógicas ao longo da sessão. A atitude e comportamento dos participantes foi um ponto igualmente positivo: o grupo se mostrou engajado e respeitoso ao longo da sessão, parecendo ter particular interesse na história pessoal do facilitador, cuja experiência profissional – e aflições relacionadas – é similar a dos participantes.

De fato, um vínculo forte foi estabelecido entre o facilitador e alguns dos participantes, sendo esta aflição em relação à carreira o ponto de identificação inicial entre estes. Do ponto de vista pedagógico, ficou claro que o conceito de *mindfulness* como qualidade mental não era claro assim como o potencial impacto de seu desenvolvimento na questão da sustentabilidade.

Especificidades da Sessão 1

Tal como descrito anteriormente, esta sessão tinha por objetivo central apresentar os fundamentos teóricos do programa, levando uma visão eticamente informada de *mindfulness* em conjunto com compaixão, além de trabalhar a questão dos valores pessoais como base para uma vida mais autêntica e consciente. O quadro 13 apresenta as principais especificidades desta sessão na ordem cronológica de suas ocorrências da sessão:

Quadro 13 - Especificidades da sessão 1

Atividades	Especificidades	Objetivos
Tema da sessão	*Mindfulness* e Compaixão	Fomentar uma visão eticamente informada de *mindfulness* e interdependente com compaixão.
Práticas de *Mindfulness*	Atenção ao corpo e a respiração e	Desenvolver o estado de *mindfulness* e habilidades de regulação atencional e emocional

Journaling	Perguntas que estimulam reflexões sobre valores e momento de vida	Levar os participantes a um processo de autorreflexão, permitindo entrarem um nível mais profundo de reflexão sobre suas vidas e identificar ações concretas a serem realizadas
Exercício de Valores	Baseado no modelo da ACT de direções valiosas e ações de compromisso	Promover clarificação de valores e alinhar comportamentos a estes
Prática de Compaixão	Prática de Bondade amorosa e compaixão incluindo a si e pessoas neutras.	Cultivar as virtudes de amor e compaixão a si, aos outros e gradualmente, a seres fora do círculo de relacionamentos.

Detalhamos a seguir as atividades, resultados e aprendizados da sessão.

A sessão em detalhes

Drop in: boas-vindas e contrato pedagógico

A sessão iniciou às 4:10pm e diferente das sessões seguintes, esta sessão por ser a primeira pediu por uma atividade inicial de boas vindas de maior duração onde tive que me apresentar a todos os presentes, pedir aos assistentes de pesquisa que se apresentassem e a cada um dos participantes que fizessem o mesmo, de forma breve.

Esta atividade gerou um sentimento de boas-vindas e incentivou a familiaridade e a confiança dos participantes no professor e nos assistentes de pesquisa. Na sequência, eu falei sobre a necessidade de termos gentileza – com si e os outros -, abertura e curiosidade ao longo do programa. Era um contrato pedagógico inicial que consistia basicamente em uma atitude esperada de todos ao longo do programa. Este contrato pedagógico seria lembrado no início de cada sessão seguinte.

Esta atividade se mostrou muito benéfica pois ditou o tom da sessão e permitiu uma maior aproximação dos participantes com o grupo de pesquisa em especial o facilitador. Eu me apresentei por meio de minha história no ambiente corporativo, minhas conquistas no meio e ainda assim, uma sensação de falta de sentido e insatisfação recorrente, que levou a minha transição para um profissional de desenvolvimento humano, que buscava contribuir para mudanças positivas de modelos mentais e atitudes de pessoas em relação às suas vidas e atuação no mundo. Adicionalmente, destaquei que por mais que eu atuasse em empresas, eu também atuava nas ruas, como parceiro de uma Ong (Projeto Ruas) e guiava sessões de *mindfulness* e compaixão para população de rua. Os registros do diário de campo apontam

que muitos participantes neste momento assentiam, sorriam e ouviam atentamente. Minha intenção era mostrar que há sofrimento, use terno ou roupa esfarrapada. Há sofrimento e isso faz parte da existência e há meios hábeis para compreender como lidar com isso e vamos juntos explorar esta questão: o sofrimento em nós, nos outros e no planeta.

Na sequência, buscamos mostrar que ao longo do programa, nossa atitude impactará diretamente o que vamos obter dele. Gentileza a si e aos outros, gratidão a si e aos outros por proporcionarem aquele momento e abertura ao que se apresentar. Assim, esta gentileza, aceitação e curiosidade ao momento presente já seriam uma prática de *mindfulness*. Eu senti, como facilitador, que o grupo começava a confiar em mim e na minha genuína intenção de oferecer um programa que possa ser benéfico a eles. O processo educacional já começava a nascer, por meio de uma atitude positiva em relação ao facilitador, sua equipe e ao momento presente.

Os aprendizados com esta atividade são claros: uma primeira impressão positiva pode trazer confiança e confiança gera abertura e engajamento. De fato, uma das principais pesquisas relacionadas a equipes de alto desempenho indica que a construção de segurança psicológica proporciona mais aprendizado e engajamento (Good et al., 2015). Nossa avaliação que essa primeira atividade do programa foi muito positiva, e fundamental para pavimentar o caminho das atividades e sessões seguintes.

Estabelecendo motivação consciente

A segunda atividade era estabelecer uma intenção consciente para a sessão, tal como explicado na sessão prototípica. Aqui a contextualização sobre porque isso é importante foi fundamental e para isso usamos de nossa própria experiência pessoal. Os registros do diário de campo da sessão 1 dos assistentes de pesquisa mostram que eu abri esta atividade com esta frase:

> *"Acredito que o negócio mais importante da nossa vida é a nossa própria vida. Se você não lidera sua vida, alguém está assumindo o comando por você. A essência de mindfulness é estar consciente sobre o momento presente, suas motivações e ações. Minha motivação aqui é oferecer um programa que o ajude a estar consciente das experiências cotidianas, da maneira como você lidera, seja sua equipe ou sua própria vida e como você está impactando a si e ao mundo. É por isso que em todos os encontros eu vou pedir que você esteja consciente de sua motivação estar aqui, isso vai determinar diretamente o que você vai obter".*

Os resultados apontam que os participantes estavam ouvindo atentamente e meu registro de diário de campo indica que eu senti que o conceito de liderar a própria vida fez

muito sentido aos participantes e buscava levar a uma reflexão: se não estamos conscientes sobre o porquê fazemos o que fazemos, quem está liderando nossas vidas? Aqui, mais uma vez, abrimos espaço para um dos maiores resultados obtidos deste programa: reflexões de direções de vida e de valores.

Contextualização

A atividade seguinte buscava - como destacado anteriormente - mostrar como o programa estava desenhado e como as sessões se encadeavam. Assim, uma linha do tempo com as sessões, seus temas e suas datas. Fundamental nesta atividade mostrar como *mindfulness* se relaciona com os outros construtos e possui benefícios não apenas individuais, mas sociais e ambientais.

Esta atividade foi replicada em todas as sessões e serviu para enfatizar que *mindfulness* nos ajuda não apenas a reduzir o estresse, mas a caminhar pela vida mais alinhada aos nossos valores, a liderar com sabedoria e, espera-se, com compaixão. O nível de atenção foi alto e os participantes reagiram bem a este momento.

Tema da sessão: Mindfulness e Compaixão

O tema da sessão 1 foi, então, apresentar e aprofundar o conceito de *mindfulness* e compaixão. Aqui focamos em alguns pontos importantes: mostrar que *mindfulness* não é apenas uma prática de meditação, mas também seu resultado; apresentar a diferença entre estado de *mindfulness* e traço de *mindfulness*; mostrar a importância da prática para o desenvolvimento do traço de *mindfulness* que irá nos proporcionar os efeitos mais duradouros. A mensagem principal é: *mindfulness* deve ser cultivado. Assim, os resultados deste cultivo que se dá por meio das práticas de *mindfulness* nos proporcionam alterações de visão de mundo, de ser e agir com nós mesmos e os outros.

A perspectiva de *mindfulness* apresentada nesta atividade se alinha a autores que veem *mindfulness* como um elemento eticamente baseado em responsabilidade e discernimento (Shapiro et al., 2006) e relacionado a compaixão. Assim, ficava claro o posicionamento ético filosófico do programa e o distanciamento de uma perspectiva de *mindfulness* apenas como técnica para relaxamento e redução de estresse. Importante destacar que para Steve, isso causou estranhamento, tendo ele se manifestado e perguntado: "*Então a intenção de se fazer mindfulness não é aliviar o estresse?*". Facilitadores que planejem oferecer programas de *mindfulness* mais alinhados a segunda geração (Van Gordon, Shonin, & Griffiths, 2015) devem estar preparados para este tipo de estranhamento. A resposta dada ao questionamento usou de uma citação de um professor Bill George da

Harvard Business Review onde mostra a relação entre *mindfulness*, valores e ação no mundo[19] e abriria espaço para uma discussão mais aprofundada sobre valores mais à frente na sessão.

Não nos aprofundamos neste momento em compaixão como era a ideia original, pois achamos que seria melhor deixar sua teorização para antes do momento de sua prática, nos momentos finais da sessão. Esta decisão se mostrou acertada pois criou espaço para uma maior discussão sobre a relação (e importância) entre prática de *mindfulness*, estado de *mindfulness* e traço de *mindfulness*. Aqui, discutimos em detalhes os fundamentos da prática de *mindfulness* que permeiam todas as variações de práticas: estabelecer uma intenção consciente para a prática, escolher um foco atencional, perceber que se distraiu, aceitar e permitir que seja assim, voltar ao objeto de atenção.

Um ponto que ficou claro e trouxe surpresa é que ver *mindfulness* como uma qualidade mental mais estável (traço) ou momentânea (estado) resultado da prática era algo pouco compreendido. Assim, ficou claro que para a maior parte dos participantes, *mindfulness* era predominantemente visto como uma prática de meditação que proporciona alguns efeitos, entre eles, redução de estresse majoritariamente.

Prática Guiada de Mindfulness: Atenção ao corpo e a respiração

A atividade seguinte surge de forma natural, a primeira prática formal: Atenção ao corpo e a respiração por cerca de dez minutos. Esta é usualmente a primeira prática formal utilizada em programas de *mindfulness* (Williams & Penman, 2015) por apresentar elementos mais tangíveis para se focar a atenção. O diário de campo de Jonas aponta que esta prática foi bem-sucedida e o estado de *mindfulness* foi induzido:

> *"Depois de um minuto, quase parece que estamos em uma catedral e ninguém tem permissão para falar. Parece que todos ainda estão na mentalidade consciente de apreciar o ambiente".*

Para avaliarmos dificuldades e percepções dos praticantes, partimos para a atividade de feedbacks da prática.

Feedbacks da prática

Interrompemos o silêncio seguindo o protocolo, pedindo que se dividam em grupos. Três grupos foram formados com cerca de 4 integrantes em cada um deles e cada um tinha 2

[19] "Quando você está atento, está ciente de sua presença e de como afeta outras pessoas. Você reconhece as implicações de suas ações a longo prazo. Isso impede que você entre em uma vida que o afasta de seus valores".

minutos para falar sobre a prática. Instruímos que compartilhassem o que sentiam ser confortável e que quando um está falando, o outros permanece em silêncio com atenção plena. As perguntas norteadoras para a discussão foram: *Como foi? Você notou quando divagou?; Como você respondeu a isso?; Você manteve uma atitude de curiosidade? Abertura? Não julgamento?*

Esta atividade trouxe alguns aprendizados sobre o grupo e sobre a forma como lidam com a própria tentativa de se manter o foco sobre algo. Corroborando a literatura, os participantes compartilharam que a prática trouxe um relaxamento e suas tentativas de estabelecerem um foco e perceberem sua mente divagar (Kabat-Zinn & Nhat Hanh, 2009). Entretanto, o diário de campo da sessão traz Claudia compartilhando como há dificuldade de lidar com esse fato e isto transcende o momento da prática de meditação:

> *"Foi como uma pausa de qualquer atividade física e mental ... o começo foi mais calmo e estável na segunda parte, eu pude ver pensamentos que eu estava tendo durante o dia e provocou um sentimento de culpa ... Em um momento que era para ser mim. Quanto mais tentamos focar, não apenas nessa prática, mas na vida há um sentimento de culpa por não ser capaz de focar."*

Essa ideia do sentimento de culpa é muito importante, pois parece vir de uma expectativa de se manter padrões quase inexequíveis de performance, muito comum em ambientes corporativos. Aqui, já vemos sementes de aflição que permeiam muitos momentos e transcendem a prática de meditação. Este padrão de expectativas se mostrou muito comum entre os participantes. Conforme visto na literatura de qualidade de vida no trabalho (Ehrenberg, 2016; Sangar, 2019) sugere, este é um dos temas recorrentes apontados como causas de ansiedade e estresse. Importante registrar que quando os participantes falavam sobre a divagação da mente, usualmente abordam que a divagação está relacionada ao trabalho, como a pressão de tarefas a fazer e objetivos a alcançar, corroborando esta tendência.

Após 10 minutos, peço ao grupo que compartilhassem em plenário agora suas impressões. Muitos participantes tiveram um discurso em comum: dificuldade de sustentar a atenção, um sentimento de frustração com isso e como a mente divaga para questões relacionadas ao trabalho. O engajamento da discussão foi alto e a conclusão foi que ela foi fundamental para termos alguns aprendizados e reflexões.

A dificuldade de se ter uma atitude ao próprio divagar da mente pode ser sintoma de uma dificuldade em não atingir padrões de performance, o que para a cultura vigente no mundo corporativo, faz muito sentido. Outro ponto compartilhado entre quatro dos

participantes é que tinham feito antes o programa *Search Inside Yourself* (Tan, 2012), regularmente oferecido pela empresa e que o programa um mês após o término não tinha surtido grande efeito. De fato, já terem participado de um programa de *mindfulness* antes não significa que tenham necessariamente compreendido as bases teóricas do tema como percebemos na atividade anterior, nem tampouco desenvolvido ou ao menos, sustentado as habilidades de *mindfulness* como aceitação e não julgamento. Isso pode ser reflexo de algo maior, não restrito a capacidade cognitiva, mas ao próprio modelo mental, crenças sobre como se deve ser e agir. Surgiu, aqui, um alerta ao facilitador: autocompaixão seria, e foi, um tema com resistência.

Esta atividade durou mais que o planejado – cerca de 20 minutos – e interromper antes seria um equívoco. De extremo valor para percebermos o nível das habilidades de *mindfulness*, assim como crenças subjacentes dos participantes que de certa forma nos fornecem informações que não foram capturadas na fase de entrevistas pré-programa.

Journaling

Esta atividade foi iniciada mostrou que o formato de se fazer uma escrita reflexiva relacionada ao tema do dia, logo após uma prática de *mindfulness*, se mostrou acertada. Seguindo o protocolo, inicialmente guiamos a meditação do espaço de 3 minutos para induzir o estado de *mindfulness* e possibilitar mais abertura e presença ao exercício. As perguntas 1 e 2 vêm de minha prática de coaching e buscam gerar uma reflexão sobre sua vida atual tendo como ponto de vista um momento em que seus valores mais genuínos ainda estivessem menos influenciados pela cultura. As perguntas 3 e 4 são da teoria U (Scharmer & Kaufer, 2013) e visam aprofundar esta reflexão e trazer maior autoconsciência; as perguntas 5 e 6 criei para estimular reflexões e engajamento relacionadas a *mindfulness*. Todas estas questões são usadas na prática profissional do facilitador de *coaching* há 5 anos.

Os resultados apontam que os participantes se engajaram no exercício e a leitura dos diários de campo indica que todos os assistentes perceberam – assim como o facilitador – que o ambiente ficou tenso a partir das questões 2 e 3, notadamente. Isso é bem comum em minha prática profissional, especialmente ao lidar com clientes executivos. Outro ponto diz respeito a última questão, onde convido os participantes a pensar em ações concretas que estimulariam mais *mindfulness* em suas vidas. Dois diários de campo registram que as pessoas não escrevem continuamente para esta pergunta em geral em comparação com algumas das perguntas anteriores. Parece haver aqui, uma dificuldade de se traduzir intenções em ações. A próxima atividade serve para elucidar estes questionamentos.

Conversa consciente e Discussão em grupo

Três grupos foram formados e as instruções são para compartilhar sua experiência, mas apenas o que achar relevante, pois conforme nas instruções a prática de *journaling* é um exercício privado saber que você será analisado ou avaliado a partir desta escrita já interfere na veracidade da própria escrita (Hubbs & Brand, 2010). Da mesma forma, cada integrante terá 3 minutos para falar e todos os outros ouvem com atenção plena sem interromper. O tempo total desta atividade é de 15 minutos. Mais uma vez, os resultados apontam que esta atividade de conversa consciente é valiosa na obtenção de insights sobre como os participantes estão se sentindo e como as questões são recebidas. Como exemplo, a fala de Andrés destaca o impacto que a pergunta 2 exerceu:

> *"Eu realmente gostei da pergunta de 10 anos… Isso foi realmente interessante. Não tinha pensado nisso antes. É mais fácil encontrar coisas que desapontariam do que orgulho (...) mas mesmo assim você segue fazendo coisas que no fundo, sentem não fazerem sentido"*

De fato, André falava por muitos. Embora tenham grandes empregos e todos os considerem "bem-sucedidos", muitos deles não pareciam felizes ou expressavam forte felicidade em seus empregos, mas sim estresse e decepção por si mesmos. A questão sobre o que significa ser *mindful* também tomou bastante tempo das discussões de acordo com os registros do diário de campo. Vários participantes disseram que esta pergunta foi difícil, pois agora viam *mindfulness* como algo maior que apenas estar consciente se julgamento ao momento presente. Nas palavras de Timothy:

> *"Mindfulness é ter o reconhecimento do que está acontecendo com você e o que você deve fazer com isso".*

Esta frase se soma a frase anterior de André e mostra que *mindfulness* como uma qualidade mental de consciência com discernimento orientada para o momento presente – e todos os aspectos de sua vida – começam a serem compartilhados.

A próxima atividade, a discussão em grupo, revelou novos elementos que mostrou aderência ao que foi observado na conversa consciente. Mark traz uma contribuição que me sacudiu por dentro e nos fez ter um primeiro *insight* da tese:

> *"Eu tive um* insight *que surgiu depois deste exercício. Eu meio que notei uma desconexão entre minhas frustrações e meus valores, o que eu amo, gosto. Nada do que eu disse lá estava ligado às minhas frustrações, o que me faz questionar minhas frustrações e se elas são derivadas internamente ou externamente. Estou realmente frustrado? Ou a sociedade está me dizendo que devo estar?"*

Mark estava se questionando se suas frustrações eram realmente suas, ou foram estimuladas externamente. Esse é um início de questionamento de direção de vida, de questionamento de *ethos* pessoal. Um início de resgate de sua *psique*. Da mesma forma, Talisha se disse engasgada com o questionamento sobre como ela se veria com 10 anos de idade:

> *"Se meu eu de 10 anos ficaria desapontada comigo? Eu me engasguei com esta questão. Não saber se eu valorizo o que estou fazendo dia após dia me emocionou"*

Assim, podemos apontar que o *journaling* trouxe de forma inequívoca a questão dos valores e reflexão de vida. Isso está bem alinhado com a literatura educacional que aborda esta ferramenta como estratégia pedagógica que fomenta maior autoconsciência e reflexão (Miller, 2017). As atividades correlacionadas de conversa consciente e discussão em grupo serviram para elucidar estes pontos relevantes para a pesquisa, mas também para proporcionar aos participantes um senso de comunidade e de dúvidas e aflições compartilhadas. Como a discussão em grupo girou em torno do tema valores e o grupo estava energizado, eu senti que era correto alterar o protocolo inicial e antecipar a próxima intervenção: o exercício de valores. Essa flexibilidade é fundamental para que o programa flua de maneira a atender não a um protocolo, mas aos objetivos de pesquisa e aspirações do pesquisador.

Exercício Valores em Ação

O exercício de valores estava inicialmente planejado para ser a última atividade da sessão, mas foi antecipado pela força com que o tema surgiu. Este exercício possui 20 minutos e teve por objetivo deste exercício ajudar a clarificar valores e alinhar a conduta de acordo com eles. A grande contribuição deste exercício foi relacionar valores à *mindfulness*: estar consciente de como você está guiando sua vida, do sentido deste caminho e efetuar correções de rota resultado de maior consciência.

Os resultados apontam que esta intervenção foi uma das mais benéficas. Ela foi utilizada não apenas na sessão 1, mas também na última sessão 4 e a aplicação em dois momentos foi recebida de forma muito positiva pelos participantes. Nesta primeira sessão, serviu para relacionar *mindfulness* a valores e uma vida com sentido e na clarificação de valores dos participantes. O registro do diário de campo de uma das assistentes (Selma) traz uma informação relevante: o facilitador fez o exercício junto com os participantes e isto foi bem percebido:

> *"Achei isso muito positivo e surpreendente. Isso o fez chegar ao mesmo nível que os participantes, sendo um deles também e mostrando que mesmo ele como instrutor de mindfulness, ainda se beneficia com esses exercícios. O que prova ainda mais seu ponto de vista, de que mindfulness é uma prática contínua. Isso o fez parecer menos como um professor pregando para eles e mais como sendo um deles, um de nós".*

De fato, após muitos anos de experiência aplicando este exercício, minha sensação é exatamente esta: se mostrarmos que percebemos benefícios aos participantes por meio de nosso próprio engajamento, isso os estimula. Todos realizaram o exercício com atenção e pareciam muito pensativos. Devido ao adiantado da hora, não pude fazer uma rodada de feedbacks sobre o exercício, mas esta seria uma ação que recomendaria aos pesquisadores. Nas próximas sessões eu voltaria a explorar este exercício. Os resultados encontrados posteriormente no registro de campo da sessão 4 e nas entrevistas demonstram o quanto esta intervenção foi bem-sucedida por cumprir seu objetivo de clarificar valores e estimular ações alinhadas a estes.

Após o exercício fiz um novo intervalo de 5 minutos que não constava no protocolo. Eu inseri este intervalo pois estava muito cansado e com forte dor no dente e por instantes senti tontura. Foi a oportunidade para tomar o antibiótico e também um analgésico antes de conduzir a sessão para seus momentos finais.

Prática de Compaixão: foco em autocompaixão e compaixão a entes queridos

A teorização sobre compaixão se deu nesse momento, seguida de sua prática. Esta atividade durou cerca de 30 minutos e foi uma mudança ao inicialmente planejado, já que a teorização de compaixão seria dada em conjunto com a explanação de *mindfulness*. De fato, falamos de compaixão na atividade da explanação de *mindfulness*, mas a maior parte da teoria ficou para este momento.

Como facilitador, vejo que foi uma decisão acertada. A proximidade da teoria com a prática tronou o conceito mais inteligível. A definição formal de compaixão que usamos foi "uma abertura para o sofrimento do outro com o desejo de aliviá-lo" (Strauss et al., 2016). Aqui, a meditação guiada atendeu às instruções usuais da prática no Budismo, onde gradualmente vamos incluindo mais pessoas e elementos como foco de nossa compaixão. Adicionalmente, apresentamos o conceito de autocompaixão, pois nós também somos e devemos ser escopo de nossa compaixão. A definição apresentada foi de "perceber e ser tocado pelo próprio sofrimento, gerando o desejo de aliviá-lo" (K. D. Neff, 2003).

A prática foi iniciada após 12 minutos de exposição teórica sobre a conexão *mindfulness*, compaixão e autocompaixão. Os resultados apontam que o grupo se engajou na prática e foi tocado por ela. Os diários de campo dos assistentes de pesquisa relatam que esta meditação causam um profundo impacto no ambiente. Conforme Jacob relata em seu diário de campo da sessão:

> *"O exercício final foi a meditação da compaixão e bondade amorosa, que causou uma enorme mudança no tom da sala. Até este ponto, os participantes eram muito analíticos e talvez até pouco emocionalmente envolvidos. Mas a meditação da compaixão colocou todos em uma mentalidade diferente visível aos olhos".*

Nesta prática eu não segui o movimento completo de se estender a compaixão a todos os seres, inclusive pessoas que temos relações difíceis. Minha experiência me mostra que na medida em que as pessoas se sentem mais bondosas, compassivas e conscientes de si, elas estarão mais abertas a estender esta amorosidade e compaixão a desafetos também. A pergunta de Anjali ao final da prática mostrou ser uma decisão acertada:

> *"Então, no último exercício, você seguiu a ordem que você explicou. Mas você pulou os desafetos. Fiquei ansiosa quando você estava chegando nessa parte e quando você a pulou, percebi minha ansiedade."*

De fato, Anjali demonstra muita dificuldade com autocompaixão ao longo do programa e sua ansiedade demonstra também o quanto sua compaixão a desafetos possui bloqueios. Neste momento, o fato de ter trazido esta consciência a ela já é uma vitória e se ela foi a única a se manifestar, é improvável que seja a única a sentir esta sensação.

Drop out

Movendo para o fim, o clima do grupo era de amorosidade e bondade. Neste momento, quebramos o protocolo. Não queríamos estimular a razão e sim a emoção. Pedi a todos se poderia ler o poema *Love after Love* (Walcott, 2013) como encerramento da sessão. Todos anuíram e muitos sorriram com o pedido.

Imediatamente após a leitura do poema, solicitei a todos que se levantassem e formassem um círculo. Todos fizeram e pedi a cada um que se olhassem mais uma vez nos olhos e compartilhassem uma palavra ao final da sessão se representassem o que estavam sentindo. Os registros do diário de campo mostram que este momento final como "mágico" (Selma) e as palavras ditas foram: conexão, humildade, arrepio, reflexivo, conectado, relaxado, feliz, consciente, grato, grata, empolgado, responsabilidade. Não temos o registro

de todas as palavras dos diários de campo. As palavras sugerem que a primeira sessão foi bem recebido e estava proporcionando algum benefício aos presentes.

Avaliação da sessão 1

A primeira sessão foi muito bem-sucedido e o roteiro semi-estruturado do protocolo foi alterado pelo facilitador para atender ao melhor andamento da sessão. Por certo, controlar melhor o tempo nas discussões e calibrar o momento do intervalo é fundamental, pois devemos levar em conta o estado de ânimo do grupo.

As meditações de *mindfulness* e de compaixão foram bem complementares pois a primeira é mais cognitiva e a segunda mais relacionada ao cultivo da virtude de amor e compaixão e ambas cumpriram bem seus propósitos, assim como a intervenção do *journaling* e de valores. As atividades de conversa consciente e discussão em grupo foram fundamentais para levantarmos informações relevantes sobre o processo de transformação cognitiva, atitudinal e comportamental dos participantes. Em que pese o estado de saúde do facilitador, os participantes e assistentes de pesquisa não demonstraram explicitamente perceber alguma deficiência ao longo do processo.

O diário de campo dos assistentes registra que os participantes eram pessoas diferentes ao sair do que quando entraram no início da sessão. Estes pareciam mais relaxados, estavam sorrindo e estavam muito mais conectado uns aos outras, interagindo de forma mais amistosa e menos protocolar. O diário de Selma registra que:

> *"Até a mulher que na semana passada expressou ceticismo em relação ao curso (Anjali) e que saiu da sala logo que a reunião terminou, também estava sorrindo, relaxada e participando no final. Ela não parecia mais tão* bossy *e parecia muito mais presente na sala".*

De fato, é avaliação de toda equipe que a sessão correu (muito) bem e os alunos assistentes estavam muito entusiasmados ao final. Infelizmente na parte final o facilitador estava com forte cansaço e esgotado fisicamente. Suas dores no dente estavam aumentando substancialmente. Não escondemos dos participantes que não estava nas minhas melhores condições pelo contrário, usei como elemento instrutivo para mostrar que não temos controle de tudo, mas fazemos o nosso melhor.

A atmosfera foi muito cordial. A avaliação da equipe de pesquisa foi que os participantes eram respeitosos e os alunos estavam tentando registrar o máximo que podiam. Minha frustração maior é a saúde do facilitador. Dor, perda de peso e de energia. Como não deixar isso afetar negativamente é o desafio. Uma reflexão pessoal no diário de campo do

facilitador foi que deveria mostrar de forma honesta minha vulnerabilidade e o quanto esse programa deveria ser de todos e não “dele”.

Na avaliação da equipe de pesquisa, a sessão cumpriu seu propósito ao posicionar *mindfulness* como uma qualidade mental que pode ser desenvolvida com a prática e que está diretamente ligada a uma vida mais responsável, significativa e valorosa. A próxima sessão trataria de interdependência e esta relação mais uma vez seria abordada de maneira mais experencial e com a intervenção mais comentada por todos os participantes como a mais marcante de todo o programa.

Sessão 2: Interdependência[20]

Esta sessão ocorreu no dia 24 de outubro, uma semana após a primeira sessão, no mesmo local. Havia dez pessoas presentes e os demais informaram que devido à viagem de trabalho não poderiam estar presentes. Seu objetivo é estimular a atenção plena dos participantes sobre interdependência. Interdependência é a visão sistêmica que nos fornece a sabedoria que cada ação tem uma consequência, não apenas em nós, mas no todo e que, por isso, estamos todos interconectados. É o reconhecimento que estamos continuamente interagindo com o mundo ao nosso redor, em uma troca mútua (Karmapa, 2018). Assim, esta sessão se une à anterior no intuito de estimular a atenção plena dos participantes de oportunidades, momento a momento, de serem compassivos, éticos e responsáveis social e ambientalmente. As análises dos registros de campo dos assistentes de pesquisa indicam ao longo da sessão havia uma certa tensão no ar, justamente por trazer à discussão de forma mais explicita questões sensíveis relacionadas a responsabilidade social, ambiental e universal.

A seguir, detalhamos suas especificidades.

Especificidades da Sessão 2

A exposição teórica sobre interdependência foi baseada na literatura de Sustentabilidade, responsabilidade social e ambiental (Glavic & Lukman, 2007), em conjunto com conhecimentos da tradição Budista (Karmapa, 2018), que tem o conceito de interdependência universal como central em sua visão de mundo. Como apoio à discussão

[20] Para conhecer as intervenções em detalhes e exercícios sugeridos para a semana seguinte à sessão 2, ver Apêndices D e E.

teórica, esta sessão trouxe a intervenção mais marcante na perspectiva dos participantes de todo o programa: o exercício do chocolate que contribuiu para uma maior percepção de interdependência entre as ações de empresas e mesmo ações individuais e responsabilidade social. O quadro 14 apresenta as principais especificidades desta sessão na ordem cronológica de suas ocorrências da sessão:

Quadro 14 - Especificidades da sessão 2

Atividades	Especificidades	Objetivos
Tema da sessão	Interdependência	Trazer reflexões e questionamentos alternativos à visão de mundo de separatividade, fomentando maior percepção de interdependência.
Exercício Chocolate	Vivência teórico e experencial sobre interdependência e responsabilidade social	Demonstrar o conceito de interdependência e estimular valores e comportamentos relacionados a sustentabilidade social e responsabilidade universal.
Práticas de *Mindfulness*	Escaneamento corporal e movimendo consciente	Estimular o estado de *mindfulness* e trazer maior consciência sobre o corpo e sensações
Journaling	Baseado nas quatro qualidades incomensuráveis do Budismo (i.e, Amor, Compaixão, Alegria empática e Equanimidade)	Promover reflexões de interdependência e responsabilidade universal.
Prática de Compaixão	Prática de Bondade amorosa e compaixão incluindo pessoas em vulnerabilidade.	Cultivar as virtudes de amor e compaixão a si, aos outros e gradualmente, a seres fora do círculo de relacionamentos.

Detalhamos a seguir as atividades, resultados e aprendizados da sessão.

A sessão em detalhes

Drop In

A sessão iniciou às 16h10, logo após a chegada de todos que confirmaram. Esta atividade inicial é breve e serviu de acolhimento inicial a todos. O grupo de participantes assim como o grupo de pesquisa já sabiam seus papeis e como proceder, demonstrando um comportamento espontâneo. Após a pergunta inicial sobre como se sentiam e respostas curtas e breves e protocolares, partimos para estabelecer a motivação para a sessão.

Estabelecendo motivação consciente

Esta atividade foi iniciada com a prática de meditação do espaço de respiração de 3 minutos. Isso facilitou o estado de *mindfulness* e preparou a mentalidade correta para

estabelecer a motivação. O estabelecimento foi bem-sucedido e seguiu o protocolo anteriormente descrito. Todos os participantes se mostraram engajados com o processo, até mesmo os assistentes de pesquisa se concentraram para estabelecer uma intenção e isso não foi pedido a eles, o que foi uma boa surpresa, demonstrando que o grupo está alinhado.

Contextualização

A contextualização foi feita destacando a relação em *mindfulness*, compaixão e interdependência. O grupo de participantes ouvia com atenção e esta atividade se mostrou bastante importante para que todos pudessem ter em mente como as sessões se relacionam umas com as outras, evitando assim uma fragmentação do que ocorria e perda de contexto. Neste ponto, foi importante frisar que a prática de *mindfulness* reforça em nós a capacidade de se estar consciente da interdependência e assim, de agir com mais responsabilidade e compaixão no mundo. O destaque para a necessidade da prática abriu espaço para iniciarmos a próxima atividade.

Pequenas vitórias

Tal como descrita na sessão prototípica, o objetivo desta atividade é avaliar como foi a frequência das práticas e ações conscientes realizadas na semana anterior, assim como cada participante as vivenciou e se foram percebidas mudanças em alguma habilidade (e.g., concentração), atitude ou comportamento. Mais ainda, busca-se gerar apoio mútuo e engajamento com as práticas já que os participantes compartilham entre si e depois em plenário.

Apresentamos as questões[21] a serem debatidas em grupo antes de discutirmos em plenário como foi a semana. Foram formados dois grupos – um de 5 e outro de 4 participantes e cada grupo teve respectivamente 3 e 2 assistentes de pesquisa tomando notas. Esta atividade foi muito importante para que a equipe de pesquisa pudesse ter na perspectiva em primeira pessoa da experiência das participantes em relação a evolução das práticas e pudemos perceber que os participantes tiveram grande dificuldade em meditar no ambiente de trabalho. O fato de compartilharem entre si estas dificuldades e verem comunalidades em suas experiências é um importante fator para se gerar autocompaixão (Neff, 2003a).

Ao abrirmos para a discussão em plenário, estes efeitos se reforçam: Claudia compartilha que em seu grupo todos os participantes tinham dificuldade de priorizar tarefas e ter tempo para fazer coisas que eram importantes para si. Neste momento, Anjali e Talisha

[21] Meditou? Com que frequência? Que prática? como a prática afetou sua vida pessoal e profissional (se houver); Qualquer ação consciente que você tenha realizado e seus efeitos sobre você e outras pessoas

que era de outro grupo, anuíram demonstrando que se identificaram com a fala. Esta atividade também contribui para os resultados obtidos pois serve de oportunidade para que o facilitador posso colaborar a partir das experiências dos participantes. Por exemplo, foi questionado por mim neste momento se caso houvesse tempo disponível, eles se permitiriam desfrutá-lo. Os participantes ficaram calados e alguns sorriram, entendendo que potencialmente haveria culpa ao fazê-lo.

Prática de Mindfulness da semana anterior: atenção ao corpo e a respiração

A Prática de Atenção à Respiração foi realizada pelos participantes com respeito e engajamento. Os registros dos diários de campo indicam que o grupo de presentes se mostrou receptivo à prática, permanecendo em silêncio e com poucos movimentos corporais. Algumas expressões de cochilo iminente como no caso de Sai, Vihaan e Anjali denotam algo comum: cansaço do dia de trabalho. Não realizamos feedbacks da prática pois a atividade seguinte - exposição sobre interdependência - iria demandar mais tempo que o usual.

Tema da sessão: Interdependência

A teorização sobre interdependência é uma das mais complexas parte do programa e é composta por exposição dialogada liderada pelo facilitador com o apoio de um exercício conceitual e vivencial sobre interdependência, responsabilidade social e universal[22]. sobre o tema da reunião, que foi considerado pelos participantes como a atividade pedagógica mais marcante do programa. A exposição teórica foi baseada na literatura de Sustentabilidade, responsabilidade social e ambiental, em conjunto com conhecimentos das tradições budista e nativo norte americana, que tem o conceito de interdependência universal como central em sua visão de mundo. Assim, a conceituação deu início com a compartilhamento da própria experiencia pessoal do facilitador de 10 anos com índios nativos norte-americanos das tradições Lakota (Sioux) e Cheyenne. Os diários de campo indicam que todas as vezes que o facilitador trazia exemplos pessoais, a atenção do grupo ficava maior. Assim, a partir do caminho de vida do facilitador, as explicações teóricas se seguiam.

As explicações teóricas sobre desenvolvimento sustentável e lideranças para a sustentabilidade foram dadas após a apresentação das visões Budista e Lakota sobre interdependência. A intenção aqui é mostram um conhecimento pregresso, milenar, onde questões relacionadas à sustentabilidade já eram abordadas como parte de uma visão de mundo destas tradições.

[22] Ver intervenções da Sessão 2 – Dinâmica do chocolate no apêndice.

As explicações conceituais são importantes, mas a aprendizagem que iria ocorrer com o exercício do chocolate seria o ponto alto da sessão. O exercício do chocolate foi então conduzido como meio hábil de se mostrar a interdependência e ao mesmo tempo, como a responsabilidade social e universal estão naturalmente interligadas com a interdependência. A prática da alimentação consciente (*mindful eating*) é muito comum em programas de *mindfulness* e se trata de saborear com atenção plena os alimentos, de forma devagar e com atenção plena aos 5 sentidos e não apenas ao paladar (Williams & Penman, 2015). Neste exercício do chocolate, porém, realizamos o que eu considero ser alimentação consciente autêntica: temos atenção plena aos 5 sentidos, mas também consciência sobre os impactos deste alimento em nós, na sociedade e no planeta.

Os diários de campo registram que ao longo do exercício, a atmosfera foi ficando mais "tensa" e isso de fato está alinhado com minha experiência com este exercício, principalmente após a segunda parte do exercício, tal como fala de Vihaan na discussão em grupo demonstra:

> *"O chocolate era o que era, mas depois de assistir o vídeo, não era mais o mesmo".*

O mesmo chocolate, com um gosto diferente: o gosto da responsabilidade, ou talvez, culpa. Entrevistas posteriores ao programa mostraram que cinco dos dez participantes que participaram mencionaram o exercício diretamente. Claudia, por exemplo, o menciona como uma referência à forma de compreender interdependência em diversos contextos:

> *"Ele é muito aplicável, ele pode estar muito presente em tudo o que a gente faz. E eu não sei, eu acho que eu me percebo não como alguém que vive no mundo, mas como uma parte que compõe o mundo. ((acha graça)) E eu acho que isso mostra... ele pelo menos para mim conseguiu ser muito experiencial e ele me fez perceber algo que eu possa aplicar para tudo".*

Já Susan descreve como foi o exercício para ela e sua potência em lhe levar a pensar sobre os impactos negativos de suas ações:

> *"Então, na primeira vez em que comemos [o chocolate] e tentamos pensar em tudo o que aconteceu [para o chocolate chegar até eles], eu estava pensando nas pessoas que o fabricaram, nos que fabricaram as máquinas para que produziram...nos fazendeiros e isso e aquilo, e assim, pensava neles de uma maneira positiva e era como* uau, *eles estão fazendo tudo isso e provavelmente nem pensam nisso. Mas na alegria o produto deles traz para outras pessoas, sabe? Mas depois da segunda parte, foi como,* oh! *eu estava sempre pensando nos aspectos positivos e não necessariamente nos impactos negativos de minhas ações".*

Os resultados demonstram emoções das mais diversas foram levantadas e interdependência foi experienciada, não apenas entendida conceitualmente. Na discussão em grupo, alguns participantes relataram sentimentos como culpa, sobrecarga e impotência de se controlar os resultados de suas ações. Claudia questionou sobre o papel na cultura e das religiões em limitar a percepção (e relevância) de interpendência. Em nossa percepção, o preço a se pagar por uma expansão de consciência imediata pode ser desconforto, então é esperado que os participantes de alguma forma se apresentem um tanto desconfortáveis. De fato, que este exercício trouxe maior consciência de interdependência, atitudes e comportamentos positivos ligados as responsabilidades social, ambiental e universal e mesmo reflexão crítica sobre a visão de mundo que estão inseridos.

Journaling

O *journaling* da sessão contribuiu para reforçar as atitudes geradas com a exercício do chocolate e estimular comportamentos positivamente relacionados a sustentabilidade e responsabilidade universal. Seguimos o protocolo padrão de começar pela meditação de 3 minutos e na sequência, apresentamos as instruções protocolares de forma breve sobre *journaling* e suas perguntas.

Os diários de campo apontam que todos os participantes buscaram responder aos questionamentos, mas apresentaram particular dificuldades em formular suas respostas. Isso foi observado, por exemplo, no diário de campo desta sessão de Selma:

> *Durante o journaling, também parecia que as pessoas tinham mais dificuldade em descobrir o que escrever. As pessoas não escreviam de forma tão contínua e tensa quanto na última vez, mas, em geral, faziam muitas pausas, refletiam, pareciam sérias.*

Os resultados apontam que mais uma vez, o *journaling* foi um importante apoio ao processo pedagógico, estimulando reflexões sobre interdependência e comportamentos positivamente relacionados ao tema como observado nas entrevistas após o programa e mesmo nas conversas conscientes e discussão em grupo, atividades na sequência do *journaling.*

Conversa consciente e Discussão em grupo

Mais uma vez, as práticas de conversa consciente e discussão em grupo que se seguiram ao *journaling* se mostraram muito úteis para fins de pesquisa, pois permitem a equipe registrar nos diários de campo as falas e reações dos participantes e também para que os participantes pudessem compartilhar ente si, reforçando o vínculo como grupo e também seres humanos com dúvidas e dificuldades similares. Como exemplo, Talisha destaca que

aumentou sua capacidade de perceber o quanto é dependente de outras pessoas que produzem os produtos e serviços que ela precisa para viver. Isso, por certo, denota maior percepção de interdependência.

Prática de Mindfulness para a semana: Escaneamento Corporal e Movimento Consciente

As práticas desta sessão foram o escaneamanto corporal e o movimento consciente. Os participantes se mostraram – como das outras vezes – respeitosos e engajados ao longo das duas práticas. Houve um fato novo nesta prática: pela primeira vez uma das meditações foi conduzida por uma das assistentes de pesquisa, que é professora certificada de Yoga.

Estas práticas, com duração em torno de 8 minutos cada, contribuem para aumentar a consciência corporal e assim, das próprias emoções e sensações. Muitas vezes em ambientes corporativos aprendemos a isolar as sensações e emoções de nossa atenção e assim, aumentamos uma ruptura interna com elementos tão importantes da psique. Após as práticas eu mostrei o vídeo Mike & Abbie (Tectonic, 2018)[23] ao grupo que inicialmente estava previsto de ser mostrado ao logo da explanação sobre interdependência. Como a discussão do chocolate foi densa, decidi mostrar ao final da sessão como um link para a próxima sessão. Este filme aborda como adotar cachorros de rua pode transformar nossas vidas, trazendo à lume a questão da interdependência e compaixão. Os participantes receberam o filme com bastante atenção e alguns se mostraram emocionados. Assim, partimos para a meditação da compaixão e para o encerramento da sessão.

Prática de Compaixão: foco em autocompaixão e compaixão a pessoas em vulnerabilidade

A última intervenção contribuiu para estimular as virtudes de amor e compaixão para pessoas de forma do círculo amoroso usual. Como o tema da sessão é interdependência e o exercício do chocolate apresentou um grupo em extrema vulnerabilidade e negligenciado, a meditação da compaixão iria trabalhar com tais grupos também. Os diários de campo registraram um ambiente muito emotivo e denso. De fato, ao evocar na meditação crianças em situação de trabalho escravo, animais em vulnerabilidades, trazemos aos músculos da compaixão um foco que aprendemos a não enxergar.

Ao encerrar a meditação, reforçamos a necessidade de praticarmos e buscarmos ações mais conscientes ao longo da semana. Antes de dispensar o grupo, foi solicitado a todos que falassem uma palavra que representasse como se sentiam. As palavras que surgiram foram conexão, responsabilidade (2 vezes), amor, compaixão, reflexão (3) e orgulho.

[23] Disponível em https://mutualrescue.org/film/mike-abbie/

Avaliação da sessão 2

Todos os assistentes de pesquisa concordaram que esta sessão foi – a partir do exercício do chocolate – tensa. De fato, esta sessão trouxe pela primeira vez uma atividade impactante do ponto de vista afetivo: o exercício do chocolate. De fato, Jonas destacou em seu diário de campo um importante *insight* pedagógico: os exercícios reais de interdependência (filme de chocolate e cachorro) pareceram mais poderosos que a exposição teórica. De fato, temos a impressão de que são os exercícios que criam a atmosfera de reflexão mais profunda sobre os temas, mas não recomendamos seu uso sem o apoio da explanação teórica sobre os temas. É um processo sinérgico e interdependente.

Jacob em seu diário de campo registra que existiu um aumento do nível de conforto do grupo em relação ao programa. Houve também mais espaço para os participantes discutirem e fazerem perguntas nesta sessão, o que levou a um melhor envolvimento e a conversas interpessoais mais enriquecedoras. Dado o quão bem conhecidos e compreendidos são os benefícios da conexão interpessoal com a felicidade, este é um bom sinal para o nível de impacto no horizonte deste seminário. Quanto mais os participantes se envolvem, mais eles tendem a tirar proveito da experiência.

Emily em seu diário aborda a questão dos relatos pessoais que o facilitador faz e como isso gera conexão com o grupo. Em suas palavras:

> *Eu admiro sua [do facilitador] vulnerabilidade e gosto muito de ouvir suas histórias. Eu acho que ele compartilhar faz com que todos percebam que ele também é uma pessoa normal. Para ensinar, ele compartilha histórias sobre sua jornada com mindfulness e como é realmente impossível de se cobrar a perfeição. Acho que isso torna mais viável para essas pessoas, porque o caminho de Rodrigo se relaciona com seus estados atuais.*

Um ponto a se destacar que deixou toda a equipe, por assim dizer, frustrada foi a sensação de impotência que os participantes demonstraram em mudar a cultura ou mesmo impactar de maneira significante o mundo com suas ações individuais. De certa forma, essa percepção serviu de base para mudar o protocolo inicial da próxima sessão e trazer uma reflexão que vá de encontro a esta crença.

Sessão 3: Propósito maior[24]

Esta sessão ocorreu no dia 30 de outubro, em uma sala muito maior e bem mais espaçosa. Havia 12 pessoas presentes, sendo que 2 participantes – Alicia e Talisha - não puderam comparecer por motivos profissionais. Os resultados indicam que esta sessão contribuiu no desenvolvimento de uma maior reflexão sobre valores, sentido e propósito. Ter um palestrante externo falando sobre como ressignificou sua vida e ajudou a construir uma organização com fins sociais trouxe importantes reflexões nos participantes sobre dois pontos: (1) alinhamento de valores e carreira profissional e (2) propósito maior de uma organização, com ou sem fins lucrativos.

As análises dos registros de campo dos assistentes de pesquisa indicam ao longo da sessão havia um clima muito positivo e leve, contrastando com a tensão da sessão anterior quando o programa trouxe (incômodas) reflexões sobre a atuação de empresas, fornecedores, parceiros e consumidores em relação à sustentabilidade social.

Especificidades da Sessão 3

A sessão 3 contribuiu por gerar reflexões sobre o propósito de organizações e da própria vida dos participantes, assim como aprofundar a percepção de interdependência envolvendo outros seres do mundo natural, como os animais. Esta sessão é baseada na literatura crítica sobre propósito de uma empresa (Mackey & Sisodia, 2013; Scharmer & Kaufer, 2013) em oposição foco ao lucro como propósito maior (Friedman, 1970) e também na abordagem da psicologia positiva, social e budista sobre sentido e propósito pessoal relacionado especialmente à trabalho (Rosso, Dekas, & Wrzesniewski, 2010; Stirling, 2014). Assim, esta sessão contribuiu para que o participante possa questionar de forma interdependente o sentido e propósito tanto da empresa quanto de sua vida profissional e pessoal.

Para auxiliar nesta discussão esta sessão teve um convidado: David Whitman, um dos fundadores de uma ONG chamada *Mutual Rescue*. A Mutual Rescue é uma iniciativa nacional de bem-estar animal criada em 2015 por Carol Novello e David Whitman, sob os auspícios da *Humane Society Silicon Valley*, um dos principais centros comunitários de animais nos Estados Unidos. O conceito central da Mutual Rescue é que ajudar os animais

[24] Para conhecer as intervenções em detalhes e exercícios sugeridos para a semana seguinte à sessão 3, ver Apêndices F e G.

também ajuda as pessoas. Assim, eles produziram diversos filmes onde mostram pessoas ressignificando e dando propósito a suas vidas a partir da adoção de animais. Desta forma, o conceito de interdependência passa a ser contemplado sobre o ponto de vista de redirecionamentos de vidas – humanas e não humanas – a partir da interdependência entre estes seres. O quadro 15 apresenta as principais especificidades desta sessão na ordem cronológica de suas ocorrências da sessão:

Quadro 15 - Especificidades da sessão 3

Atividades	Especificidades	Objetivos
Tema da sessão	Propósito Maior	Trazer reflexões e questionamentos alternativos ao *ethos* dominante no meio empresarial e na vida pessoal sobre o propósito de existência.
Palestra	Uma palestra sobre significado, propósito e interdependência	Estimular a reflexão sobre como podemos encontrar sentido e um propósito maior em nossas vidas e maior emparia e percepção de interdependência ente humanos e animais.
Práticas de *Mindfulness*	*Mindfulness* de Pensamentos e Sons	Estimular o estado de *mindfulness* e trazer maior consciência sobre os pensamentos e sua natureza abstrata e impermanente.
Journaling	*Journaling* da Teoria U	Estimular os participantes a acessar níveis mais profundos de autoconhecimento e conectar esse conhecimento a ações concretas relacionadas a sentido e propósito.
Prática de Compaixão	Prática de Bondade amorosa e compaixão incluindo animais.	Cultivar as virtudes de amor e compaixão a si, aos outros e gradualmente, a seres sencientes não humanos.
Segundo *journaling*	Questões de engajamento relacionadas a responsabilidade social e ambiental.	Estimular os participantes a pensar no propósito do que fazem e no propósito da própria empresa e se engajar em comportamentos que possam contribuir para o bem comum.

Detalhamos a seguir as atividades, resultados e aprendizados da sessão.

A sessão em detalhes

Drop In

Esta atividade inicial serviu de acolhimento inicial a todos e seguiu o mesmo protocolo anterior. Tal como na sessão anterior, todo o grupo – participantes e assistentes de pesquisa – já desempenham bem seus papeis. Os assistentes de pesquisa já se posicionam adequadamente nas extremidades da sala e os participantes já silenciam seus celulares e preparam seus cadernos para anotações.

Estabelecendo motivação consciente

Esta atividade foi iniciada com a prática de meditação do espaço de respiração de 3 minutos. Isso facilitou o estado de *mindfulness* e preparou a mentalidade correta para estabelecer a motivação. Entretanto, na reunião semanal ao analisarmos o diário de campo da sessão 2, verificamos que quando falamos sobre interdependência, responsabilidade social pessoal e empresarial, o conceito de "sem poder para fazer diferença" surgiu em relação à capacidade dos participantes de mudarem uma cultura empresarial ou a realidade do mundo. Isso fez com que no início desta sessão criássemos um espaço para refletir no valor das ações individuais para se fazer grandes mudança. O Brasil havia tido sua eleição há poucos dias e nos motivou a usar o exemplo de eleição como lição: meu voto individual tem nulo efeito se olhado isolado do todo, mas o somatório de diversos votos individuais faz a diferença. Assim, nossa responsabilidade então é agir de acordo com o que acreditamos ser valoroso.

Dessa forma, logo após a meditação dos 3 minutos abordamos essa questão de forma explicita trazendo este exemplo e todos. Em seguida, apresentamos duas questões para reflexão de cada um: a. Que diferença faria se houvesse mais pessoas no mundo como você? b. Como seria o mundo se fosse preenchido com pessoas como você? O objetivo é gerar a reflexão se o foco deve ser no resultado individual de nossas ações ou no que achamos correto. Mas se pensarmos em que tipo de pessoas eu queremos ser, isso pode trazer mais sentido e propósito. Assim, estamos alinhados com nosso norte conceitual de sermos baseados em valores e menos em resultados. Ao analisar os diários de campo da sessão 3, a reflexão inicial sobre o valor das ações individuais – mesmo que aparentemente pequenas e sem efeito – causam bastante reflexão e foi recebida de forma muito positiva pelo grupo, inclusive nos assistentes de pesquisa.

Essa reflexão também serviu de ponte para o estabelecimento da motivação da sessão. Foi enfatizado neste momento pelo facilitador que desconhecíamos o resultado deste programa, mas sabíamos que estava em sintonia com nossos valores e nosso propósito, que era, por sinal, o tema central da sessão. Assim, foi pedido a todos para fecharem os olhos e pensarem nas razões de estarem ali. De fato, o estabelecimento da motivação foi bem-sucedido e seguiu o protocolo anteriormente descrito. Todos os participantes se mostraram engajados com o processo, até mesmo os assistentes de pesquisa, mais uma vez, se concentraram para estabelecer a motivação.

Contextualização

A contextualização foi feita destacando a relação em *mindfulness*, compaixão, interdependência e propósito. O grupo de participantes ouvia com interesse e esta atividade,

mais uma vez, se mostrou bastante importante para que todos pudessem ter em mente como as sessões se relacionam umas com as outras. Neste ponto, foi importante frisar que a prática de *mindfulness* reforça em nós a capacidade de se estar consciente da interdependência e assim, de agir com mais responsabilidade, mas também propósito no mundo. Da mesma forma dentro de um contexto empresarial, enfatizamos esta reflexão: quanto mais conscientes estivermos na tomada de decisão, mais conscientes estaremos sobre as consequências destas. Adicionalmente, se estas decisões estão ou não alinhadas com o propósito maior da empresa. Como enfatizamos que a prática de *mindfulness* é que nos trará mais estado de presença e consciência no dia a dia, foi a oportunidade para iniciarmos a próxima atividade.

Prática de Mindfulness da semana anterior

Contrariamente à sessão anterior, fizemos a opção de partir para a prática da semana anterior. O motivo é simples: o grupo estava energizado, o palestrante do dia acabara de chegar e seria ótimo seguirmos com uma prática que contribuísse com mais movimento e interação, mesmo que seja de olhares. A Prática de movimentos conscientes foi realizada pelos participantes com respeito e engajamento, sendo guiada pela assistente de pesquisa Emily, tal como na sessão anterior. Os registros dos diários de campo indicam que o grupo de presentes se mostrou receptivo mais uma vez à prática, em verdade sorridentes e obedecendo todas as diretrizes dadas pela instrutora.

Um ponto que vale destacar é a própria reação da instrutora, que registra ter se sentido mais calma e autêntica que na primeira vez. Adicionalmente, ela registra o quanto que a oportunidade de liderar a prática no programa a fez feliz e mais consciente ainda de seu propósito em estar levando a prática do yoga e seus fundamentos para mais pessoas. permanecendo em silêncio e com poucos movimentos corporais. Isso é particularmente importante visto que a sessão do dia tem por temática Propósito Maior.

Pequenas vitórias

A próxima atividade foi pequenas vitórias, onde se avalia como foi a frequência das práticas e ações conscientes realizadas na semana anterior. O grupo foi dividido em 3 grupos menores e seguindo o protocolo, foram instruídos a refletir sobre as práticas e ações conscientes realizadas na semana anterior relacionadas a *mindfulness*, compaixão e interdependência.

De fato, esta atividade se mostrou muito benéfica pois permite à equipe de pesquisa perceber evoluções em relações a cognições, atitudes e comportamentos relacionados à sustentabilidade. Como exemplos extraídos da análise dos diários de campo, pôde-se mapear que três integrantes passaram a estabelecer intenções conscientes para seus dias logo ao

amanhecer; três comentaram sobre estarem mais engajados na prática de *mindfulness*; dois comentaram sobre habilidades de escuta e não reatividade no ambiente de trabalho e três relataram ações relacionadas a sustentabilidade ambiental. Um deles, está buscando influenciar seus colegas no ambiente de trabalho a terem um dia sem carne e a evitar copos de plástico. Enquanto Mark já apresentava uma predisposição para comportamento sustentável ambientalmente, ele comenta que estes pensamentos e intenção estão mais presentes que costumavam estar antes do programa. Isto sugere que o programa tem reforçado as atitudes anteriores.

Os participantes demonstram estarem bem mais confortáveis em compartilhar suas experiências e os próprios assistentes de pesquisa passaram a compartilhar igualmente de que forma os conceitos e práticas vistos no programa estavam sendo incorporados por eles. A sensação é que o grupo de participantes e assistentes de pesquisa estão mais conectados que inicialmente, como se os participantes os tivessem adotados como parte legítima e não inconveniente do processo. Terminada a atividade de compartilhar as pequenas vitórias, seguimos para a exposição e diálogo sobre o tema da sessão.

Tema da sessão: Propósito Maior (em empresas e na vida)

A teorização sobre Propósito Maior contribui para o programa por trazer reflexões e questionamentos sobre o *ethos* dominante no meio empresarial e mesmo na vida pessoal, em especial relacionada a sentido e propósito do trabalho. Assim, questionamentos sobre qual a missão de uma empresa e qual o propósito de suas vidas é trazido à lume. Esta atividade foi composta por exposição dialogada liderada pelo facilitador com o apoio da palestra do convidado David Whitman.

A exposição teórica foi baseada na literatura de Capitalismo Consciente, em especial o pilar Propósito Maior (Mackey & Sisodia, 2013) por oferecer um contraponto à visão que o propósito de uma empresa é maximizar o lucro, assim como na literatura sobre sentido e propósito no trabalho, tanto na visão da psicologia positiva quanto na tradição budista (Dik et al., 2014; Stirling, 2014), por oferecer uma visão que um trabalho com sentido está além das questões materiais envolvidas, mas de outros fatores como o impacto deste no mundo.

A conceituação começou por uma provocação, quando trouxemos a famosa frase de Milton Friedman, prêmio Nobel de Economia de 1976, onde afirma que as empresas pertencem aos acionistas e sua missão é provê-los com o máximo lucro possível (Friedman, 1970). Trazer esta citação é importante para ilustrar o *ethos* reinante, para que na sequência, pudéssemos questioná-lo. Para isso, trouxemos a reflexão dada pelo professor onde argumenta que precisamos de glóbulos vermelhos para viver, mas o objetivo da vida é mais

do que produzir glóbulos vermelhos e da mesma forma que o objetivo dos negócios é mais do que simplesmente gerar lucros (Mackey & Sisodia, 2013). A partir deste argumento, a teorização sobre Propósito de uma empresa e propósito de uma vida se seguiu seguindo os toda a literatura do tema Propósito Maior de acordo com a perspectiva do Capitalismo Consciente, tal como discutido na revisão de literatura.

Para reforçar o aprendizado e a ecologia mental e cultural que visávamos, o convidado palestrou sobre sua própria história pessoal e busca por sentido e propósito e como isso se deu por meio da fundação da Mutual Rescue. Após contar sua história de desafios e superações. Em sua fala, David apresenta o vídeo de curta duração Eric & Peety[25] (2016), produzido pela Mutual Rescue, que mostra como a adoção de um animal ressignificou e deu direção à vida de um humano. Assim, trouxemos mais uma vez elementos cognitivos e afetivos para o processo educacional de nosso programa. A análise do diário mostra que ao final do filma, os participantes batem palmas e alguns estavam emocionados. A exposição do tema da sessão cumpriu sua função, trazendo reflexões e inspirando comportamentos altruísticos. Como exemplo, três participantes se aproximaram e quiseram saber como ajudar a *Mutual Rescue* a ter mais projeção em mecanismos de busca e visualizações na internet. Na sequência, após um intervalo de 10 minutos, para reforçar a inspiração que as reflexões teóricas e o testemunho pessoal do convidado trouxeram iniciamos o *journaling* do dia.

Journaling

O *journaling* da sessão contribuiu para reforçar as atitudes geradas com o tema da sessão e aprofundar as reflexões sobre propósito e estimular comportamentos positivamente relacionados à propósito de vida. Baseado na teoria U (Scharmer & Kaufer, 2013), tem por objetivo facilitar aos participantes acessar níveis mais profundos de autoconhecimento e conectar esse conhecimento a ações concretas relacionadas a sentido e propósito de vida.

Seguimos o protocolo padrão de começar pela meditação de 3 minutos e na sequência, apresentamos as instruções protocolares de forma breve sobre *journaling* e suas perguntas. Este foi o *journaling* mais longo de todo o programa. Os resultados apontam que mais uma vez, o *journaling* foi um importante apoio ao processo pedagógico, estimulando reflexões sobre seus momentos e os ajudando refletir sobre direções significativas de vida e como lidar com as aflições do momento. Como exemplo, a fala de Adriano:

[25] Disponível no youtube.

> *Pensando no que meu eu morrendo me diria - apenas vá em frente! Não se estresse com essas coisas, elas não importam no final. Me deu esperança, coloca as coisas em perspectiva.*

De fato, como relatos indicam, estimular as pessoas a visualizarem, pensarem e refletirem sobre a morte fez emergir um senso de valores e prioridades a serem seguidas. Este resultado, aliado às práticas de *mindfulness* que nos estimulam a estarmos mais presentes e agir com consciência, trouxe um efeito sinérgico: a consciência da finitude da vida aumenta a predisposição em se viver de forma mais autêntica, responsável e engajada. Convém destacar no Budismo existe uma importante meditação sobre a morte (Bhikkhu, 1997), onde é praticada como meio hábil para refletir sobre a finitude e impermanência da vida.

Conversa consciente e Discussão em Grupo

Mais uma vez, as práticas de conversa consciente e discussão em grupo que se seguiram ao *journaling* se mostraram muito úteis para fins de pesquisa, pois permitem a equipe registrar nos diários de campo as falas e reações dos participantes que servem como dados a serem avaliados futuramente. Mais ainda, também para que os participantes pudessem compartilhar ente si. De fato, um dos principais aprendizados foi que quando um participante começa a falar, os outros se identificam e se sentem mais a vontade de falar também. Isso mostra que estas duas atividades são muito importantes em reforçar o vínculo deles como grupo, mas também seres humanos com dúvidas e aflições comuns.

Prática de Mindfulness para a semana: Atenção plena a pensamentos e sons

A prática desta sessão foi Atenção Plena a pensamentos e sons(M. Williams & Penman, 2011). Os participantes se mostraram engajados e particularmente interessados quando a explanação abordou que esta prática tinha dois efeitos reportados pela ciência: maior potencial de desfusão dos pensamentos, levando a maior regulação emocional e maior potencial de pensamentos criativos (Capurso, Fabbro, & Crescentini, 2014; Lippelt, Hommel, & Colzato, 2014). Esta prática – com duração aproxima da de 10 minutos - contribuiu para que os participantes pudessem gradualmente perceber as semelhanças entre som e pensamento. Ambos são enormemente potentes e desencadeiam respostas mentais e emocionais que se não soubermos lidar habilmente, podem nos fazer reagir de forma inadequada. A essência aqui é desenvolver a capacidade de perceber pensamentos como pensamentos apenas, não como a verdade ou um fato.

Um ponto interessante foi que aproveitamos esta prática para em meio a ela, falar pensamentos e crenças que os próprios participantes trouxeram ao longo das sessões até aqui, como: “não posso fazer nada”, “minha ação é muito pequena”, “meu voto não faz diferença”; “Minha carreira é um fracasso”; “Estou perdida”. Na sequência de cada pensamento, era falado “pensamento, apenas um pensamento”, “vem e vai”. A intenção era minar a força dos pensamentos sobre serem impotentes ou fracassados, contribuindo para desenvolverem o espaço necessário para que novas atitudes e crenças relacionadas a responsabilidade individual, social, ambiental e universal possam surgir. Assim, partimos para a meditação da compaixão e na sequência, um segundo *journaling* antes do encerramento da sessão.

Prática de Compaixão

Esta atividade contribuiu para reforçar as virtudes de amor e compaixão para pessoas de forma do círculo amoroso usual assim como animais, aproveitando o tema que foi traduzi na palestra do convidado. Os diários de campo registraram um ambiente leve e muito agradável. Ao encerrar a meditação, reforçamos a necessidade de praticarmos e buscarmos ações mais conscientes ao longo da semana para nós e para todos os seres.

Drop out

Antes de dispensar o grupo, foi solicitado a todos que fizessem um último *journaling* com três questões que estimularam os participantes a pensar no propósito do que fazem e no propósito da própria empresa. Mais ainda, estimulava atitudes e comportamentos ligados a sustentabilidade e responsabilidade universal. São elas: (1) Como seu trabalho contribui para um bem maior? (2) O que você poderia fazer para aumentar a conscientização - em você e em seus colegas de trabalho - sobre o propósito maior da sua empresa?; (2) Se você se comprometesse a fazer algo bom para o bem comum, o que você poderia fazer nos próximos 3 ou 4 dias? Quem poderia ajudá-la(o)?

A intenção era aproveitar os sentimentos de compaixão estimulados para inspirar os participantes na elaboração de ações conscientes sustentáveis e compassivas. Os participantes responderam com paciência e atenção, o que foi bastante positivo. Assim que cada um terminava, estava liberado para ir embora. Assim, estava criado o espaço para a última sessão ao qual tivemos que relacionar *mindfulness*, compaixão, interdependência, propósito maior e o convite para sermos líderes conscientes em nossas vidas dali em diante.

Avaliação da sessão 3

Ao analisarmos os diários de campo individuais, vemos que a sessão transcorreu na opinião de todos de forma muito leve, emotiva e positiva, contrastando com o ambiente tenso da sessão 2. Outro ponto de destaque é que o grupo de participantes falou mais e interagiu mais entre si. Para os assistentes de pesquisa, isso é tanto reflexo do nível de segurança psicológica que foi criado ao longo do programa que pode ser explicado pela habilidade do facilitador de se conectar com cada um deles. Selma em seu diário de campo comenta:

> *Eu senti que as discussões em grupo eram mais dinâmicas e interativas. As pessoas faziam perguntas e comentavam o que as pessoas compartilhavam; portanto, era mais uma conversa ou diálogo que o compartilhamento de uma pessoa, a outra escuta em silêncio. Sinto que isso é resultado de as pessoas se sentirem mais seguras e relaxadas umas com as outras.*

Jacob apresenta percepção similar e tenta explicar a razão em seu diário de campo:

> *Os participantes foram visivelmente mais falantes e engajados nesta sessão. Embora eu pense que isso também seja em grande parte devido ao aumento do nível de conforto depois de várias sessões. (...) Fiquei bastante impressionado com a capacidade dele [facilitador] de realmente se conectar intimamente com os participantes. Eu acho que faz toda a diferença no ambiente criado.*

Emily apresenta percepção similar e atribui às estórias pessoais que geram identificação, o que ela já havia apontado na sessão anterior:

> *Por causa de suas experiências na vida, ele [facilitador] pode realmente se conectar com os participantes e é claro que ele criou um ambiente muito seguro e confiável para todos.*

Estas percepções reforçam a ideia anterior em que mais compartilhamentos de estórias pessoais é bastante recomendável, visto que estimulam uma conexão mais profunda com os participantes. Eles podem se identificar e se relacionar com estas suas experiências, e isso pode ajudá-los em suas próprias vidas. Isto por certo foi levado à termo na última sessão do programa.

Sessão 4: Sobre Liderança Consciente e o resto de nossas vidas[26]

A última sessão ocorreu no dia 7 de novembro de 2018 e havia 10 pessoas presentes, sendo que os demais não puderam comparecer por motivos profissionais e avisaram com

[26] Para conhecer as intervenções em detalhes e exercícios sugeridos para a semana seguinte à sessão 4, ver Apêndices H e I.

antecedência. Os resultados indicam que esta sessão contribuiu ao fechar o programa abordando todos os pontos anteriores – *Mindfulness*, Compaixão, Interdependência, Propósito Maior – e os referenciando com dois conceitos que personificariam tais temas: liderança consciente (Mackey & Sisodia, 2013) e liderança para a sustentabilidade (Ferdig, 2007) foi acertada.

As análises dos registros de campo dos assistentes de pesquisa indicam que os participantes receberam com muito interesse a sessão e ao longo da sessão havia um clima muito positivo e leve, algo que saudosista, em virtude do fim iminente do programa. Vamos abordar em detalhes suas atividades e resultados.

Especificidades da Sessão 4

A sessão 4 contribuiu por gerar reflexões sobre como os participantes poderiam se inspirar em conceitos de liderança que personificam os temas vistos anteriormente e poderiam buscar, ao menos em suas vidas pessoais, serem líderes de suas próprias vidas e buscarem serem uma influência compassiva e responsável onde estiverem. Em última análise, personificar o conceito de *mindfulness* visto na sessão 1: Estar consciente, momento a momento, de oportunidades de ser compassivo, ético e responsável com si, com os outros e com a natureza.

Esta sessão é baseada na literatura sobre liderança consciente (Mackey & Sisodia, 2013), a qual uma das marcas é ter forte consciência de interdependência, de seus valores, de seu senso de propósito e a aspiração de agir com bondade e compaixão e, ainda, lideranças para a sustentabilidade (Ferdig, 2007), líderes (independentemente de ocuparem ou não posições de liderança formais) que buscam alinhar suas vidas e negócios com os princípios da sustentabilidade.

Esta sessão não visava categorizar ou mensurar em que medida os participantes tinham ou não tais características, mas inspirá-los ao mostrar modelos teóricos de liderança que personificam os temas vistos ao longo do programa. Assim, esta sessão contribuiu para que o participante pudesse concluir o programa com um modelo ideal de liderança que viveria o *ethos* que o programa defende. O quadro 16 apresenta as principais especificidades desta sessão na ordem cronológica de suas ocorrências da sessão:

Quadro 16 - Especificidades da sessão 4

Atividades	Especificidades	Objetivos
Tema da sessão	Lideranças Conscientes	Estimular atitudes e comportamentos de lideranças conscientes que personificam o *ethos* visto ao longo do programa.
Exercício de Valores	Baseado no modelo da ACT de direções valiosas e ações de compromisso	Reforçar a clarificação de valores e alinhar comportamentos a estes
Journaling	Questões relacionadas a liderança consciente	Estimular os participantes a evoluírem sua autorreflexão e se conectarem com um chamado interno para comportamentos valorosos.
Práticas de *Mindfulness*	*Mindfulness* ao outro	Estimular o estado de *mindfulness* e maior empatia e senso de conexão em relação a outras pessoas
Segundo Journaling	Questões relacionadas	Estimular atitudes e comportamentos ligados a sustentabilidade e responsabilidade universal.
Práticas de *Mindfulness*	*Mindfulness* às plantas	Estimular o estado de *mindfulness* e maior empatia e senso de conexão em relação a elementos do ambiente natural.
Prática de Compaixão	Prática de Bondade amorosa e compaixão para si e uns aos outros ali presente.	Cultivar as virtudes de amor e compaixão a si e aos outros ali como forma de reforçar as atitudes compassivas geradas em todo o programa.

Detalhamos a seguir as atividades, resultados e aprendizados da sessão.

A sessão em detalhes

Drop In

Esta atividade, como usual, serviu de acolhimento inicial a todos e seguiu o mesmo protocolo anterior. Aqui um dado: havia dois pequenos vasos de plantas (alecrim ou salvia) em cada mesa da sala aguardando os participantes e assistentes de pesquisa. Na medida em que foram chegando, se mostravam positivamente surpresos. Todos se mostram bem dispostos e respondem positivamente aos questionamentos usuais desta parte da sessão.

Estabelecendo motivação consciente

Antes de iniciar com a meditação de 3 minutos, destacamos que estávamos muito felizes em estar ali e era nossa última sessão e que falaríamos sobre modelos de lideranças que personificam os conceitos que vimos anteriormente. Minha motivação em estar alí era poder compartilhar um pouco destes modelos e ajudá-los a, se assim o desejarem, caminhar nesta direção.

Essa reflexão também serviu de ponte para o estabelecimento da motivação da sessão. Assim, iniciamos com a prática de meditação do espaço de respiração de 3 minutos como o

protocolo estabelecido. Ao entendimento da equipe de pesquisa, todos os participantes se mostraram respeitosos e concentrados - até mesmo os assistentes de pesquisa - o que demonstra que esta atividade de fato é muito importante para o andamento da sessão.

Contextualização

A contextualização foi feita destacando a relação em *mindfulness*, compaixão, interdependência, propósito e o conceito de liderança consciente. O grupo de participantes ouviu com interesse. O tema liderança parece particularmente de interesse. Liderança consciente, em especial, mais ainda devido ao caráter do programa. Uma vez contextualizado, partimos para a próxima atividade.

Prática de Mindfulness da semana anterior

A Prática de pensamentos e sons foi realizada e guiada pelo facilitador. Os registros dos diários de campo indicam que o grupo se mostrou mais uma vez engajado à prática. Ao pedirmos os feedbacks da prática, esta meditação despertou interesse pois na exposição teórica dela na semana anterior foi falado sobe sua relação com criatividade. Alguns participantes perguntaram o porquê ao passo que respondemos prontamente.

Um ponto que destacamos aos participantes é que ao longo do programa eles viram muitas técnicas diferentes e que é pode ser benéfico não ter uma atitude superficial em relação às técnicas e buscar se profundar em ao menos uma delas. Muitas vezes buscamos por novidades – sempre em busca de algo novo - sem amadurecer verdadeiramente em uma técnica. Ainda consciente que estórias pessoais parecem chamar a atenção, foi enfatizado que minhas práticas mais usuais eram atenção plena ao corpo, meditação de 3 minutos e meditação da compaixão. Jonas em seu diário de campo da sessão, registra:

> *"Eu achei uma observação muito interessante. Essa ideia de que as pessoas vão pular de solução em solução procurando a solução mais fácil, sem realmente fazer o trabalho de se aperfeiçoar na prática".*

Na sequência, passamos para a próxima atividade, pequenas vitórias.

Pequenas vitórias

O grupo foi dividido em 3 grupos menores e seguindo o protocolo, foram instruídos a refletir sobre as práticas e ações conscientes realizadas na semana anterior relacionadas a *mindfulness*, compaixão, interdependência e propósito. Com os exemplos extraídos da análise dos diários de campo, mais uma vez pudemos mapear ações influenciadas pelo programa, como o uso de técnicas de *mindfulness* vistas no programa para fins de regulação emocional e ações relacionadas a consumo sustentável. Como exemplo, Anjali cita que a

meditação da semana passada – sons e pensamentos – a ajudou a questionar a veracidade de seus pensamentos ajudando a regular suas emoções.

Conforme visto anteriormente, os participantes demonstram estar confortáveis em compartilhar suas experiências uns com os outros. Terminada a atividade de compartilhar as pequenas vitórias, seguimos para a exposição e diálogo sobre o tema da sessão.

Tema da sessão: Lideranças Conscientes

A teorização sobre liderança consciente contribui para que o participante pudesse concluir o programa com um modelo ideal de liderança que viveria o *ethos* que o programa defende.

Assim, questionamentos sobre o que é ser um líder e como ser um líder consciente e para a sustentabilidade em nossas vidas profissionais e pessoais foram o mote central. Nesta linha, a exposição teórica foi Esta sessão é baseada na literatura sobre liderança consciente (Mackey & Sisodia, 2013), a qual uma das marcas é ter forte consciência de interdependência, de seus valores, de seu senso de propósito e a aspiração de agir com bondade e compaixão e, ainda, lideranças para a sustentabilidade (Ferdig, 2007), líderes (independentemente de ocuparem ou não posições de liderança formais) que buscam alinhar suas vidas e negócios com os princípios da sustentabilidade.

Um dos temas que mais despertou a atenção foi o detalhamento dos traços de um líder consciente: habilidade de *mindfulness* desenvolvida, forte senso de valores e propósito, alta percepção de interdependência e motivação bondosa e compassiva no agir. (Mackey & Sisodia, 2013). De fato, era a personificação de todo o conteúdo visto ao longo do programa. A conceituação se iniciou com esta minha fala de acordo com o diário de campo da sessão 4 da assistente Selma:

> *Temos falado sobre o resultado de nossa própria ação. Toda ação conta. É por isso que estou sempre buscando pequenas vitórias com você. Se você em sua própria vida está comprometido a viver sua própria vida de maneira sustentável ou compassiva, mesmo em pequenas coisas, isso pode levar à liderança sustentável. Como líder consciente, seu trabalho não é correr por aí tentando salvar o mundo. Seu trabalho é ir para dentro, fazer o trabalho interior que permite que você apareça como o seu eu mais autêntico (...), que por sua vez inspirará outras pessoas a fazerem o mesmo".*

Na sequência, pergunto ao grupo o que era necessário para ser um líder consciente. Claudia imediatamente responde: *compreender interdependência!* Jonas anota em seu diário de campo:

> *"A referência à segunda sessão leva-me a acreditar que a ideia [de interdependência] começou a surgir das sessões anteriores. Isso é bom para o impacto do curso".*

De fato, o tema interdependência surgiria mais à frente na teorização sobre liderança consciente mais uma vez. Esta atividade foi uma das mais longas teorizações de todo o curso, mas ainda assim, a atenção dos participantes foi intensa e participativa. Um dos conceitos apresentados relacionados a liderança consciente foi o de inteligência espiritual (King & DeCicco, 2009) visto na revisão teórica. Como esta inteligência está diretamente ligada a maior senso de valores e propósito, foi a oportunidade para trazermos mais uma vez o exercício de valores.

Exercício de Valores em Ação

O exercício de valores foi mais uma vez aplicado teve por objetivo aprofundar a clarificação de valores e alinhar o comportamento de acordo com eles. Desta forma, solicitamos que todos por dez minutos realizassem o exercício e depois, em grupo, conversassem entre (conversa consciente) si por 8 minutos buscando compartilhar como foi realizar pela segunda vez o exercício. Em seguida, compartilhassem com a sala inteira (discussão em sala) as similaridades observadas e o que achassem relevante.

Nossa motivação em aplicar o mesmo exercício pela segunda vez foi evitar a atitude usual de procurar novidades sem realmente aprofundar o que já temos à nossa disposição e nos pede mais reflexão. Ao analisarmos os diários de campo desta sessão, Jonas e Emily anotam que todos estão fazendo o exercício de maneira muito concentrada.

Ao final de dez minutos, solicitamos aos participantes que se organizassem em 3 grupos para compartilhar como foi a experiência de realizar novamente, um mês depois, o mesmo exercício. Isso foi fundamental para que a equipe de pesquisa pudesse capturar tais impressões e nos trazer importantes aprendizados: os participantes elaboraram direções valiosas mais realistas e mesmo em menor quantidade. Já em relação às ações de compromisso ligadas aos valores, estas foram mais exequíveis e simples. Nossa decisão de realizar o exercício mais uma vez foi benéfica e muito bem recebida. Indira conversando com seu grupo afirma:

> *"Acho incrível que tenhamos escrito antes. Para mim, quero continuar fazendo isso ... não quero parar depois que o workshop parar ... saúde ... estar atenta está ajudando a me manter super calma, sou mais capaz de responder do que reagir. Eu tenho que continuar fazendo isso depois do programa [journaling e meditação]"*

Outro ponto que surgiu foi que conceito de pequenas vitórias havia sido assimilado. Como exemplo, o assistente de pesquisa Jacob anota em seu diário de campo da sessão 4 em relação ao participante Adriano:

> *Acho que a observação de Adriano de focar em três áreas da vida ser mais útil a lista inteira é muito válida. Isso permite um foco mais especificado. Além disso, parece que existem soluções bem pensadas aqui e uma atenção contínua à mudança de caminhos, que eu acho que será muito significativo para Andrés. Da última vez, ele teve muitos outros objetivos, mas acabou não realizando nenhum deles. É por isso que ele diz que pode ser melhor realizar metas tangíveis.*

Esse foi um padrão comum. De fato, após os participantes serem solicitados a compartilhar similaridades encontradas entre seu grupo com todo a sala, Adriano destaca:

> *"Estávamos mais confiantes em nossa capacidade de fazer as coisas ... Para mim, para ser sincero, foi porque eu defini as mais simples".*

Nesta linha, Alicia, comenta:

> *"Eu tenho uma experiência semelhante. Para mim, eu apenas foquei em vitórias menores. Para minhas ações comprometidas, eu apenas me concentrei em fazer uma pequena mudança em direção a essa direção significativa. Quer estar mais conectado à minha família. Deixo de lado, pelo menos tente mandar mensagens uma vez por semana com uma foto, em vez de ir para Ohio. Eu apenas me concentrei em dividi-lo em partes menores que eram mais viáveis".*

Neste momento, Jacob assinala em seu diário de campo:

> *"Ótimo. Metas mais simples são importantes porque são mais fáceis de manter e alcançar e estabelecem as bases para sucessos no futuro, porque permitem que o criador de metas veja que as metas estabelecidas podem ser alcançadas. Começar pequeno é uma ótima maneira de ver o progresso no futuro".*

Estes relatos ilustram uma percepção geral do grupo de pesquisa posteriormente confirmadas nas entrevistas após o programa que trazer novamente este exercício foi uma decisão muito benéfica aos participantes.

Journaling

O *journaling* da sessão contribuiu para reforçar as atitudes geradas com o tema da sessão e o exercício anterior, aprofundando as reflexões sobre propósito e estimulando comportamentos positivamente relacionados a esta reflexão. Seguimos o protocolo padrão

de começar pela meditação de 3 minutos e na sequência, apresentamos as instruções protocolares de forma breve sobre *journaling* e suas duas perguntas: (1) O que está em seu coração agora é ... e; (2) A vida está chamando você agora para ...

Emily em seu diário de campo registra:

> *Acho que essas foram as perguntas mais profundas que nos foram feitas até agora e acho que ele preparou o grupo muito bem para isso. Todo mundo leva um tempo para responder e, quando terminamos, Rodrigo nos pede para levantar e encontrar um parceiro.*

De fato, como o comentário acima indica, buscamos colocar estas perguntas por achar que os participantes na sessão 4 teriam avançado gradualmente em sua jornada de autoconhecimento e ecologia mental. Além disso, como Emily destaca este *journaling* abriria espaço para a próxima atividade, a prática de *mindfulness* ao outro.

Mindfulness ao outro

Esta atividade foi uma das mais marcantes do programa e busca trazer maior empatia, senso de conexão e percepção de interdependência. Foi utilizada na sessão 4 pois o grupo já estaria mais preparado para ela. Ficar em gente a outra pessoa, olhando nos olhos e em silêncio, buscando sentir – não pensar sobre a pessoa – foi de acordo com relatos poderoso. Todos os participantes foram corajosos e participaram desta prática verdadeiramente. No diário de campo, vemos que mesmo os assistentes de pesquisa – que também participaram da prática - foram impactados. Emily descreve:

> *Eu tive uma experiência realmente poderosa com Rodrigo e estava pensando na minha cabeça que ele nem percebia o quão forte ele é. Eu estava pensando que ele é incrivelmente inspirador, e eu sou muito grata por ele, eu também estava pensando que ele me ensinou muito neste programa. Ao pensar nesses pensamentos, Rodrigo diz algo como "você está vendo as qualidades da pessoa, então você as tem. Você vê o que tem. Uau!*

Adicionalmente, Jacob registra como a presença acompanhada de *mindfulness* pode efetuar mudanças em nossas percepções e mesmo na forma como nos apresentamos:

> *O exercício realmente foi caloroso. Parecia que havia confiança lá, e um certo nível de conforto. Eu acho que o mais profundo foi com Anjali. Havia um olhar querido e doce em seus olhos que não tinha antes. Ela costuma ter um jeito ímpar de ser e parecia que tinha se derretido completamente.*

Selma em seu diário relata como foi a experiência para si:

> *Eu acho que este exercício desarmou muitos. Foi muito poderoso e muito bonito. Eu realmente gostei da presença que ele cria entre você e essa*

> *outra pessoa, e o quanto você pode sentir com a presença e o contato visual da pessoa, sem precisar falar. Alguns estavam muito sorridentes, como Alicia, Jacob, Emily e Jonas, e outros sorriam menos, como Steve. Mas eu realmente apreciei a presença que ele criou, realmente senti como um contato entre duas pessoas totalmente normais. Sem hierarquias, sem status, apenas presença. Foi bonito!*

Estes relatos trazem intima relação com a perspectiva budista sobre a prática de *mindfulness*. O mestre budista Thich Nhat Hanh (2001) destaca que o primeiro milagre (palavra do autor) da atenção plena seria entrar em contado profundo com o que está presente, seja um céu azul ou mesmo uma pessoa. O segundo seria fazer com que o outro também esteja presente, como um *ripple effect*. Um outro milagre seria a compreensão, passamos a compreender com a mente e o coração o momento e nosso objeto de atenção.

Como nota pessoal, em meu diário de campo havia o registro – bem vivo em minha mente até hoje – de Talisha me olhando com os olhos repletos de lágrima, bastante emocionada. Sem emitir som, ela mexe os lábios de forma que foi possível fazer a leitura da palavra "obrigado". De fato, sentia o mesmo por todos eles e ao encerrar este exercício agradeci a todos pela abertura e coragem.

Conversa consciente e Discussão em Grupo

Na sequência, convidei a todos para escolher uma dupla e compartilhar como foi a experiência e se quisessem, o que achassem relevante referente às duas questões do *journaling* anterior. Os relatos de diário de campo mostram os participantes e assistentes de pesquisas – que também participaram – compartilharam com muita abertura e buscavam ouvir com empatia e atenção, reforçando conexões. Em seu diário da sessão, Jonas relata:

> *Eu sinto que a troca com Anjali realmente criou uma conexão entre nós. Foi a primeira vez que tive a impressão de que realmente nos beneficiamos mutuamente. Também é digno de nota que Anjali, quando estava indo embora da sessão, me olhou nos olhos e repetiu que estava agradecida. Pareceu-me que isso significava muito. Portanto, acredito que ela também foi tocada pela conversa.*

Os relatos apontam que esta atividade foi muito benéfica e criou o ambiente para a próxima atividade, o segundo *journaling* da sessão.

Segundo journaling

Essa prática contribuiu ao estimular os participantes a refletirem nos temas relacionados a exposição teórica da sessão. Mais ainda, visa estimular atitudes e comportamentos ligados a sustentabilidade e responsabilidade universal. As questões

apresentadas foram: "*Como você pode servir melhor ao bem comum na vida e no trabalho?" e "Se você assumisse o projeto de se tornar mais consciente, quais os primeiros passos práticos que você daria nos próximos 3 a 4 dias?*

Não houve espaço para discussão em grupo devido a hora e realizamos um pequeno intervalo antes da próxima atividade.

Prática de Mindfulness com as plantas

Esta prática estimulou os participantes a se conectarem em níveis mais profundos com elementos do ambiente natural, usando as plantas trazidas para a sessão como meio hábil. Ao estudar os diários de campo da sessão, vemos que ela evocou interessantes reações dos participantes e assistentes de pesquisa.

Um ponto interessante foi perceber o desconforto inicial. No meu diário de campo da sessão, temos:

> *Percebo que, no começo, muitos deles estavam desconfortáveis, não estavam acostumados à ideia de interagir com uma planta. Então, um por um, seguindo aos outros, pegaram a planta e começaram a interagir*

Entretanto, a prática começa a surtir efeitos. Em seu diário, Jonas relata:

> *Fiquei impressionado com a intensidade das sensações de interagir com a planta (toque, olfato, paladar). Fico muito mais consciente de sua presença e de coisas menores que eu não havia notado antes (por exemplo, que a sujeira em suas folhas não é granulada, mas tem pequeninas pedras). Embora eu não sentisse sua 'vida' como Rodrigo disse, eu estava dolorosamente consciente de ter que tirar sua folha para provar a planta. Perguntei-me questionando se eu tinha permissão [dela] em prejudicá-la apenas para senti-la.*

Jonas sempre se mostrou com dificuldade em olhar as situações com mais sentimento e menos análises objetivas. Este relato é um avanço neste sentido. Seu questionamento sobre a ética de ferir a planta é notável.

Depois de cerca de 5 a 7 minutos, pedimos aos participantes para responderem duas perguntas: (1) Qual é a mensagem da planta para você? e; (2) Como a natureza pode ajudá-lo a se tornar mais consciente?

Em seu diário, Emily relata sua reação:

> *Eu pensei, uau, isso é incrível. O que a planta está me dizendo? Que eu deveria ter como objetivo experimentar toda a vida assim. Eu deveria mergulhar na vida como se fosse um presente.*

Não há relatos desta parte em relação aos participantes pois partimos para o fim da sessão e do programa.

Drop out

Foi pedido a todos que ficassem com as plantas que receberam durante o exercício. Na sequência, mostro um voto a todos o leio em voz alta:

> *Consciente do sofrimento e da injustiça, eu estou trabalhando para criar um mundo mais justo, pacífico e sustentável. Prometo, para o benefício de todos, praticar o autocuidado, a atenção plena, a cura e a alegria. Prometo não me esgotar.*

Como fizemos anteriormente, pedimos a todos para se levantarem e realizarem um círculo, fecharem seus olhos e sentissem tudo que vivemos juntos ali. Ao final, quando estivessem prontos, cada um poderia compartilhar uma palavra. O facilitador seria o primeiro.

Ficamos assim por uns segundo e falo:

> *"Cantognake. É uma palavra lakota que significa "coloque e guarde em seu coração". Eu sempre vou manter esse momento no meu coração".*

Foi um momento muito forte para todos os envolvidos. Em seu diário de campo, Selma registra:

> *"Meus sentimentos logo após: WOW!! LINDO! Eu sentia arrepios no círculo. ME sentia muito conectada a todos. As pessoas estavam indefesas, humanas, calmas, honestas. Nós nos abraçamos e nos agradecemos uns aos outros. Pude ver que Rodrigo estava comovido, emocionado. O máximo que eu já o vi até agora. Foi criado um espaço tão bonito".*

Assim encerramos o programa, com todos levando suas plantas, se abraçando e agradecendo uns aos outros. Antes de irem embora, foi solicitado a todos que preenchessem uma avaliação anônima do programa e de sua experiência. Estes resultados são apresentados na sequência da avaliação global da sessão.

Avaliação da sessão 4

Ao analisarmos os diários de campo individuais, vemos que a sessão transcorreu bem e esta foi a sessão mais marcante de todas. Em seu diário de campo, Emily relata:

> *Esta sessão foi a mais forte e profunda de todas, e acho que todos fizeram algumas mudanças para melhorar suas vidas. A primeira metade da*

> *reunião foi menos intensa, mas houve uma transformação completa com o passar da noite.*

A primeira metade foi mais teórica, de fato. Isso reforça as percepções anteriores que a energia do grupo sobe na medida em que há interações e exercícios vivenciais. Jacob em seu diário adiciona:

> *Quando todos fizemos contato visual dentro do círculo, ficou claro para mim que as barreiras que nos separavam quando começamos [o programa] caíram em grande parte e pudemos nos conectar. Acredito que isso é indicativo do poder da prática de mindfulness, e também das de bondade amorosa em conectar as pessoas e permitir que elas vejam o bem uma na outra. Eu acho que isso terá impactos profundos no futuro nas habilidades de liderança dos participantes.*

Estes relatos reforçam a ideia anterior de que a cada sessão, os participantes e assistentes de pesquisa foram se conectando com si mesmos e com os outros presentes. Nossa percepção é que a última sessão de fato concluiu bem toda a mensagem e intenção do programa.

Avaliação geral do programa

O programa apresentou um conjunto de estratégias pedagógicas que atuam de forma sinérgica – trabalhando tanto cognição como o aspecto afetivo – potencializando a experiência educacional dos participantes e mesmo dos assistentes de pesquisa. Algumas reflexões merecem destaque.

A meditação de compaixão surge como um elemento que atua em nível afetivo tanto para si – autocompaixão - quanto para outros. Este é um elemento original em programas relacionados à sustentabilidade e que atua como suporte no processo de ecologia mental e autocuidado dos participantes. Outra prática pedagógica que ganhou destaque na perspectiva dos participantes foi a reflexão de valores e ações de compromisso. Ambas atuam de forma sinérgica: uma gera o afeto a si e a atitude de autocuidado, enquanto outra atua em nível cognitivo (clarificação de valores) e comportamental (ações de compromisso).

Um dos exercícios mais marcantes usados - o exercício do chocolate – envolve elementos cognitivos e, sobretudo, afetivos. A experiência desta pesquisa nos mostra que o conceito de interdependência foi – não apenas compreendido – mas *sentido*, impactando na atitude dos participantes e na empatia pelos participantes da cadeia produtiva. Tivemos uma nítida sensibilização à questão da responsabilidade universal. Por vezes, tentamos chegar ao

coração pela mente. Este exercício nos mostra que o caminho inverso é possível e programas futuros podem se beneficiar desta abordagem.

Outro exercício usado que segundo relatos dos participantes foi marcante foi o uso de *journalings*. Como destaque o *journaling* que remetia ao leito de morte na sessão 3. Estimular as pessoas a visualizarem, pensarem e refletirem sobre a morte fez emergir um senso de valores e prioridades a serem seguidas. Este resultado, aliado às práticas de *mindfulness* que nos estimulam a estarmos mais presentes e agir com consciência, trouxe um efeito sinérgico: a consciência da finitude da vida aumenta a predisposição em se viver de forma mais autêntica, responsável e engajada o momento presente.

Outra prática descrita como marcante, o exercício *mindfulness* do outro realizado na sessão 4, olhando e sendo olhado nos olhos de outras pessoas, trouxe um importante aprendizado: as pessoas voltam a se ver como pessoas, fomentando empatia e um senso de conexão, mesmo – e talvez por isso - sendo realizado em silêncio. Apenas a atenção plena com sua atitude de abertura e gentileza diante do outro fizeram com que os participantes reportassem terem se conectado uns aos outros de uma forma muito particular, percebendo por trás dos olhos a existência de seres humanos com emoções e anseios.

A atividade “pequenas vitórias” foi muito importante para que os participantes pudessem aprender uns com os outros e desenvolver uma atitude de pequenos passos. É visível como esta atividade possibilitou maior senso de comunalidade entre os participantes e mesmo apoio mútuo. Mais ainda, do ponto de vista de pesquisa, esta atividade se mostrou muito benéfica pois permite à equipe de pesquisa perceber evoluções em relações a cognições, atitudes e comportamentos relacionados à sustentabilidade.

Conclui-se, portanto, que uma grande contribuição deste trabalho é o programa. Ao elaborarmos um programa baseado em *mindfulness* eticamente informado, centrado no conceito de interdependência, no resgate de valores autênticos dos indivíduos e no desenvolvimento de compaixão, superam-se as limitações de programas anteriores por buscar não somente aliviar aflições da vida moderna, mas aprofundar a compreensão das potenciais causas de danos e sofrimento em nós, na sociedade e no planeta. Cabe-nos a seguir, compreender como este formato impactou a forma como os participantes vivem em relação a si, aos outros e a natureza.

CAPÍTULO 6: RECONEXÃO E EXPANSÃO - O PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DOS PARTICIPANTES: COM SI, COM O OUTRO E COM A NATUREZA

"No one is really working for peace unless she or he is working primarily for the restoration of wisdom."

E. F. Schumacher

Este capítulo contribui para a tese por mergulhar nos resultados do programa tendo como objeto focal os participantes e suas visões de mundo (i.e., modelos para entendimento do mundo; Geertz, 1989); seu bem-estar psicológico (i.e., incidência afetos positivos e relatos de estima e senso de propósito; Ryff, 1989); consciência e reflexão crítica (Chiesa, Calati, & Serretti, 2011), predisposições (Bohner & Dickel, 2011) e condutas prossociais e sustentáveis[27] (i.e., ações voluntárias voltadas para o bem-estar social e do ambiente natural, incluindo as gerações presentes e futuras; Amel, Manning, & Scott, 2009; Eisenberger, 1992).

Apresentamos análises, reflexões e reações que evidenciam um processo – em que pese as diferenças individuais - de redescoberta e transformação dos presentes na relação com si, com o outro e com a natureza. Como resultado central, a constatação que o caminhar mais consciente e sustentável em meio ao mundo pede em um olhar e cuidado sobre si, não como reificação do ego, mas como um resgaste de sua própria *psique*, uma ecologia mental que permite o questionamento da forma de ver, ser e agir em meio ao mundo. Em suma, ao olhar para si e trabalhar em si, estamos mais aptos a olhar o meio e agir de forma mais responsável, sustentável e mesmo compassiva.

Para sustentar nossa tese, apresentamos incialmente o contexto que os participantes se encontravam antes do programa da ação psicossocial. Esta linha base demonstra que, embora os participantes sejam pessoas pertencentes à elite intelectual e financeira dos Estados Unidos e que construíram uma carreira de sucesso em uma das mais admiradas empresas de tecnologia do mundo, nada disso foi capaz de anestesiar suas aflições, dúvidas e questionamentos sobre o caminho a seguir em suas vidas. Em verdade, como os dados

[27] Estamos cientes que os seres humanos fazem parte do ambiente natural, mas aqui para fins de categorização vamos dividir o ambiente social como englobando a relação com outras pessoas e ambiente natural como sendo relacionado à reino animal, reinos minerais e vegetal.

demonstram, o próprio contexto parece favorecer suas aflições: estão imersos em um oceano cultural onde a visão de mundo, o *ethos* e os valores hegemônicos de individualismo, competição, hiper performance parecem os apartar de si mesmos e do meio social e natural, reforçando suas angústias. Na sequência, apresentamos os relatos que ilustram mudanças ou o reforço nas atitudes e comportamentos positivamente ligados à sustentabilidade após o programa da ação psicossocial tendo como ótica a relação com si, com os outros e com a natureza.

Ponto de Largada: sobre a relação com si com os outros e a natureza

Assim, começaremos por detalhar nossa análise de resultados abordando este ponto de largada: suas visões de mundo, valores e relações que os participantes possuem com si, com os outros e com a natureza antes do início do programa da ação psicossocial. O quadro geral que encontramos foi de bem-estar psicológico prejudicado, desconexão dos verdadeiros valores e preocupações sociais e ambientais que não conseguem se materializar em ações. Adicionalmente, fica claro a existência de valores hegemônicos e visões de mundo típicas no contexto capitalista neoliberal: individualismo, foco em hiper performance, pouca visão sobre interdependência e muita identificação com a carreira.

Os participantes se motivaram a participar do programa principalmente para melhorar suas carreiras e lidar com mais harmonia com o trabalho. Assim sendo, começaremos a descrevê-los por suas visões para si mesmos e seu bem-estar subjetivo.

"Você não fez isso, você não fez o que você precisa fazer, você precisa fazer isso": a relação com si e percepções de bem-estar

Todos os doze participantes do programa relataram dificuldades de lidar com seu bem-estar. Desses participantes, sete relataram alto nível de estresse, insônia, ansiedade e mesmo baixa autoestima. Anjali, por exemplo, ao questionada sobre como se sente em relação a como ela se relacionada com o mundo as pessoas e a natureza, responde em sua entrevista anterior ao programa da ação psicossocial:

> *"Não posso apontar nada, que eu possa dizer que me orgulho. Não, acho que não posso. Eu não sei como articular isso. Eu acho que é uma pergunta justa, mas não sei como. Eu não consigo pensar nisso. Não há nada que eu possa dizer: sou excepcional nisso ou certamente orgulhoso disso ... não".*

Por meio deste relato é possível melhor observar a dificuldade de autoaceitação que ela demostrou ao longo do programa. De fato, em sua segunda entrevista, Anjali comenta que antes do programa, ela sequer conseguia entender o que é ser gentil com si e autocompaixão. Todavia, é importante ressaltar que a fala aponta gravidade na forma de ver a si mesma, possível baixa autoestima e com isso, um quadro de bem-estar debilitado. Além dela, Adriano também exemplifica esta questão em sua entrevista anterior ao programa:

> *"Tenho péssimos padrões de sono, como resultado disso, então não tenho espaço mental, estou constantemente pensando em coisas que preciso fazer, como questões em situações de trabalho no trabalho, pessoas, situações que acontecer. Acho que estou acostumado e o que acontece é que geralmente consigo dormir, se não for, apenas tomo alguma coisa [remédio ou álcool]. E o que acontece talvez, duas vezes por semana, eu acorde por volta das 1 e 2 da manhã e minha mente imediatamente comece com algo como você não fez isso, você não fez o que você precisa fazer, você precisa fazer isso e depois não consigo voltar a dormir".*

Nesta linha, Indira aponta em sua primeira entrevista o ciclo aflitivo que se encontrava e seus poucos recursos para lidar com isso:

> *... Acho que no ano passado percebi que minha saúde mental estava realmente piorando. Eu costumava meditar muito quando estava na graduação. Então eu fui para a faculdade, era uma pressão muito alta e muitas coisas estavam acontecendo. Eu esqueci totalmente desse aspecto da minha vida. Então eu fiz o meu primeiro trabalho e naquela época eu já estava realmente naquele funil de fazer as coisas e não pensar nas coisas.*
>
> *Então, no ano passado, no começo do ano, eu priorizava minha saúde mental, porque está realmente se tornando um grande problema. Você atrai as coisas erradas, como você atrai as pessoas erradas se estiver em um mau espaço mental. Se algo está me incomodando, apenas tiro um tempo e tento pensar e entender por que estou me sentindo mal com isso, então é assim que cuido da minha saúde mental.*

Estes relatos vão de encontro a revisão de literatura onde relacionamos os impactos do neoliberalismo e da solução individualista para o problema da saúde mental e do incremento de performance (Schmitt, 2017). De fato, a maioria dos participantes afirmou explicitamente estar com seu bem-estar prejudicado e isto será um fator importante para avaliarmos em que medida o programa os beneficiou. Talisha foi outra participante que na entrevista anterior ao programa conta como não estava cuidando de si, vivendo no "automático", se acostumando com a insustentabilidade das suas ações e prejudicando sua saúde:

> *"As expectativas aumentaram, a demanda aumentou, e minha agenda diária é de cem por cento de trabalho. Então, acho que vivo e respiro*

> *trabalho e minhas expectativas sobre mim também aumentam. Então, eu me incluo no que você mencionou é que você acha que o mundo está indo? Como a direção errada, sim. Eu acho que não estamos atentos ao que realmente importa no final do dia, que são as pessoas ao nosso redor, nosso próprio bem-estar. Preocupamo-nos com outras expectativas, as expectativas dos outros um pouco mais do que nós."*

Importante destacar que os participantes por vezes parecem ter falta de consciência sobre o próprio estado, como uma negligência ou inabilidade de autocuidado, com uma forte priorização da performance sobre o próprio bem-estar. Nesta linha, em sua segunda entrevista, Talisha relata ter percebido seu distanciamento entre a forma como levava sua vida e seus verdadeiros valores, mostrando como antes do programa ela estava desconectada de questões tão importantes para si:

> *"Desde que o programa terminou, eu percebi que havia me dedicado em excesso na minha carreira e, também, na quantidade de tempo que investia no trabalho. E essa foi a primeira vez que eu percebi que em toda a minha vida eu provavelmente estava trabalhando demais. Também me ocorreu que talvez a única razão pela qual eu estava trabalhando tão duro fosse porque não reconhecia meus valores, todas as outras coisas em minha vida que estavam ocorrendo e a quantidade de atenção que eu precisava para dar".*

Na mesma linha, Marina relata em sua segunda entrevista que esqueceu de várias coisas importantes a si, pois após o programa decidiu reinvestir seu tempo em atividades que julgavam valorosas e estavam esquecidas pois a carreira parece ser o principal foco e aquilo que não serve como carreira de acordo com no caso, os pais, potencialmente pode ser percebido como não válido:

> *"E também participei de cursos de culinária. Isso foi algo realmente importante para mim enquanto crescia, mas eu simplesmente deixei pra lá completamente. Era algo que era muito, muito apaixonada. E depois que meus pais me disseram que eu não poderia fazer carreira com isso, deixei para lá. Agora eu decidi voltar para a cozinha, preparar muitos pratos."*

De fato, a literatura aponta para o predomínio de valores culturais que transcendem o ambiente corporativo, sendo pervasivos na cultura atual, como hiper performance e competição/comparação com o outro que acarretam ansiedade e depressão nervosa (Ehrenberg, 2016) e que o trabalho passa a ser identitário e dominar as preocupações

cotidianas (Dejours, 2015). Mark relata em sua segunda entrevista como antes do programa tinha dificuldades de priorizar tarefas e se sentia sempre assoberbado, prejudicando sua vida social: *O programa me ajudou a priorizar o que é importante. Não loto mais a minha agenda e hoje me permito fazer escolhas que antes não fazia...estou mais ativo, vendo mais e conversando mais com amigos também... "*

Talisha igualmente priorizava questões de trabalho constantemente. Na análise do diário de campo da sessão 4, temos um importante relato. Inicialmente no exercício de valores realizado na sessão 1, suas ações de compromisso estavam relacionadas às suas metas corporativas, mas depois se volta às suas necessidades de autocuidado, seu bem-estar. Isso é demonstrado nos diários de campo por meio de falas de engajamento superficial que se transmutaram engajamento profundo e autoconsciente. Ela destaca:

> *"Este programa me fez perceber quanto tempo eu estava dedicando ao trabalho em vez de apenas em mim. E isso foi um grande despertar. Então, desta vez, quando coloquei meus valores em ação, disse que estou feliz em sair. Lembro-me da última vez que escrevi todos os meus valores [sessão 1], o trabalho veio primeiro. Mas não é com isso que realmente me importo. Tipo, eu digo que valorizo a família, mas nunca liguei. Eu vi um delta muito grande entre o que eu queria e o que eu fazia*[28]*."*

O exemplo de Talisha simboliza algo pervasivo a todos: como o trabalho se tornou o ponto central do *ethos* de suas identidades. Ela estava sobrecarregada em seu trabalho, afastada de seus valores e sem tempo nem ao menos para se dar conta disso, também é válido ressaltar que é uma das duas participantes a trabalhar 60 horas semanais. De fato, estes são comportamentos típicos da geração "*hustle"* (Griffith, 2019) onde o vício no trabalho e na hiper performance que supera expectativas se tornou um estilo de vida, mesmo que às custas da própria felicidade e bem-estar. Talisha relata em sua primeira entrevista:

> *"Saindo da faculdade, esse foi meu primeiro emprego. (...) eu deveria estar agradecida e muito orgulhosa, mas, ao mesmo tempo, não estou feliz. Bem, eu não sou a mais sustentável ou mais consciente, mas é tudo uma questão de expectativas e de tentar atender a essas expectativas não apenas de mim, mas do que os gerentes colocam na minha frente".*

Os efeitos perniciosos dos valores neoliberais em nossas vidas abordados em nossa revisão de literatura podem ser vistos neste depoimento a seguir dado por Talisha após o fim

[28] Atualização: convém destacar neste momento – primeira semana de fevereiro de 2020 – Talisha pediu sua segunda licença no trabalho e está com seus pais – asiáticos – cuidando deles em meio ao surto do coronavirus.

do programa. Este depoimento retrata um pouco de todos os participantes e, também, um pouco da realidade que o próprio autor deste trabalho já vivenciou:

> *Por dois anos, fui professora assistente. Tornei-me o exemplo e modelo para estudantes de negócios. Comecei a correr maratonas. Eu comecei a cozinhar, a ensinar, a fazer as coisas que Talisha queria fazer.* ***Eu vivia uma vida humilde e me sentia virtuosa. Então a ganância veio.*** *A empresa divulgou seus números de diversidade em 2014 e eu disse a William (meu mentor) que faria parte dessa solução - para contribuir nesse ponto. Eu me estimulei para ser a melhor, para ser o # 1 em tudo o que fiz e consegui. Eu fiz isso, mas estava tão infeliz. Eu me perdi ... e ficou cada vez pior. O trabalho se tornou meu ponto alto ... minha droga ... meu "espaço seguro". Tornou-se minha identificação. Tornou-se minha validação.*

Outro ponto largamente destacado na literatura: o trabalho se tornou identitário e essa é uma das maiores seduções: o autovalor está ligado ao valor que se têm para o trabalho (Dewa, Lesage, Goering, & Craveen, 2004). Talisha continua:

> *Durante meses, eu não sentia. Eu não dormia. Eu parei de sonhar. Eu estava cansada. Eu parei de trabalhar com os alunos. Eu parei de meditar. Eu parei de cozinhar. Eu senti como se estivesse morrendo, mas escolhi acordar e aparecer todos os dias [no trabalho].* ***No fundo, eu queria sair, mas a segurança do emprego me mantinha lá.*** *Minha felicidade foi uma fachada. Não pude mostrar a ninguém, porque temi que isso mostrasse que eu era fraca. E ... senti que ninguém conseguia entender o nível de dor que estava carregando. De muitas maneiras, optei por minha própria miséria e culpei o mundo. Eu senti depressão pela primeira vez. Eu ... não sabia por que estava fazendo isso, mas seguia fazendo. Ganhei mais dinheiro do que poderia imaginar. Eu era a melhor no meu trabalho.* ***Eu já tinha tudo, mas estava infeliz.***

Aqui vemos o projeto neoliberal de sucesso falir. Todas as ideias de felicidade e bem estar propagadas e que influenciam nossas mentes e corações parecem cair por terra quando efetivamente as conquistamos e mensuramos o preço que pagamos. De fato, a literatura mostra que tal conduta é motivado por uma visão de mundo que o próprio sistema nos fez acreditar (Anache & Laurencel, 2020; Dejours, 2007). Talisha segue:

> *Eu já tinha tudo, mas estava infeliz. Então, um dia, seu programa [desta tese] apareceu na minha caixa de entrada. Comecei a frequentar com pouca intenção, ainda que com o objetivo de terminar o curso. Eu não sabia então, mas essa seria a escolha que mudaria minha vida. Durante esse curso, eu trabalhava 60 horas por semana. Não estava dormindo. Não fazia nada que Talisha realmente queria fazer. Eu chorava depois de cada aula porque sabia onde queria estar ... só não sabia como chegaria lá.* ***E não pedi ajuda por meu próprio orgulho.***

Vemos neste relato os valores sendo aliciados e esquecidos e a deteriorização de nossa saúde mental (Dejours, 2007), a busca por hiperperformance e extrema competitividade (Ehrenberg, 2016; Fisher, 2009) assim como a busca por soluções mercantis e individualizantes para o anestesiamento do sofrimento (Schmitt, 2017) e uma visão sobre felicidade baseada nos valores hegemônicos do capitalismo neoliberal (Anache & Laurencel, 2020; Waters, 2014). Talisha após o fim do programa, começa a revelar o que não havia revelado antes em sua primeira entrevista. Muito provavelmente fruto da confiança estabelecida com o instrutor do programa e com o seu próprio fortalecimento emocional.

De forma similar embora, Sai é um dos participantes que estava com o bem-estar comprometido. De fato, sua rotina insustentável fica clara neste depoimento anterior ao programa:

> *"Trabalhar se tornou um problema muito grande. Eu coloquei isso à frente da minha própria física e mental. (...) meu nível de estresse estava subindo. Eu não estava indo para a academia. Então, eu comecei a abusar do álcool. Esses vícios começaram a se tornar parte disso. E meus padrões de comportamento estavam sintonizados com isso. Estou aqui como parte de meu processo de trabalhar nestas questões"*

Tais relatos infelizmente não surpreendem, visto que uma das tendências mundiais no ambiente corporativo é justamente o aumento de problemas relacionados à saúde mental do trabalhador (Sangar, 2019). De fato, Sai foi um dos participantes que relatou explicitamente estar em busca de uma nova forma de lidar com sua saúde. Muito embora ainda não tenha meios hábeis e sistemáticos para fazê-lo. O diário de campo da sessão 3, traz este relato de Sai: *"Estou tentando acordar de manhã e não apenas olhando para o meu telefone e pulando da cama.*

Isto indica que antes, ele seguia um padrão comum à maior parte dos participantes de viver no piloto automático, com pequenos momentos de consciência. Entretanto, na contramão da maioria, apenas dois participantes relataram na entrevista pré-programa estarem efetivamente cuidando de sua saúde. Mark, por exemplo, destaca que já alguns meios hábeis de autocuidado:

> *"Eu mantenho um diário. Não em qualquer ocasião regular, mas apenas de vez em quando eu sinto que "meu Deus" melhor escrever meus pensamentos um pouco agora, ou quando estou estressado, isso geralmente ajuda "*

Claudia também relata sobre o tema:

> *"Nos dias em que pratico ioga ou nas semanas em que faço minha sessão de terapia, minha tomada de decisão e a maneira como vejo os problemas são realmente diferentes, e me sinto mais leal a isso, no que acredito e como acho que as coisas deveriam ser."*

Nem todos cuidam de sua saúde de forma tão hábil. Relatos de uso de álcool, comprimidos para dormir, comprimidos para permanecer focado, drogas recém-lícitas foram relatadas explicitamente por 4 dos 12 participantes. Nesta linha, o depoimento de Adriano ilustra esse tipo de conduta. Quando questionado sobre como ele cuida de si, Adriano relata:

> *"você quer que eu seja completamente honesto? Hum, então quando estou realmente estressada, fumo maconha. Então é isso, meu (mau hábito?), Faço isso há ... há muito tempo. Esse é um dos meus mecanismos de enfrentamento. Isso me relaxa, pelo menos na maioria das vezes. Outras vezes, apenas aumenta sua mente, trabalhando, trabalhando nas coisas que você precisa fazer. Então é geralmente o que eu faço. Volto do trabalho, brinco com minha filha, a levo para o parque, depois a coloco para dormir e depois fumo, saio sozinho, dou uma volta. Também comecei a fumar tabaco".*

Em sua segunda entrevista, Talisha relata que não foi totalmente honesta em sua primeira entrevista omitindo fatos quanto ao seu bem-estar antes do programa. O seguinte relato ilustra como a questão do sono e mesmo crises de ansiedade a perturbavam antes do programa:

> *Eu era incapaz de dormir sem acordar para ter um ataque de pânico por volta das 2:00 da manhã todos os dias. Eu estava dizendo aos meus colegas de trabalho que era como se você estivesse gripado todas as noites. Você acorda e então está suando a cama inteira. E eu tive isso por cerca de dois a dois meses e meio. E foi por causa do volume de trabalho que eu estava colocando em mim mesmo e as expectativas que eu estabeleci para mim não eram realmente realistas."*

Talisha, Adriano e outros cinco participantes viviam o que Dejours (2015) destaca como um drama corporativo, encenando um modo de ser e viver patológico que tende a ser percebido como normal e de responsabilidade individual. Adicionalmente, o caráter cada vez mais velado do sofrimento faz com que muitos percebam seu sofrimento como algo apenas seu e não sistêmico. Alicia destaca em sua segunda entrevista que antes do programa, não percebia de maneira clara essa comunalidade de sofrimento: *"Isso me ajudou a perceber que não sou a única [com aflições] todo mundo tem lutas semelhantes."*

Este relato sugere que o grupo de participantes parece participar deste drama organizacional, onde se não todos, mas a maioria, representa seu papel diariamente e buscam

cada um a sua maneira lidar com suaas angústia. Como visto na literatura, bem-estar é um conceito multidimensional explicado por diversos fatores como saúde física, afetos positivos, autoaceitação, relações positivas com outros, maior autonomia, senso de controle da vida, sendo de propósito e crescimento pessoal (Ryff, 1989). Por vezes, bem-estar individual e sustentabilidade são frequentemente retratados como atividades conflitantes, visto a visão de mundo predominante antropocêntrica, consumista e materialista como base para bem-estar (Laininen, 2018). Entretanto, saúde e bem-estar são fundamentais para a sustentação da vida, sendo uma das metas de desenvolvimento sustentável da ONU (World Health Organization, 1986), pois indivíduos com sua saúde debilitada, vida em risco ou em sofrimento psicológico tão pouco fazem parte de um modelo sustentável de vida.

Assim, destaca-se que o panorama geral de bem-estar encontrado foi bem negativo, indo de encontro aos estudos relacionados à psicopatologia no trabalho (Dejours, 2015; Zambroni-de-Souza & Da Silva Araújo, 2012). Surpreende, visto que grande parte já havia entrado com contato com *mindfulness* previamente. Neste ponto, vale aprofundar um pouco sobre as experiências prévias e como se relacionam com as práticas de *mindfulness*. Esse contexto vai nos ajudar a compreender suas motivações em participarem do programa oferecido nesta pesquisa e a entender em que extensão e profundidade obtiveram o que esperavam.

“Se for melhorar minha performance, então não há problema”: percepções e experiências com *mindfulness*

Como esperado, a cultura que estão inseridos impacta de forma pervasiva a maneira como os participantes vivem e buscam soluções para suas aflições e questionamentos. Nesse sentido, sua experiência prévia com meditação traduz este cenário. Todos já conheciam - ainda que não de forma bem compreendida - o que é *mindfulness* e praticaram meditação em algum momento de suas vidas. Entre eles, cinco relataram já praticar meditação. A frequência dessa prática variou de cinco a uma vez na semana com no mínimo de 10 minutos por prática; cinco deles contam que praticavam meditação raramente; um não praticava e uma não informou. Apenas um deles relatou não ter recebido instrução formal em meditação. Esses dados demonstram como os participantes já buscavam se aproximar do *mindfulness*.

De fato, seis participantes entraram em contato com *mindfulness* em um curso desenvolvido pela própria empresa. O programa é oferecido pela empresa regularmente e se posiciona como um programa que desenvolve inteligência emocional por meio de

mindfulness para líderes. É bem visto pelos funcionários (que se sentem acolhidos pela empresa) e o programa é oferecido diversas vezes por ano, sempre com lista de espera.

Entretanto, apesar do entusiasmo com que o programa é buscado internamente, não parece ser bem-sucedido ao criar uma cultura de meditação internamente, de bem-estar ou mesmo de diversidade e inclusão. Uma fala de Alicia em sua entrevista anterior exemplifica o que está sendo discutido:

> *"...Sentir como nós, humm. nós dizemos que somos diversos e inclusivos, mas não discutimos isso abertamente. Hum, mesmo em termos de mindfulness, temos salas de meditação aqui onde as pessoas podem meditar, mas não temos realmente uma prática, uma cultura de como fazer isso regularmente. Essas são apenas algumas coisas que eu acho que nos beneficiariam"*

Este fato coloca em questionamento a percepção de que a empresa é um mar de funcionários felizes, contemplativos e fortemente identificados com meditação como retratado usualmente em reportagens. Nesta linha, Anjali explicitamente criticou a forma como *mindfulness* estava se popularizando e se tornou a palavra da moda:

> *"Essa tendência de mindfulness vem e vai. Se tornou a palavra da moda e agora é comer de forma consciente, cozinhar ao menos 4 vezes na semana, meditar...não sabemos ao certo como usá-lo nas negociações...eu não sei se esse programa vai mesmo me ajudar".*

Indira adiciona um ponto à crítica de Anjali. Em sua opinião, houve um crescimento nos últimos dois anos, mas as pessoas realmente não sabem o que é *mindfulness*. A executiva destaca:

> *"Mindfulness ainda é visto como algo muito separado e individual, algo que você faz sozinho. Eu queria pedir a um colega de trabalho que medite comigo e que isso não seja estranho".*

Ao que parece, a prática apesar de ser bem divulgada, não é bem difundida ou mesmo compreendida. Este dado foi muito importante pois reforçou a necessidade de ao longo das sessões da ação psicossocial enfatizarmos *mindfulness* como uma qualidade mental que você desenvolve com o tempo e a acompanha em todos os momentos.

Em adição à análise, os programas de *mindfulness* fortalecem a busca de técnicas para melhorar o desempenho profissional que se organiza em última instância quase em uma nova forma de imagem mitológica: o ser humano empreendedor e gestor de si (Ehrenberg, 2016). A prática se torna, assim, um recurso e um bem de consumo.

A fala de Indira acima reintera a solidão do herói corporativo, sempre precisando encontrar um jeito de dar conta de tudo, sempre em dívida, sempre preso em problemas

particulares e sem enxergar o coletivo. De acordo Ehrenberg (2016) cresce à importância dada a atenção e a autogestão na cena contemporânea corporativa, ao mesmo tempo em que o culto da performance e da eficiência tem se generalizado e a figura do executivo se transformado em um dos mais poderosos modelos subjetivos de nossos tempos.

Vale enfatizar que este modelo subjetivo representa o *ethos* (Geertz, 1957, 1989) estético e aspiracional de grande parte da geração corporativa e está implícito nos relatos dos participantes. Este modelo é tão forte que aquilo que contribui para o aumento de performance é aceitável e desejável. Como exemplo, o diário de campo da sessão 2 de Jonas e Selma indica que quando ocorreu a discussão sobre valores pessoais e o uso do tempo, os participantes relataram querer ter mais tempo livre para si. Neste momento, o facilitador (o autor desta tese) questionou se caso tivessem tempo livre, se permitiriam desfrutá-lo. A resposta de Claudia ilustra esta lógica:

> *"Eu acho que depende. Eu acho que preciso de uma desculpa firme para encontrar tempo para mim mesma, que eu preciso para me ajudar a lidar com a culpa ... se você meditar, trabalhará melhor, ok, então eu vou meditar."*

Não surpreende que nos EUA e especialmente contexto do Vale do Silício, o uso de Adderall (tanto ele quanto a Ritalina são medicamentos designados ao tratamento de TDAH) está cada vez mais difundido e aceito socialmente (Klayman, 2018). Como vimos na revisão teórica, a razão pode ser explicada pela cultura vigente, onde os seres humanos estão sendo reduzidos ao seu valor econômico, ou seja, a um indicador de seu capital humano, sua capacidade de gerar "valor" para o sistema (W. Brown, 2011). Relacionando esse mito aos programas de *mindfulness*, percebe-se como um ensinamento milenar como *mindfulness* pode ter a mesma função da ritalina ou do *adderall*, como uma técnica que ajuda o novo herói em sua jornada (ou em muitos casos, sobrevivência).

Compreender como os participantes se relacionam com a prática de *mindfulness* nos ajuda a compreender para que fim ela serve no *ethos* contemporâneo. Como passo lógico seguinte, vamos explorar as motivações relatadas em participar do programa da ação psicossocial desta tese.

Os fins justificam os meios (ou não): motivações para participar do programa

Para avançarmos na contextualização dos participantes é imprescindível destacar suas motivações para participarem do programa da ação psicossocial. Ao analisarmos em conjunto as fichas de inscrição e as entrevistas realizadas antes do programa, constatamos que todos

eles tinham motivações autocentradas, variando nas categorias de melhora de bem-estar, aplicações ao trabalho e neste, desenvolver habilidades úteis à função de liderança.

Dentro desses domínios autocentrados, Adriano, Alicia e Vihaan abordam diretamente manejo de estresse e como o trabalho lhes desgasta. Adriano comenta:

> *"Eu estou muito interessado em novas maneiras de incorporar mindfulness no espaço corporativo. Eu luto muito com o estresse no mundo corporativo e acredito que poderíamos torná-lo um ambiente melhor. Eu quero aprender estratégias para lidar com o estresse".*

Outros quatro participantes abordam terem aprendido de técnicas de *mindfulness* para melhora na sua saúde integral, mas que após pequenos avanços, retornam ao seu estado inicial como a fala de Anjali descreve: *"Eu acho que seria uma ótima oportunidade para aprender mais sobre a prática da meditação. Tomei algumas aulas e, após um período inicial de melhora, volto aos modos antigos. Preciso melhorar."*

Além disso, oito dos doze participantes relataram buscar técnicas para melhorar a atenção e poder se manter mais no presente, mesmo fora do ambiente de trabalho. Talisha, por exemplo, diz: *"Espero que eu encontre não apenas técnicas de meditação, mas também um arsenal de ideias diferentes de como potencialmente ter mais atenção, seja no local de trabalho, não no local de trabalho"*

Vihaan ilustra bem em sua segunda entrevista como passou a incorporar uma das atividades vistas no programa para lidar melhor com as demandas de trabalho. Seu relato ilustra que carecia de meios hábeis para manejar o estresse diário:

> *"Uma das coisas que se tornou mais parte da vida normal é o [diário], de vez em quando eu basicamente sento por alguns minutos para anotar meus pensamentos sobre um problema específico, uma tarefa específica que está em mãos. E isso ajuda a obter um nível de clareza que eu não tinha e, além disso, você basicamente tem um próximo passo acionável para trabalhar, o que ajuda muitas vezes com o estresse e outras coisas."*

A busca por desenvolver habilidades atencionais e de manejo de estresse não surpreende visto que *mindfulness* é, como vimos, uma técnica de regulação atencional. Nesta linha, o contexto atual repleto de estímulos cria uma riqueza de informação que cria pobreza de atenção, e com ela a necessidade de alocar a atenção de maneira eficiente em meio à abundância de fontes de informação disponíveis (Davenport & Beck, 2001). Como são cobrados – externa e internamente – por alta produtividade e estão imersos a cada vez mais

estímulos competindo pela atenção, é natural que esta seja uma preocupação comum.

De fato, ao analisarmos os seguintes relatos vemos como antes do programa os participantes possuem muitas dificuldades de autoconsciência, reverberando em outros pontos como a forma como interagiam com outras pessoas, no trabalho ou mesmo fora delas. Os relatos a seguir ilustram dificuldades e habilidades de *mindfulness* tais como estar presente, agir com mais consciência e não-reatividade (R. Baer et al., 2008). Como quadro geral, uma tendência ao piloto automático, um esquecimento do que é valoroso para cada um e o impacto negativo nas interações. Como exemplo, Anjali relata em sua segunda entrevista sua dificuldade em controlar suas reações:

> *"Essa era a outra coisa que eu queria desenvolver, é reagir versus responder. Agora estou mais consciente de meus pensamentos e emoções e como me afetam"*

Um ponto comum a estar mais presente e autoconsciente é percebemos em nós nossas dificuldades em interações. Nesta linha, podemos inferir a dificuldade de Anjali em interações quando na segunda entrevista aponta que isto tem mudado após o programa: ***Eu diria que a outra mudança que fiz [após o programa],*** *estou tentando não ser tão fechada quando encontro pessoas, e tentando ser um pouco mais aberta, o que é uma luta para mim.*

Veremos mais adiante que esta postura, ainda que resistente, irá apresentar melhoras. Em outro relato, Talisha relata o desenvolvimento de novas estratégias de regulação emocional em sua segunda entrevista, o que nos ajuda a inferir sua dificuldade antes do programa: *"Depois do programa, decidi que não vou me comunicar se estiver com raiva porque não estou em um estado em que sou capaz de realmente comunicar meus sentimentos.*

Aqui outra participante que relata problemas de comunicação e interação no trabalho é Indira, que em sua primeira entrevista comenta:

> *Acho que quero aprender a ser assertiva, acho que com meus colegas de equipe é algo em que quero trabalhar. Não apenas os colegas de equipe, mas basicamente em uma configuração profissional, como você pode ser mais franco quanto às suas preocupações, mas ainda ser capaz de manter uma boa amizade. Acho que ainda não estou lá. Sinto que, se discordo de alguém, não sou capaz de olhar para aquela pessoa nos olhos dele, sabe ...sorrir para ela, o que está errado. Eu deveria ser capaz de fazer isso.*

Na mesma linha, Susan destaca em sua entrevista após o programa que está pensando mais antes de agir no ambiente de trabalho, denotando dificuldades de autoconsciência e autorregulação antes do programa:

> *"estou mais consciente, pensando mais nas coisas antes de falar [do que antes do programa]. Assim como nas reuniões e na vida pessoal e profissional, quando alguém diz alguma coisa, em vez de apenas reagir imediatamente, eu tomo um momento e faço uma pausa para pensar sobre isso.*

Similarmente, podemos inferir a dificuldade de Adriano em estar presente física e mentalmente com sua filha e com outras pessoas de sua relação pessoal. Ao ser questionado o que mudou após o programa em sua segunda entrevista, Adriano relata:

> *"E, com a minha filha, por exemplo, eu consegui estar mais presente com ela, em vez de constantemente, tentar estar em outro lugar quando estou com ela. Também com os amigos, acho que consegui me conectar um pouco mais com eles"*

Vihaan traz em sua motivação ao mesmo tempo duas expectativas relacionadas ao trabalho, uma que colabora para sua efetividade como líder (escuta consciente) e outra – em menor importância em seu relato - para se "desapegar" do trabalho:

> *"Eu provavelmente preferiria se houvesse algumas sugestões em termos de como você passa por relacionamentos interpessoais e algo do tipo de escuta atenta. Você acha que será capaz de ajudar nisso? Provavelmente será um ponto importante para mim. Então o segundo é qualquer coisa que provavelmente lide com o desapego do trabalho, sempre que necessário."*

A fala de Vihaan é emblemática pois ilustra duas expectativas que parecem contraditórias. Ao mesmo tempo que quer estar mais presente no trabalho pois meio de escuta atenta, quer ter a habilidade de se afastar psicologicamente do mesmo. Há implicitamente uma busca por separação de duas áreas da vida. As falas anteriores demonstram como o foco dos participantes estava no espaço de trabalho, seja de forma utilitária ou mesmo para se proteger dele.

Ainda dentro das motivações autocentradas, os participantes apontam – ainda que em menor grau - o interesse em participar no programa por abordar liderança. Sete dos doze participantes relatam esse interesse, como vemos na fala de Maria: "Quero trazer *mindfulness* para o trabalho para se tornar uma líder mais eficaz". Ela aponta que de forma usual se percebe muito desconectada do momento presente e por vezes sente ansiedade em reuniões e com a possibilidade de falar em público, o que, para ela, é um problema já que tem pretensões relacionadas a liderança de equipe. Indira, por sua vez, também tem expectativas relacionadas à liderança pois deseja ser promovida:

> *"Espero poder ser promovida, subir a escada [corporativa], então eu adoraria entender o aspecto de liderança também, mas realmente não sei o que esperar em relação a isto."*

Com isso, compreende-se que os relatos anteriores tiveram um elemento de desenvolvimento de carreira e depois uma função terapêutica, ambas se entrelaçando no autocuidado que procuram em meio às suas demandas de trabalho. Outro elemento percebido entre as motivações dos participantes – embora em menor escala - era de lideranças conscientes.

Embora seis participantes tenham apontado como motivação o desenvolvimento de aspectos ligados a liderança, apenas Timothy e Claudia abordam a intenção de serem lideranças conscientes. Como vimos, lideranças conscientes são preocupadas com seu impacto no mundo, privilegiando aspectos de responsabilidade universal, atuando no coletivo de trabalho buscando promover uma cultura sustentável, Timothy destaca essa forma de liderança no formulário: "*Lidero diversas iniciativas culturais e de bem-estar da equipe e estou interessado em aprender mais sobre aspectos práticos de liderança de grupos que apoiem saúde e bem-estar por meio do programa"*

Bem como Claudia, que aprofunda a análise:

> *"Vejo uma lacuna entre liderança consciente e envolvimento com mindfulness, e o impacto é crítico para a segurança psicológica Recentemente, cobri a licença paternidade do meu gerente e percebi que leituras e práticas de Yoga me permitiram realizar melhor o trabalho. Quero entender melhor os fatos que contribuíram para isso, a fim de fazê-lo de forma mais sistemática e advogar por isso."*

Tais falas exemplificam como alguns participantes já compreendiam lideranças conscientes como uma forma de melhorar relações sociais no espaço de trabalho e o próprio espaço de trabalho e estavam inclinados a fazê-lo. Mais ainda, apenas um participante menciona diretamente motivações ligadas a compaixão, sobre como lidamos em sociedade com outros para além do trabalho. Nas palavras de Sai: *"Estou buscando expandir meus horizontes e usar mindfulness, compaixão e gratidão de maneira positiva em meu papel no trabalho e na sociedade."*

Convém destacar que a chamada interna para o programa destacava como objetivo desenvolver líderes (independentemente de ocuparem ou não posições de liderança formais) para a sustentabilidade, líderes que buscam alinhar suas vidas pessoais e profissionais com os princípios de sustentabilidade, compaixão e ética. Como apenas um participante fez menção direta a compaixão, compreender em que medida os problemas relacionados à

sustentabilidade social e ambiental relevantes e como se relacionavam com tais questões traz esclarecimentos importantes neste sentido.

Visão de mundo, predisposições e condutas sobre questões ambientais e sociais: pensar globalmente, agir (pouco) localmente

As predisposições e condutas dos participantes quanto aos problemas que enfrentamos relacionados a sustentabilidade também são importantes para analisar os resultados obtidos no programa e servem de explicação para o panorama geral encontrado antes do programa. Todos os participantes que realizaram entrevistas prévias ao programa da ação psicossocial relataram em algum nível preocupação com a insustentabilidade que vivemos e o futuro do planeta. Não existe, portanto, falta de consciência sobre os problemas. Claudia, por exemplo, relata sua percepção que a urgência de práticas sustentáveis surgiu a partir do momento que o mundo percebeu que chegou a um limite:

> *"Acho que estávamos testando o limite, como crescimento econômico versus crescimento sustentável, e podemos apenas saber onde estão os limites quando tentamos. Então, acredito que temos um futuro melhor que tenha mais consciência do que é certo e errado, mas só podemos ver esse futuro melhor porque tentamos sacrificar o planeta e nossos valores de determinadas maneiras"*

Este depoimento parece assumir uma certa ignorância da sociedade – por isso estávamos *testando* - quanto aos danos que nossa forma de ser e agir no mundo causa ao planeta, ao mesmo tempo em que agora temos um futuro melhor justamente porque quase o comprometemos. De certa forma, parece haver de forma implícita uma visão de instrumentalidade e controle do ser humano em relação à natureza. Existe, portanto, pouca ou nenhuma reflexão sobre interdependência. Na fala de Susan na entrevista após o programa, a executiva relata como **está mais** consciente da interdependência e de seu efeito no mundo: *"Estou mais consciente do lixo que estou gerando, dos tipos de alimentos que estou comendo, de como minha reação mesmo que eu não esteja dizendo nada, afeta outras pessoas"*

Já Talisha e Adriano colocam em suas entrevistas como notam a falta de interesse coletivo – e mesmo em si - em agir efetivamente para cuidar da natureza. Talisha comenta:

> *"Ambiente natural? Meus sentimentos em relação a isso? Bem, eu me preocupo com isso com frequência porque sei que estamos chegando ao ponto em que o aquecimento global é uma questão importante, mas (...) nós meio que colocamos em segundo plano. Então, eu me preocupo que isso não esteja indo na melhor direção. Meu relacionamento com ele agora*

> *é encontrar todas as coisas pelas quais eu possa agradecer, especificamente no mundo ao meu redor e também na natureza."*

Talisha demonstra uma atitude de preocupação em relação à questão ecológica, mas não demonstra na fala alguma conduta efetivo em relação à questão. A maioria dos participantes segue esta linha, demonstrando não considerarem seu papel nas mudanças que desejam. Vihaan, por exemplo, conta sobre sua falta de conhecimento sobre sustentabilidade: *"Ainda não li muito nesse campo. De certa forma, quando se trata de vida selvagem ou conservação, é só eu que leio muitos jornais. Mas, no que diz respeito a esse aspecto específico, não o sigo tanto."*

Sua fala ilustra o que Claudia critica em sua entrevista:

> *"Nós sempre culpamos o estado, empresas... mas nós, como indivíduos, também não estamos fazendo nossa parte, então eu acho que é uma combinação de preocupações muito práticas de como nossa economia será, mas também como, se estou dizendo isso e é totalmente contra o que acredito, como tento ser uma pessoa diferente e influenciar as pessoas à minha volta"*

Essa percepção de responsabilidade e de influência no meio é central para esta tese e faz parte de nossa aspiração estimular esta conduta. Indira faz parte do grupo que valoriza, mas não se engaja tanto em aprofundar sua relação com a natureza ou em condutas sustentáveis. Como vemos em sua primeira entrevista: *"Eu amo fazer caminhadas, então eu gosto desse aspecto da natureza. Não tenho tanto tempo para passar com a natureza quanto gostaria e me dedicar mais a questões sustentáveis"*

Adriano, similarmente, destaca em sua primeira entrevista não apenas o quanto valoriza, mas o quanto não age de acordo: *"Eu gosto muito de ir à natureza. Eu não faço muito isso. Eu adoraria fazer mais. Eu adoraria viver em algum lugar mais pacífico"*

Anjali destaca em sua primeira entrevista que ter mais contato com a natureza é algo que gostaria de voltar a realizar: "*Hoje em dia, praticamente não tenho feito muitas dessas coisas que costumava fazer ... das quais sinto falta ... mas tento sair para correr de vez em quando. Provavelmente esse é um aspecto que me falta um pouco."*

Alicia se mostra com uma atitude muito favorável a questões relacionadas a ecologia e responsabilidade social. Como vemos em sua primeira entrevista, Alicia relata que se tivesse um negócio, ele seria ecologicamente responsável:

> *Eu me certificaria que seja ecológico, sustentável e ambientalmente amigável, que usássemos energia renovável, mas sei que ainda é muito caro. Hum, eu me certificaria de seguir práticas legais, como se houvesse uma fábrica na China ou algo como você sabe, eu me certificaria de que não há trabalho infantil ou algo acontecendo. Mas sim, seria uma prioridade na minha empresa.*

Entretanto, tal relato também em sua primeira entrevista sugere que antes do programa não está tão conectada à natureza e mesmo ao entorno:

> *Eu acho que estar na área de tecnologia e estar na área da baía por tanto tempo quanto você gosta, você começa a perder apreço pelo seu entorno, pela cidade e pela natureza e, portanto, eu gostaria de ter motivação para apreciar mais.*

Positivamente, veremos mais adiante que Alicia fez importantes mudanças em sua forma como se relaciona com a natureza. Mais uma vez, ao que parece existe um modo de ser e agir que tende ao piloto automático e afeta a todos os participantes. O que os impedia antes do programa de viver de forma mais alinhada ao que reconhecem ser benéfico e valoroso é um fator psicossocial e temos que resistir ao impulso de individualizar a responsabilidade. Como a literatura adverte, muitos problemas relacionados a nossa forma de viver e agir em sociedade e mesmo conosco tem causas sistêmicas, relacionadas à cultura vigente neoliberal e sendo produzidos e reforçados constantemente (Ouriques, 2014; Schmitt, 2017). Este efeito vai se repercutindo na forma como vivem suas vidas, na forma como lidam com seus próprios valores (negligenciados) e vão se absorvendo pelas demandas cotidianas, notadamente relacionadas preponderantemente ao trabalho.

De fato, mesmo com os relatos anteriores sobre aquecimento global e sustentabilidade, apenas Alicia – com reciclagem - se juntam a Mark e Claudia que demonstram condutas prévias ao programa relacionados à sustentabilidade e como veremos, tal predisposição e conduta após o programa da ação psicossocial foram fortalecidos.

Mark relata sua forma de diminuir impacto no meio ambiente:

> *"Eu diria que sou muito assim, quase não tenho lixo, quase tudo que tenho é reciclável. Os poucos exemplos são quando eu compro algo que vem em sacos plástico..., mas, às vezes, evito comprar esses materiais"*

Essa fala demonstra como sua preocupação se materializa na vida prática, reverberando na esfera do consumo. De fato, Claudia, por meio do veganismo, Alicia por meio de reciclagens e também busca contribuir de forma mais efetiva na sustentabilidade ambiental. Neste exemplo, Claudia demonstra esse engajamento de com suas ações

individuais e coerência com o que acha importante, por mais que isso seja difícil e para além de si mesma:

> *"Se eu quero comer carne, se eu quero que o mundo inteiro coma carne, isso significa que não haverá mais natureza. Se quero que a natureza exista, isso significa que não devo comer mais carne. Então já faz um tempo, acho que tenho 10 anos sem carne e 3 anos totalmente vegana".*

Em relação a questões sociais, todos os participantes demonstraram preocupações em nível social. De forma análoga, Claudia demonstra crítica e preocupações acerca do cenário político mundial de polarização e extremismo:

> *"Isso está me mantendo acordada à noite. De um lado, estou feliz por estar aqui [São Francisco], mas sim, isso está me preocupando, com as eleições chegando na próxima semana, mas não apenas no lugar em que chegamos a um lugar no Brasil que é um lugar de ódio e polaridade que você precisa escolher um lado e tem que ser contra o outro lado e não há empatia naquele lugar, ninguém está tentando entender como pensam os outros, e isso é realmente de partir o coração."*

Na época das entrevistas, estávamos perto das eleições presidenciais no Brasil. Em sua fala, Claudia demonstrava já possuir uma inclinação à empatia, por se importar com o que acontecia e por achar que deveríamos nos colocar no lugar de outras pessoas para buscar entender porque pensam o que pensam. De fato, ao longo do programa essa característica vai ficar mais evidente.

Talisha - que é filha de imigrantes - traz uma preocupação que vai de encontro a falta de empatia, denotando uma percepção de separatismo entre as pessoas, principalmente aquelas que estão fora de nosso grupo social imediato:

> *"Acho que não apenas não estamos pensando um sobre o outro, como pensamos em quem está ganhando ou perdendo. Acho que não pensamos em nosso ser social ou em nossa rede como sendo um. No final do dia, quando temos outras pessoas de fora da Califórnia ou mesmo dos Estados Unidos, sempre pensamos em nós mesmos primeiro."*

Ainda no âmbito de grupos sociais, Indira fala sobre as vitórias e desafios do movimento feminista, um tópico que ela demonstra particular interesse. Não surpreende: por ser uma mulher indiana, jovem e bem sucedida em um dos ambientes mais competitivos do planeta, suas semelhantes estão inseridas em uma cultura onde as mulheres lutam ainda para direitos básicos igualitários:

> *"Com todos os testemunhos agora nas notícias sobre o empoderamento das mulheres e tudo mais... Isso realmente me faz pensar muito, que mesmo depois de tantos anos temos que falar sobre essas coisas e precisamos fazê-lo, ainda não estamos desenvolvidos o suficiente para dar aos dois sexos direitos iguais. Isso é ridículo, certo? Isso é algo que me incomoda, porque sou da Índia e sei que muita discriminação de gênero acontece em casa. Eu realmente quero ajudar mulheres e especialmente meninas"*

Maria também se mostra bem sensível a questão de inclusão. Única mulher em uma equipe de engenheiros, afirma ouvir constantemente piadas sexistas no trabalho, além de se sentir incomodada com o fato de não haver negros ou latinos em sua área. Por essas preocupações e desejos de mundo equânime é possível notar que os alguns dos participantes já trazem em suas vivências atitudes favoráveis à responsabilidade social e ambiental.

Mark avança na crítica e menciona como há questões sistêmicas em ação, influenciando o *status quo*. Sua fala exemplifica essa visão de mundo e suas causas, abordando a indústria cultural e perpetuação de normativas:

> *"E é como se um deles sozinho não levasse a questões culturais sistêmicas, mas quando seus programas de TV, mídia, filmes, músicas e livros agem em conjunto. Ali se educa como se vive, o que se persegue. Então, acho que o maior problema são os problemas sistêmicos. Acho que isso contribui para perpetuar o estado das coisas…"*

Entretanto, em sua segunda entrevista Mark deixa claro que ainda não exercia algum comportamento de influência em seu local de trabalho, o que veio a mudar após a ação psicossocial como veremos mais adiante.

Ir contra desigualdades, ambição corporativa e demandas questionáveis requer muito engajamento pessoal e dependendo do contexto, não é suficiente mesmo para pequenas mudanças. Durante o programa, após o *journaling da sessão 2*, os participantes foram convidados a escrever sobre como poderiam honrar a interdependência em suas vidas no ambiente de trabalho na próxima semana. Uma discussão dos participantes Anjali, Adriano, Vihaan presente no diário de campo da sessão 2 traz importantes reflexões:

> *"Anjali: Sempre trabalhei na venda de produtos. Vendo este documentário [utilizado no exercício do chocolate] ...comecei a pensar em tudo; meus sapatos, minhas roupas. Realmente não se limita cacau e chocolate. É tudo. Portanto, como consumidora - que impacto podemos ter ... para responder à pergunta,* ***comecei a me sentir oprimida e desamparada.***
> *Adriano: "****Definitivamente temos que mudar isso ..., mas tenho apenas um sentimento de impotência"***
> *Vihaan: "também poderia ser o papel plástico para o chocolate.* ***Certas coisas você tem influência e outras estão além da nossa influência."***

Esse relato demonstra como os participantes não consideram que poderiam mudar algo efetivamente, embora Adriano reconheça de forma enfática a necessidade que isso precisa ser mudado. Também demonstra aceitação à frustração e sentimento de impotência, ao passo que Vihaan destaca que o poder de influência é limitado. Nota-se, uma visão além de fatalista, individualista, pois em nenhum momento são cogitadas iniciativas coletivas para que haja maior poder de influência.

Sai, o único a mencionar diretamente compaixão como parte de sua motivação em participar do programa, segue a mesma linha faz uma crítica a forma ao papel da indústria tecnológica e sua contribuição na disseminação de valores culturais hegemônicos que influenciam o comportamento dos indivíduos na sociedade:

> *"Nós desempenhamos um papel importante nisso. E a tecnologia agora foi capaz de reforçar esses ciclos de pensamento [valores hegemônicos]. E o capitalismo, você sabe, desempenha um papel nisso. Você incentiva, você sabe, esse tipo de comportamento, no qual você quer que as pessoas sejam constantemente estimuladas"*

Estas falas trazem à lume um dos principais pontos de Guattari (2000) onde traz o capitalismo mundial integrado e sua indústria cultural disseminando seus valores e normas como o *ethos* dominante. Assim, para Guattari a busca por originalidade como o um passo inicial de emancipação dos valores do sistema, sendo urgente encarar seus efeitos no domínio da ecologia mental, no seio da vida cotidiana individual, tanto pessoal quanto profissional.

Se atuar nos problemas do mundo parece ser algo abstrato demais, compreender a forma como os participantes então lidam com seu mundo mais próximo, suas relações sociais pessoais e profissionais, nos ajuda a mergulhar um pouco mais fundo no contexto dos participantes. O quadro que encontramos parece guardar semelhanças com os relatos anteriores.

Relação com os outros: redes de apoio e expectativas

Para além das preocupações sociais e ambientais descritas, a forma como lidam com pessoas em seu círculo mais próximo é abordada a seguir. Da mesma forma, o padrão pouco consciência e no piloto automático, sem maior reflexão crítica sobre se como estão vivendo é de fato o que gostariam de estar vivendo se manifestou. Os dados aqui apontam para redes de apoio significativas, mas não vivenciadas e isto irá ajudar na compreensão dos resultados sobre valores que falaremos mais adiante.

Dos participantes que realizaram a entrevista antes do programa, apenas um relata dificuldades de relacionamento com a família. Sai aponta as demandas a serem correspondidas como um estressor:

> *"Então, eu me esforcei por um bom tempo. Eu venho de uma família de grandes expectativas. Minha irmã é médica. Meu pai é uma das pessoas mais inteligentes de Bangladesh. A educação é uma prioridade, o trabalho é uma prioridade."*

Por outro lado, lhe é importante o resgate de sua ancestralidade para compreensão e relação para consigo:

> *"Eu sou um highperformer, ok. Então, eu sempre coloquei trabalho acima de mim mesmo por um bom tempo. A família é muito importante para mim. Estou aprendendo sobre minha epigenética. Aprendendo sobre como fui criado. As culturas de onde meus pais foram criados. Aprender sobre trauma intergeracional foi muito importante para mim. Aprender sobre a dor do meu passado tem sido importante. Eu a negligenciei por um longo tempo. Fugi de muita dor na minha vida."*

Sua fala aponta as dificuldades que enfrentou, mas sua abertura para autoconhecimento e o valor que dá a família (e às expectativas da família em relação a ele) e estar no programa faz parte desse processo. Adriano fala sobre isso também ao descrever sua filha e esposa:

> *"Então, com minha filha, ela é minha vida ... Acho que ela traz à tona sentimentos que ninguém fez antes. Sabe, é natural que eu não tenha que me esforçar para estar com ela, apenas sou atraído por ela, sabe? Com minha esposa, eu a amo. Estamos juntos há muito tempo."*

De fato, a maioria absoluta dos participantes – 10 em 12 - apontaram explicitamente suas famílias como valores importantes e pontos de apoio e referência, sendo desejo para alguns se aproximarem mais e terem um contato mais frequente com suas famílias, mas de alguma forma, estão sempre postergando e devido às prioridades de suas ocupadas agendas. Exemplo deste fato é de Indira, onde em sua segunda entrevista aponta que havia um distanciamento:

> *"Mas com esses exercícios [do programa], percebi que estar perto da minha família é uma parte muito grande de minha felicidade".*

Claudia e Susan são duas participantes que ilustram bem como os valores estavam sendo negligenciados e não havia resolução antes do programa para se agir neste sentido.

Claudia conta em sua entrevista após o programa como passou a perceber que o contato com sua família é primordial a ela, fato que ela não havia relatado em sua primeira entrevista denotando que neste momento antes do programa ela não tinha tanta reflexão sobre este valor.

Susan, conforme diário de campo da sessão 3, destaca como a clarificação de valores foi um amadurecimento ocorrido ao longo do programa, indicando ausência de maior consciência ou reflexão sobre o que é valoroso para si antes de participar do programa:

> *"[Em grupo] conversamos sobre como, na primeira semana do programa, exercitamos os valores. Era uma questão difícil naquele momento".*

De fato, Susan na entrevista posterior ao programa relata que estava vivendo no lado oposto do país, longe de suas referências familiares, suas redes de suporte afetivo e que não agia em relação a isto:

> *"Era algo que eu pensava antes do programa, mas não agia. Então eu pensei: "Eu realmente não gosto de morar aqui, devo voltar para a costa leste".*

Quanto às relações no trabalho, todos os participantes as descrevem como harmônicas, mas alguns relatam conflitos. Mark é um dos participantes que conta de ótima relação:

> *"Eu saí de férias com vários colegas. Algo que não posso dizer que já fiz em outros lugares [locais de trabalho]. Então, honestamente, muitos dos meus melhores amigos estão aqui".*

Ainda no âmbito do trabalho, na entrevista após o programa, Thimoty destaca sua mudança e deixa implícito o viés pragmático e por vezes não empático que possuía no trabalho:

> *"Em vez de ser pragmático, estou sendo muito mais, acho que ligado a inteligência espiritual que você falou. Ajudando-os a pensar um pouco mais sobre a inteligência espiritual".*

Ademais, ao serem perguntados sobre como se relacionam com pessoas que desconhecem, como em espaços públicos, a maioria dos participantes relata (8 participantes) sobre cordialidade e gentileza. Sai comenta sobre isso:

> *"Então, acho que sempre há um fio comum no qual você pode construir uma base com alguém. Seja essa uma cidade que você foi, seja uma comida comum, agora estou descobrindo apenas emoções comuns [risos]. Você sabe, eu nunca tinha visto isso antes. Eu estava olhando para pessoas,*

> *lugares e coisas. Mas agora estou descobrindo que existem coisas essenciais, apenas humanas, que são muito comuns. (risos)".*

Sua fala demonstra não julgamento e abertura por outros e também, uma certa empatia. Sai foi o único a mencionar compaixão por outros como uma das expectativas com o programa e tal fala já mostra um pouco do caminho de abertura e conexão com outras pessoas que ele estava tomando.

Síntese do ponto de largada: (in)sustentabilidade começa com si

Os relatos permitem decodificar alguns dos elementos de suas visões de mundo e como estão se relacionando com si e com o mundo a sua volta. Existe uma assimilação da cultura dominante, ao mesmo tempo que uma insatisfação com ela. Como esses exemplos demonstram, essa atitude em relação aos problemas do mundo não necessariamente significa transformá-la em comportamento.

Além disso, muitas das preocupações dos participantes dizem respeito a questões sistêmicas, enraizadas na cultura ocidental e agravadas pela forma individualista liberal (Laininen, 2018), especialmente fortalecida pelo *ethos* do Vale do Silício toda a dimensão diretiva de cultura (D'Andrade, 1984) lá existente. Mais ainda, o fato das atitudes dos participantes e não se refletirem em comportamentos pode ser compreendido como um encapsulamento em si mesmo, fenômeno condizente a apatia individualista necessária para manutenção estruturas de poder vigentes. Somado a isto, destaca-se que muitas das crenças e modelos mentais que sustentam esse modo de ser em sociedade (e.g., Individualismo) não são questionados de forma objetiva (O'Sullivan, E., Morrell, M., & O'Connor, 2002), o que colabora mais uma vez para o quadro insustentável em níveis individual e social.

Como foi dito, todos os participantes relataram percepções de insustentabilidade; não paridade nos seus valores e o trabalho e alguma percepção sobre questões ligadas à responsabilidade social. Sete deles demonstravam dificuldades de autocompaixão; e todos apresentavam dificuldades em priorizar seu bem-estar e ainda responder as imensas demandas de trabalho. Isso se traduz no dado de apenas dois deles relataram ações de autocuidado.

Todos já conhecerem *mindfulness* poderia ter facilitado o programa. Entretanto, como mesmo com esse conhecimento, sete deles estavam com bem-estar e saúde mental bem comprometidos e com habilidades de *mindfulness* pouco desenvolvidas. Muitos não conheciam a prática de *mindfulness* profundamente; apresentar fundamentos profundos da filosofia budista, principalmente interdependência e autocompaixão foi primário. Essa base

de ensinamentos - como demonstrado - era parte da metodologia da pesquisa e sua importância foi enfatizada. Para assim, auxiliar na modificação da visão de *mindfulness* como um conjunto de técnicas para apaziguarem as condições de trabalho que vivem.

Ademais, essas percepções condizem com as motivações descritas para participarem do programa. Mesmo os participantes que relataram busca de melhora de bem-estar psicológico, o foco se direcionava para o espaço de trabalho e a melhorar suas competências profissionais e performance neste ambiente. Em suma, 8 deles desejavam melhora atencional; cinco, incrementar capacidade de liderança; cinco, gestão de estresse no trabalho.

No que diz respeito a sustentabilidade ambiental, a maioria demonstrou uma atitude favorável, mas não demonstrava comportamentos relacionados. Como explicitado acima, apenas Mark, Claudia, Alicia explicitamente realizavam comportamentos sustentáveis em seu cotidiano. Portanto, a clarificação e infusão de valores sustentáveis que o programa da ação social se propõe se torna ainda mais pertinente visto suas preocupações. Nenhuma iniciativa coletiva por parte deles nas questões sociais ou ambientais que valorizam foi relatava.

As preocupações sociais e ambientais que relataram, a consciência de estarem com seu bem-estar psicológico prejudicado e ainda assim, a ausência de condutas congruentes com tais relatos tais à lume uma certa apatia ou inabilidade de sair deste ciclo danoso a si e a outros. Destaca-se a para Roy D´Andrade (1984), isso não surpreende, pelo contrário, pois para o autor as funções diretivas da cultura exercem muito poder na conduta dos indivíduos. Ainda assim, mesmo estando enraizadas em questões sistêmicas da organização de trabalho, priorizar performance e não se envolver socialmente passa por escolhas individuais.

Para possíveis modificações, como são apoiados ou não por seus entes queridos é relevante. Apenas um participante relata dificuldades com relações na família - estas sendo descritas como um ponto de apoio importante por eles, porém como vimos muitos relatam dificuldade de conciliar a vida familiar com a estilo de vida. Isso vêm a auxiliar a melhora no bem-estar debilitado da maioria e na busca por formas lidar com seu autocuidado, tanto durante o processo do programa como na continuidade após.

De certa forma, os resultados aqui encontrados estão alinhados com as advertências da literatura sobre a cultura ocidental e corporativa, seus valores e efeitos em nossa forma de ser e operar no mundo (W. Brown, 2011; Laininen, 2018). Como o programa da ação psicossocial visava oferecer contraponto a estes valores hegemônicos, abordamos a seguir em que medida formos bem sucedidos com nossa aspiração.

Reconexão com si: o início de uma ecologia mental e autocuidado

Os dados apontam um aumento de habilidades ligadas ao desenvolvimento de *mindfulness*, como maior autoconsciência, notadamente relatadas como um dos maiores problemas vivenciados pelos participantes antes do programa da ação psicossocial. Consequentemente, maior capacidade de lidar habilmente com os próprios pensamentos, emoções e condutas.

Em segundo plano, uma redescobertas de valores pessoais que foram esquecidos e negligenciados, trazendo uma busca por um caminhar mais autêntico. Este processo de autoconsciência e autocuidado fornece a base para resultados posteriores ligados a forma como lidam com os outros e mesmo com a natureza, como um *ripple effect* positivo e recursivo: o caminhar mais consciente e sustentável em meio ao mundo pede em paralelo um olhar e cuidado sobre si, não como reificação do ego, mas como um resgaste de sua própria *psique*, uma ecologia mental que permite o questionamento de nossa forma de ver, ser e agir em meio ao mundo.

De fato, os relatos a seguir apontam que o programa da ação psicossocial não apenas auxiliou na melhoria de bem-estar, mas possibilitou uma maior reflexão sobre as causas e condições que sustentam - ainda que em parte - suas aflições. Estas não são causadas apenas pela rotina e pressões de trabalho, mas também por um caminho de vida que não está alinhado com seus valores pessoais. Isto aumenta em curto prazo a tensão interna pois percebem estarem presos a um modelo de vida que os ensinaram a perseguir e de certa forma, foram bem-sucedidos nisto. Isso explica, como veremos, por que alguns participantes começaram a traçar meios mais "radicais" de lidar com esta situação, como por exemplo, pedir licença profissional após o fim do programa para repensar a vida ou mesmo solicitar mudança de cidade para ficar mais perto da família. Desta forma, vemos um dos efeitos "negativos" do *mindfulness* relatado: a angústia de se perceber em uma situação de sofrimento e a dificuldade de lidar pragmaticamente com isso.

Não deve haver desapontamento pelos dados apontarem para uma busca de alívio do sofrimento em si prioritariamente. Destaca-se que a literatura budista comumente alerta que isso é fundamental em um processo de responsabilidade universal, pois se não há compaixão por nós mesmos, não seremos capazes de ter compaixão pelos outros (Palmo, 2018). De fato, diversos depoimentos de participantes caminham nesta direção.

Adicionalmente, a literatura psicossocial corrobora uma necessidade de ecologia mental para que posamos avançar na ecologia social e ambiental. Nesta linha, nossa

inspiração em compreender o fenômeno observado nesta pesquisa tem como base autores que contemplam a intrincada relação entre psique (e.g., modelos mentais, crenças, atitudes), sociedade, cultura e ambiente. Como exemplo, Felix Guattari (2000) postula que mudanças em esferas ambiental e social não estão desconectadas de mudanças na esfera mental, ou seja, de uma ecologia mental. Assim, a subjetividade humana, nossa cultura, as relações sociais e o meio ambiente estão intimamente interconectados. Na medida em que os participantes começam a entrar em contato não apenas com seu sofrimento, mas também com as causas e condições que o geram, começam a serem mais hábeis ao lidar com o sofrimento em si e fora de si.

Assim sendo, começamos nossa análise pelo aprofundamento nos detalhes das mudanças cognitivas, atitudinais e comportamentais dos participantes em relação a si, para na sequência abordarmos tais mudanças na relação com o outro e com a natureza.

Maior habilidade de *Mindfulness*

Os resultados a seguir demonstram que os participantes se beneficiaram com o programa ao desenvolverem maior autoconsciência, regulação emocional, não reatividade e maior estado de presença. Estes fatores são importantes para este trabalho pois possuem relação com bem-estar, relacionamentos interpessoais e um agir com mais consciência em meio ao mundo, traços associados positivamente relacionados com sustentabilidade (K. Brown, Ryan, & Creswell, 2007; Wamsler et al., 2017). Abordamos em maior detalhes estes resultados.

"Agora estou mais consciente de meus pensamentos e emoções": o aumento de autoconsciência

Autoconsciência é uma das habilidades mais destacadas pela literatura de *mindfulness*, sendo chave para o desenvolvimento de outras habilidades salutares na relação que temos com nós mesmos e com o mundo a nossa volta (Vago & Silbersweig, 2012). É o primeiro movimento de observação de si, seus pensamentos, afetos e condutas.

Nas entrevistas realizadas após o programa, todos os participantes relataram aumento de autoconsciência. Timothy em sua entrevista após o programa, é questionado se percebe mudanças em si, ao que responde:

> *Estou muito mais consciente das coisas ruins que estou fazendo e estou tentando fazer ativamente pequenos ajustes para chegar onde preciso estar. E reconhecendo que as coisas nas quais confiei no passado, sejam saudáveis ou não, fui muito inflexível na maneira como me envolvi com elas.*

No exemplo, autoconsciência está em reconhecer seu momento e as condutas do passado. Mais ainda, demonstra um começo de reflexão e questionamento sobre coisas que foram valorizadas no passado. É, por assim dizer, nos inspirando em Guattari (2000) o início de um processo de ecologia mental. Já Maria, menciona em sua entrevista após o programa um aspecto relacionado a regulação atencional (foco), mas também maior consciência de seus pensamentos e emoções:

> *Oh. Sim. Mais foco. Eu também acho que definitivamente o meu melhor é estar mais consciente e estar mais em contato com o que estou sentindo. Muitas vezes, acho que não entendia o que estava sentindo, então é difícil articulá-las. Então, isso é estar mais consciente de mim mesma."*

Nem todos os participantes aumentaram sua autoconsciência facilmente. Anjali, por exemplo, foi uma participante que relatou sua dificuldade no processo o que não acontece por um fator simples, mas por diversos e complexos - esse tema será mais esclarecido na seção sobre autocompaixão. Ainda assim, ela deixa clara sua percepção de si modificada, mais uma vez colaborando para a demonstrar o programa lhes auxiliou nisso. Anjali diz:

> *"Aquele segundo. Eu não consegui ser muito mais gentil, mas tenho mais consciência. Tipo, vamos lá, relaxe. E então, apenas a consciência de como isso é ou o que isso faz com a minha psique. Sim, então a autoconsciência existe um pouco mais."*

Aumento de autoconsciência foi a primeira categoria de análise criada e o ponto de partida para outras habilidades cognitivas como a desfusão cognitiva e regulação emocional, responsáveis diretas por melhoras no bem-estar dos participantes.

"Eu dou um passo para trás e tudo bem sentir estas emoções": desfusão cognitiva e aceitação

Todos os participantes relatam como conseguiram melhor lidar suas emoções e pensamentos bem como analisá-los de forma a lidar com eles. Mark foi um exemplo que relata em sua entrevista após o programa esse processo ao dizer:

> *"Eu estou tentando, você sabe, às vezes, dar um passo atrás e parecer: "tudo bem", parte disso isso são emoções, vamos, você sabe, se acalmar. Eu acho, você sabe, alguns dos apenas, você sabe, fortalecer esses músculos. Só através da prática, acho que é um benefício real."*

Outro exemplo é a fala de Anjali em sua segunda entrevista:

> *"Agora estou mais consciente de meus pensamentos e emoções. Como mencionei antes, acho que muitos dos exercícios foram úteis e, novamente, ser capaz de perceber alguma coisa, ser capaz de rotular as coisas, ajudar a se afastar, observar em perspectiva alguns dos sentimentos, foi realmente útil"*

Este processo encontra eco na literatura e está associado aos conceitos de desfusão cognitiva, a habilidade de reduzir não se identificar com pensamentos, emoções e sensações, de forma que pensamentos sejam experimentados apenas como pensamentos, emoções são apenas emoções e sensações corporais são apenas sensações corporais; e a aceitação pensamentos, emoções e sensações sem tentativa de criar oposição a eles (Hayes, Luoma, Bond, Masuda, & Lillis, 2006; Shapiro et al., 2006). Além dos exemplos destacados, um relato interessante do uso da prática para se (des)identificar dos pensamentos, emoções e sensações foi o de Anjali:

> *"Na semana passada eu tive que, bem, me ofereci para voltar à minha escola de negócios para um evento de voluntariado. Se você olhar para a minha turma, existem muitos CEOS, vice-presidentes seniores que se formaram na minha turma. Mas eu meio que estou onde estou. Havia muita ansiedade, mais autoinfligida do que não. Entrei em contato com um professor, que era meu professor favorito. Ele arrumou um tempo para mim e eu fiquei ansiosa por vê-lo (medo de ser julgada como mal sucedida). Eu estava em um avião e estava trancado. Eu pratiquei meus exercícios de respiração. Houve um exercício: é verdade? Então, acabei de fazer esse exercício: isso é verdade? Isso é realidade? Tenho que me encontrar com meu professor e ele era adorável. Suas perguntas eram mais sobre sou feliz, sou saudável. Os alunos, você percebe que eles estão em sua própria mentalidade, eles não se importam com você, eles só querem um emprego. [os participantes riem] Isso foi bom, fez com que se sentisse menos ansiosa."*

Como resultado, a capacidade de lidar de forma mais hábil com o conteúdo interno estão positivamente associados a uma maior capacidade de regular as próprias emoções (Chambers, Gullone, & Allen, 2009). Os relatos a seguir confirmam esta correlação.

"Lido melhor com minhas emoções": regulação emocional

Somando-se aos pontos associados a aumento de habilidade de *mindfulness* está a regulação emocional, o processo de modular um ou mais aspectos de uma experiência e/ou resposta emocional (Chambers et al., 2009). Dez participantes relataram diretamente melhora, principalmente no que diz respeito a abertura ao momento presente e às suas

emoções. Claudia aborda o tema relacionando à sua carreira, em como está conscientemente lidando olhando os fatos com mais objetividade desde o fim do programa:

> *"o que eu estou tentando no meu trabalho desde o fim do programa, para navegar sem dor, (...) algo que é novo, é tentar ter muito foco no que está na minha frente e muita consciência de que não é onde eu quero estar em 1 ano"*

Este relato tem intima relação com o processo de desfusão cognitiva, que permite olhar a situação com mais objetividade e perspectiva. Outros relatam sobre como estão lidando com suas relações pessoais; diminuindo sofrimento e comunicando o que sentem; percebendo suas emoções e o que podem fazer para lidar com elas. No diário de campo da sessão 4, Adriano relata sobre o tema:

> *"Novidade: fui para yoga fui à semana passada e fui na segunda-feira. Foi bom, me ajudou a relaxar. Se fico sobrecarregado ou tenho fortes emoções, tento fazer uma pausa e perceber o que está acontecendo, em perspectiva ... isso ajudou"*

Esse relato de Adriano traz duas ações. Uma conduta nova relacionado ao Yoga e sua habilidade de perceber como se sente e examinar em perspectiva o que passa. Esse processo é bem relatado na literatura como um processo de regulação emocional adaptativo. Isso é muito positivo visto que na entrevista anterior ao programa sua forma de lidar com os desafios do cotidiano muitas vezes incluíam pílulas ou maconha.

Em outro exemplo, Talisha relata o desenvolvimento de novas estratégias de regulação emocional em sua segunda entrevista:

> *"Depois do programa, decidi que não vou me comunicar se estiver com raiva porque não estou em um estado em que sou capaz de realmente comunicar meus sentimentos. Então, eu dei um passo para trás e na verdade demorei algumas horas e fiz uma meditação, só uma meditação comigo, e também fiz uma meditação de três minutos. E dentro dessa meditação, eu percebi, bem, era apenas uma questão comunicação simples. É mais uma conversa sobre como ele se sentiu e como eu me senti, então me aproximei de maneira diferente. E nos sentamos e tivemos uma conversa civilizada sobre como nos sentimos e depois deixamos a situação sem uma resolução."*

Nesta linha, Claudia no diário de campo da Sessão 4 relata:

> "*Eu acho que a semana passada foi super interessante porque eu tinha muita coisa envolvida e muita frustração com os outros... Ser capaz de aceitar de onde vinha essa frustração foi útil. Parece normal, mas para mim foi um grande exercício ser generosa, agradecida e ver o melhor"*

Como consequência de uma melhor forma de lidar com suas emoções e dificuldades, a não reatividade surge como resultado expressivo do programa.

"Penso mais antes de agir": maior autorregulação e não reatividade

Como esperado, apenas um dos participantes não relatou diretamente nas entrevistas pós programa menor reatividade à experiência interna (R. Baer et al., 2008) e maior autorregulação, nossa capacidade de capacidade de gerenciar ou alterar efetivamente as respostas e os impulsos (Vago & Silbersweig, 2012). De fato, a literatura aponta tais fatores como positivamente relacionados ao desenvolvimento de *mindfulness* (Shapiro, 2009). Como exemplo, Susan menciona na entrevista após o programa no contexto do ambiente de trabalho:

> *"Sim, eu diria que, embora não esteja necessariamente praticando meditação, estou pensando mais nas coisas antes de falar [do que antes do programa]. Assim como nas reuniões e na vida pessoal e profissional, quando alguém diz alguma coisa, em vez de apenas reagir imediatamente, eu tomo um momento e faço uma pausa para pensar sobre isso. E isso é algo que eu quero continuar trabalhando e desenvolvendo."*

Uma comparação interessante com ao relato acima vem de uma fala sua encontrada no diário de campo da sessão 3:

> *"Então, saí quinta-feira [sessão 2] e, na segunda-feira, fiz reuniões individuais com a equipe e identifiquei um funcionário que cria distúrbios para a equipe. Eu tive uma conversa completa com ela na quarta-feira sobre isso. Eu pensei que ela entendeu e estava tudo bem, no dia seguinte recebi uma mensagem de outro membro da equipe que ela o insultou na frente dos outros. Eu tirei um momento antes de responder ontem. Eu aprecio que tentei não reagir. Isso é uma vitória".*

O diário de campo da sessão 1 ilustra que Susan disse que um de seus objetivos era aprender a não reagir, mas sim responder calmamente aos desafios. Pelos diários de campo nota-se sua evolução nesse aspecto; Susan conseguiu aprender a cultivar essa habilidade principalmente no espaço de trabalho, o que culmina na fala da entrevista acima. Indira, na sessão 4 também demonstra evolução neste objetivo e entusiasmo em continuar com as práticas:

> *"Para mim, quero continuar fazendo isso ... não quero parar depois que o programa parar estar mindful está ajudando a me manter super calma, sou mais capaz de responder do que reagir agora do que antes. Eu tenho que continuar fazendo isso, continuar meditando, quero continuar fazendo isso depois do programa"*

Felizmente, em sua segunda entrevista, Indira - que tinha como uma das expectativas ter melhores interações no ambiente de trabalho - comenta evoluções neste sentido:

> *Eu acho que realmente me colocou um hábito de tomar um momento antes de reagir. Então eu responderia em vez de reagir. Então, eu ainda tento fazer isso e percebi que isso se tornou um hábito. Então isso é bom.*

Ou seja, mesmo que não tenha sido possível captar nas entrevistas anteriores ao programa o quanto eram reativas, os relatos apontam de certa forma avanços neste sentido. Já Mark aborda menor reatividade por outro ângulo durante a entrevista após o programa. Sua reação imediata ao entrar em discussões ou mesmo simples trocas de opiniões com colegas era o silêncio. Agora, ele é mais assertivo: "Então é, quero dizer, pode parecer pateta, mas eu me sinto mais confortável e confiante para poder comunicar isso a outras pessoas, eu consideraria um benefício."

Uma das participantes, Anjali, expos sua dificuldade em não reatividade durante a entrevista antes do programa como vimos. Entretanto, também menciona intenção em não reagir e percebe que muitas vezes não consegue fazê-lo. Isso demonstra autoconsciência, mas também a dificuldade em traduzir a intenção em conduta. Entretanto, na entrevista posterior ao programa, Anjali relata avanços:

> *"Essa era a outra coisa que eu queria desenvolver, é que reagir versus responder. Isso é algo da sua aula [do programa]. Realmente importante criar o espaço para que você possa ter uma resposta versus uma reação. Decidi que vou definir as intenções no início [intenções conscientes antes de interações] e estarei mais atenta a isso."*

Outro ponto relacionado ao desenvolvimento de habilidade *mindfulness* é a melhoria na regulação da atenção e uma maior orientação para o presente, o que possibilita essa autorregulação. Esta, uma característica necessária para que habilidade seja alcançada e se torne um traço na vida da/do praticante. Para ilustrar isso, as falas da participante Alicia são interessantes de se destacar. Em fato, maior consciência ao momento presente foi vista no diário da sessão 2, onde Alicia demonstrava estar buscando mais momentos de atenção plena ao momento e de introspecção:

> *"Eu tentei mudar a maneira de ir pra casa dessa maneira. Eu meio que fui, em vez de pegar o último ônibus para casa, andei para casa [...] me fez apreciar o meu entorno, apreciar minha vizinhança, em vez de apenas olhar para uma tela [..] "ajudou meu bem-estar, saí pra correr pela primeira vez em várias semanas então definitivamente aumentou minha saúde Acho que estou aqui [local de trabalho] há tanto tempo que perdi um pouco o brilho"*

Importante lembrar que este relato da sessão dois mostra um efeito direto da sessão 1, cujo tema foi *mindfulness* e o *journaling* estimulava os participantes a buscar formas de estarem mais conscientes do presente. Na quarta sessão, Alicia relata ampliação desse estado de presença:

> *"Eu sei que já faz algumas semanas [ela diz que esteve no Havaí no fim de semana passado] meio que fiquei tranquila e fiz uma caminhada de 8 km sozinha. Aquele foi realmente um momento relaxante, eu aprecio meu ambiente e não conversei com ninguém. Quando cheguei ao topo e disse: eu deveria fazer mais disso. (...) Ao voltar, parei na mesa de apoio a deficientes no almoço e fiz uma doação"*

Seu exemplo demonstra como o desenvolvimento de *mindfulness* pode despertar atenção não apenas para si mesma, mas para o mundo. Aqui, entretanto, tem algo relevante a ser explorado. Ao final, ela decide parar num posto de doações para deficientes e realizar uma doação. Não temos dados anteriores que ilustrem esta conduta como padrão, ela nada reportou em sua primeira entrevista. O que a literatura aponta como vimos, entretanto, é que maior *mindfulness* pode trazer maior sensibilidade ao entorno e condutas compassivas. Isso será mais aprofundado na seção sobre a relação dos participantes com outras pessoas.

Além dela, Adriano conta na sua segunda entrevista seu esforço em estar presente física e mentalmente com sua filha, deixando outros estímulos de lado:

> *"E, com a minha filha, por exemplo, eu consegui estar mais presente com ela, em vez de constantemente, tentar estar em outro lugar quando estou com ela. Também com os amigos, acho que consegui me conectar um pouco mais com eles, estar com eles quando com eles.... Eu não os vejo com tanta frequência, então isso foi bom."*

Mais uma vez, vemos que o desenvolvimento de uma maior habilidade de regulação atencional e maior orientação para o presente pode nos ajudar a regular a conduta de forma consciente e relacionada ao que consideramos importante. Adriano em sua primeira entrevista relata que estar com a família é importante, porém considerava este um ponto de melhoria. No relato acima, Andrés por meio de sua regulação atencional buscava de fato estar

presente. Estes relatos acima já ilustram algumas mudanças na forma como os participantes se relacionavam com outras pessoas – em especial as pessoas ou causas relevantes - fruto direto de uma maior clareza sobre o que é realmente importante para si.

Reflexões conclusivas sobre Mindfulness: abertura e presença ao momento

Os resultados encontrados sobre o desenvolvimento de habilidade de *mindfulness* apontam como os participantes do programa iniciaram o cultivo dessa habilidade. Conforme destacado pela literatura, o desenvolvimento de *mindfulness* traz benefícios salutares como os anteriormente descritos, mas seu desenvolvimento pede por alguma dimensão de esforço. Conforme visto no referencial teórico, o desenvolvimento de habilidades de *mindfulness* está relacionado a maior observação da experiência do momento presente, agir com mais consciência, aceitação do que se apresenta, não julgamento e não-reatividade (R. Baer et al., 2008), estando associado a diversos benefícios como maior autoconsciência, regulação emocional, aumento de bem-estar e mesmo condutas mais responsáveis (Shapiro, Carlson, Astin, & Freedman, 2006).

Mindfulness não é uma habilidade que se desenvolve rapidamente, necessitando de esforço e disciplina, mas também autogentileza. O programa ajudou no primeiro passo, em colocar a semente no solo; mas a colheita varia para cada um. Mais ainda, é possível notar a influência do desenvolvimento de habilidade de *mindfulness* no que concerne o olhar para suas próprias vidas e seus valores – um reflexo direto de se estar mais consciente sobre si e sobre como está agindo - como abordaremos a seguir.

Redescobrindo valores e reflexões sobre a vida: ajustes, tensão e dificuldades na busca do eu autêntico

Valores é um tema central no programa e está associado elementos da vida com os quais nos preocupamos que nos motivam a participar de determinadas atividades, fornecendo orientação, significado e propósito para nossas ações (Hayes et al., 2006). Os resultados apontam para uma maior clarificação de valores, uma maior capacidade de alinhar a conduta a estes valores e mesmo maior capacidade em lidar com as dificuldades de não conseguir ajustar em curto prazo suas vidas aos valores redescobertos. Por certo, as atividades pedagógicas do programa (e.g., práticas de *mindfulness*; exercício de valores; *journaling*) – e a sinergia entre elas - foram fundamentais para esta realização. A seguir apresentamos estes resultados.

"Eu sempre fui uma doer, mas era melhor ter sido uma doer com propósito": Sobre clareza de Valores e busca de congruência

Ao longo do programa, diversas atividades pedagógicas foram especialmente devotadas ao tema, buscando clarificar o que seria importante para cada um deles, o que os apartava desses valores e assim, estimular ações coerentes com os valores (re)descobertos. De fato, os resultados apontam que todos os participantes conseguiram alcançar maior clareza de seus valores. Por exemplo, conforme relatado anteriormente, Claudia nos contou em sua entrevista pós programa como passou a perceber que o contato com sua família é primordial. Atualmente, em fevereiro de 2020, Claudia nos informa por mensagem de celular que havia pedido para trabalhar no Brasil.

De fato, tal fato começa a denotar valores opostos à jornada do herói corporativo. Por certo, oferecer aos participantes atividades que estimulavam a clarificação de valores em mais de um momento no programa fez com que estes amadurecessem suas reflexões. Como exemplo, o diário de campo da sessão 3 destaca esta fala de Adriano:

> *"Estou tentando entender o que valorizo, e não seguir a tendência. Eu tenho pensado muito sobre o propósito, por isso também conversei muito com minha esposa para ver o que é importante para mim. Tenho avançado neste sentido"*

De fato, esta busca de Adriano por propósito vem desde antes do programa – conforme relatado em sua primeira entrevista e o programa reforçou esta atitude. Maria avança em sua reflexão sobre o que é valoroso no *journaling* sobre o leito de morte realizado na sessão 3: *"A pergunta sobre o fim da vida foi um tapa na cara ... Quando você for velho, vai realmente olhar para trás sobre o trabalho que fez ou para a cidade que gostaria de estar e que nunca esteve?"*

Implícito neste questionamento está a reflexão sobre prioridades na vida e como o trabalho tomou conta de suas vidas e identidades. Susan, conforme diário de campo da sessão 3, destaca como a clarificação de valores foi um amadurecimento ocorrido ao longo do programa. A evolução se deve ao fato de o programa estimular pequenas vitórias, onde mudanças sustentáveis devem ser realizadas continuamente e de forma marginal. À exemplo disso, no diário de campo da sessão 4, Adriano: *"Estávamos mais confiantes em nossa capacidade de fazer as coisas… Para mim, para ser sincero, foi porque eu defini ações as mais simples comparadas à primeira sessão"*

Alicia, no diário de campo da mesma sessão diz:

> "*Eu tenho uma experiência semelhante. Para mim, eu apenas foquei em vitórias menores. Para minhas ações de compromisso, eu apenas me concentrei em fazer uma pequena mudança em direção a essa direção significativa. Quero estar mais conectada à minha família. Pelo menos tento mandar mensagens uma vez por semana com uma foto, já que ir a Ohio não seria possível. Eu apenas me concentrei em dividi-lo em partes menores que eram mais viáveis".*

No diário de campo da sessão 4, Anjali relata uma definição de direção valiosa quanto a sua abordagem de cuidado consigo mesma:

> *"Quando o fiz pela primeira vez [o exercício de valores], senti que havia escrito demais, mesmo que ele [Rodrigo] tenha dito para preencher apenas três ou quatro [valores]. Eu fiz a maioria deles. Mas desta vez eu realmente fiz apenas dois ou três. Eles eram pequenos para começar, mas agora ainda menores. Uma delas é: continuo dizendo que apoio muitas pessoas diferentes a desempenharem seu papel. Mas agora estou apenas evitando. Meu objetivo é ser útil e solidária,* ***mas ultimamente não tenho sido, eu me sobrecarregava."***

Sua fala traz dois *insights* importantes: a instrução dada no exercício de valores na primeira semana era para focarem em apenas 3 áreas de suas vidas que eles mais sentissem necessidade. Anjali deixa claro – e não estava sozinha nisto – que tentou responder a todas as doze áreas do exercício. Até aqui a cultura de hiper performance se manifesta. Outro aspecto foi sua autoconsciência ao perceber que ajudar a todos estava sendo prejudicial a ela.

Na literatura de empatia, temos evidências de *burn out* ligados a processos empáticos e compassivos (Kestenberg, 2010; Singer & Klimecki, 2014). Assim, este relato sugere uma necessidade de autoconsciência e autocuidado como premissas para um agir no mundo mais compassivo e mesmo saudável. Tal como Tenzin Gyatso (2016) adverte, cuidar dos outros requer cuidar de si mesmo. Os exemplos mostram como foi relevante para os participantes buscar conhecer o que lhes importava, o que desejavam e perceber a si. As reflexões se localizam em diversas áreas de suas vidas, como por exemplo, alguns participantes notaram a relevância de estar mais em contato com suas famílias – Susan na entrevista posterior ao programa estava vivendo no lado oposto do país, longe de suas referências familiares, suas redes de suporte afetivo:

> *"Era algo que eu pensava antes do programa, mas não agia. Então eu pensei: "Eu realmente não gosto de morar aqui, devo voltar para a costa leste". Mas foi praticamente o mais longe chegou. Mas então, acho que foi a sessão três, quando foi como: "Onde você quer estar nos próximos cinco anos e que ações você pode tomar agora para chegar lá?" Era como, "Oh, como eu deveria fazer algo sobre isso agora, certo?"*

O relato acima ilustra uma atitude intensificada em relação a uma direção mais alinha a seus valores. Mark, por exemplo, entendeu que um de seus valores diz respeito a como ele se relaciona com as pessoas, onde fica implícito que valoriza gentileza e paciência nas relações interpessoais. Assim, começa a mostrar uma maior atitude em ajustar sua conduta nesta direção:

> *"E eu diria que estou me esforçando mais para tentar ignorar isso e, assim, ajudar e ser amigável e envolvente. E você sabe que aceita isso, sabe que nunca vai se dar bem com todo mundo 100% e tudo bem. Mas você ainda pode ser gentil e amigável, e todas essas coisas e, portanto, eu diria que é provavelmente onde eu notei a maior mudança em mim, tentando colocar mais esforço nas pessoas com as quais eu possa ter problemas."*

A clarificação de valores também se deu em valores ligados ao trabalho. O programa os ajudou em pôr em perspectiva o trabalho, tal como o exemplo de Maria em que ressalta como percebeu que o que fazia não tinha alinhamento com o que realmente era importante para si: *"Acho que, focando apenas nos meus valores, percebi que as metas do projeto não estavam alinhadas com os meus valores, o que é uma grande revelação."*

Além disso, ela também relata na entrevista após o programa como de fato chegou a agir neste sentido:

> *Comecei a conversar com o meu gerente para trocar de projeto, o que parece um pouco mais alinhado com o que eu valorizo. Meu projeto anterior foi focado em receita e não estou tão interessada em aumentar a receita para quem quer que seja. E então vou experimentar um novo projeto mais focado na melhoria da experiência do usuário"*

É interessante como uma analista de dados, que estava em uma função restrita a aumentar a receita de sua área, agora quer impactar de maneira positiva o usuário do produto de sua empresa. Ao que parece, é um início de um movimento de foco no lucro para foco nas pessoas. Claudia em sua segunda entrevista também relatou desconforto em relação ao seu trabalho e uma busca por um sentido que justifique o que faz de forma recente:

> *"E apesar disso, cada vez mais eu sinto que eu estou procurando clareza na minha contribuição, clareza na minha entrega. Eu acho que isso para mim traz um sentimento de conquista, de significado. Tipo, se eu sei qual é o meu papel eu sei qual é o meu impacto. Enfim, eu acho que isso tem sido também uma descoberta recente."*

Suas falas colocam em questionamento o sentido de seus trabalhos para si e suas posições quanto a ele e implicitamente em suas falas, o programa teve impacto neste sentido.

Portanto, demonstram abertura para maior alinhamento entre suas carreiras e seus valores. Por exemplo, Claudia relatou uma reavaliação do que seria valioso neste momento de sua vida:

> *"Minha direção valiosa sempre foi [antes do programa] relacionada a empoderar pessoas e criar oportunidade econômica, principalmente via microfinanças. Era minha paixão. E cada vez mais eu me sinto me distanciando do que é minha resposta padrão de direção valiosa. E ao mesmo tempo eu me vejo me aproximando de uma direção valiosa que está muito mais ligada à minha vida pessoal."*

Quando questionada sobre essa direção valorosa mais voltada a si e como isso se sucedeu, Claudia relata um processo de autoconsciência, empatia e compaixão:

> *"Só depois eu comecei a entender que não tem como olhar para o outro sem olhar para você. Esse processo de olhar para mim foi muito importante para conseguir olhar para fora. Eu comecei a explorar a mim e compreender limites e como me posicionar no mundo. Diante disso, comecei a desenvolver empatia, buscando entender de onde cada um vem, as batalhas que cada um compra...E isso tem relação por exemplo com o caso do carrefour*[29]*, onde o vigia atacou o cachorro. Quem ataca tem um quê de vítima, pois viver com esta carga, esse ódio, faz da pessoa sua primeira vítima. Um ataque é pontual, mas um sentimento desse você se torna seu criador e isso é muito prejudicial para você mesmo, as vezes até mais do que pro outro".*

Essa fala tem amplo respaldo quando nos baseamos em textos budistas. Tenzim Palmo (2018) destaca que o que realmente precisamos fazer é começar a olhar dentro de nossa confusão e isso é a base para ver a confusão nos outros. À medida que níveis mais e mais profundos de nossa psique se abrem, isso naturalmente libera nossa compaixão inata. Assim, podemos agir em meio ao mundo mais habilmente.

Claudia conta em sua entrevista após o programa como passou a perceber que o contato com sua família é primordial a ela, fato que ela não havia relatado em sua primeira entrevista denotando que neste momento antes do programa ela não tinha tanta reflexão sobre este valor:

> *"Eu nunca achei que fosse escolher ou recusar um trabalho por questão de localização. E hoje, para mim, tenho uma direção significativa: bem-*

[29] No momento da realização das entrevistas – janeiro de 2019 – havia ocorrido em dezembro de 2018 um incidente no qual um cachorro foi morto por um segurança em uma loja do Carrefour e foi tema de uma onda de protestos no Brasil.

> *estar, qualidade de vida, meu tempo em casa, pensando no futuro, uma família que quero construir e minha presença com essa família."*

Adicionalmente, Adriano, Timothy, Maria, Alicia, Susan e Indira também passaram pelo mesmo processo. Susan, Indira e Talisha em suas entrevistas após o programa se referem às suas famílias. Susan conta:

> *"Então, estou trabalhando para me aproximar da família e dos amigos, que é um dos meus valores, mas aqui [em San Francisco] eu não tenho família e tenho apenas alguns amigos. Então, eu estou tentando focar nisso."*

Indira, da mesma forma, destaca que os exercícios ao longo do programa trouxeram maior clareza e a decisão de alinhar sua vida a estes valores:

> *"Agora estou tomando medidas proativas para voltar à Índia, para poder ser feliz depois de voltar e não me arrepender de voltar. Então, estou planejando minha vida de acordo com essa mudança. É uma coisa realmente importante e não devo colocar isso em segundo plano."*

Além desses relatos nas entrevistas, ao longo do programa os participantes foram trabalhando para a definição de suas direções valiosas, cada um a seu tempo e forma. No diário de campo da sessão 4, Adriano pontua:

> *"Três valores ou coisas em que quero focar escolhi o trabalho,* ***escolhi a saúde e o bem-estar e a espiritualidade.*** *Para o trabalho, quero encontrar algo que goste. Esse é realmente o meu objetivo. Saúde e bem-estar Quero reduzir a ansiedade e o estresse da minha vida. Isso é basicamente maus hábitos de pensamento, inclinando-se para expectativas imaginárias etc. Espiritualidade, quero aprofundar minha prática de meditação, acho que dedicar mais tempo à consciência espiritual e acho que me concentrar mais nisso. Estou meditando por um tempo agora, mas posso ficar três dias sem fazer isso, por isso quero ser mais disciplinado sobre isso "*

De fato, Adriano mais de um ano depois da ação psicossocial ainda mantém contato com o facilitador e autor da tese compartilhando mais práticas meditativas e vice-versa. Uma estimulação dialógica que demonstra autonomia e implicação. Comparado aos relatos encontrados na etapa de *baseline* da pesquisa, esta busca por saúde, bem-estar e espiritualidade é um forte contraste ao uso de maconha e sedativos de antes.

Outra participante que é possível visualizar grande diferença entre a primeira vez que realizou o exercício de valores (Sessão 1) e a última (Sessão 4) é Talisha. Seus relatos registrados em diários de campo reforçam a diferença mencionada quanto a clarificação e definição de direções valiosas, assim como o engajamento dela com o programa:

> *"Então, a diferença que eu encontrei nesse exercício em relação ao inicial foi que a direção permaneceu a mesma. No entanto, a ação de compromisso é mais viável. Realmente realista. Um exemplo é a ação de compromisso inicial era reavaliar meus OKRs*[30] *e agora a ação é pedir afastamento do trabalho. Na verdade, percebi o que precisava. E como eu estava confortável, no começo do programa eu não estava muito comprometida..."*

Durante o programa Talisha se percebeu, compreendendo que estava comprometendo sua saúde e conseguiu tomar a decisão de tirar uma licença do trabalho, como exemplificado nas falas acima do diário de campo. Isso não foi fácil para ela, como conta na entrevista pós:

> *"E depois do programa fui percebendo que eu ia fazer uma pausa, eu reconheci **como eu estava com medo de desistir de apenas ser capaz de trabalhar**"*

Grifo nosso. Forte contraste com os relatos de Talisha na etapa de linha base da pesquisa. Mais uma vez, vemos como a identidade de ser executiva que trabalha de forma incansável era o centro de seu *ethos* de vida. Sua decisão corajosa ajudou a ver como estava apartada dos valores que a pouco identificou como seus, como seu trabalho não estava fazendo sentido e a impulsionar a buscar outras direções para si.

> *"Sim, as últimas duas semanas foram muito, muito estranhas, acho que é tempo para mim, porque nunca não trabalhei tanto na minha vida adulta. E eu participei de duas atividades que eram muito, muito significativas para mim e decidi prosseguir para essas atividades."*

A autoconsciência que desenvolveu e o tempo que se permitiu lhe ajudaram a notar sua relação com trabalho e a enorme cobrança que depositava sobre si mesma. Assim, ao lidar consigo e buscar mergulhar cada vez mais em seus valores e agir de acordo com eles, de acordo consigo mesma:

[30] OKR (Objectives and Key Results) é uma metodologia de gestão muito utilizada por empresas no vale do Silício. De modo simplificado, pode se dizer que é uma fórmula para definir metas sendo como "Eu vou" (Objetivo) "medido por" (conjunto de resultados-chave).

> *"Sim, eu tenho, de maneiras pequenas e depois que eu parei, eu diria que tudo o que estou fazendo é essencial para mim, tem valor para mim e é, eu acho, Talisha de certa forma".*

De fato, Talisha fez o que na última sessão do programa relatou: pediu licença. Todo esse processo de reflexão e questionamento parece estar acompanhado de *insights* importantes que de certa forma podem refletir o estado de desconexão com si que é pervasivo a muitos trabalhadores. Essa lógica de produtividade e performance incessante é um fenômeno social da estrutura capitalista contemporânea neoliberal (Ehrenberg, 2016; Griffith, 2019). O seguinte relato de Talisha em sua segunda entrevista avalia qual foi o principal benefício que o programa lhe proporcionou, simboliza esta questão:

> *"Eu sempre fui uma "fazedora" [tradução livre: doer], mas devo ser uma "fazedora" com um propósito, uma "fazedora" autêntica, e não apenas uma "fazedora". Então, dando um passo para trás e percebendo que realmente começa comigo. Sim, foi o meu maior ganho [do programa]".*

O que Talisha descreveu sobre si no programa é compartilhado por outros, sua melhora talvez possa também ser replicada e em uma escala micropolítica, favorecer mudanças mais abrangentes de organização de trabalho para uma sociedade sustentável. O caso de Talisha - além de outros relatos destacados - deixa claro que os participantes aprenderam a elaborar direções valiosas e ações de compromisso de forma mais realista e autêntica, oferecendo assim uma resistência aos valores dominantes, mas esse processo é dolorido. De nossa parte, como interventores e pesquisadores, nos mantivemos acessíveis e na medida do possível, companheiros neste processo de resgate de si.

Todas as falas ilustram como os exercícios e ensinamentos ajudaram os participantes a questionar caminhos e resgatar seus valores esquecidos. Isso foi feito em pequenas parcelas, como uma instrução direta de abordar pequenas questões de suas vidas e assim compartilhar pequenas vitórias. Entretanto conseguir chegar a alterar condutas, há muitos estagnados é uma realização mais complexa. Ajustar o gesto a palavra, como disse o príncipe Hamlet de Shakespeare, é uma busca diária que os participantes relataram como difícil, mas felizmente em pequena escala todos contaram estar fazendo. Susan buscou formas concretas de estar mais próxima geograficamente de sua família. Uma mudança significativa e que necessitava de sua implicação para ser feita visto que se tratava do seu local de trabalho:

> *"Então comecei a procurar um emprego na costa leste para me aproximar da minha família. Não encontrei nada, nada realmente começou a dar certo. Estou esperando até janeiro para ver se mais empregos são publicados, mas também fiz essa semana, conversando com meu chefe sobre potencialmente ser capaz de desempenhar minha função atual. A costa leste."*

Isso também é visualizado nos diários de campo. Adriano, na sessão dois relata: *“então um dos valores era estar mais próximo da minha família [...] “Minha mãe estava visitando na semana passada, então tentei estar mais perto dela, tendo conversas mais significativas”*

Similarmente, Anjali busca fazer coisas benéficas e importantes a si apesar das dificuldades:

> *"Eu tive uma insônia muito ruim esta semana. No passado, quando isso aconteceu, eu me permiti pular minha rotina de ginástica para algo importante para mim. Dessa vez eu não fiz isso. Quero dizer, poder ir à academia foi muito relevante para mim, porque foi uma semana difícil.”*

Além desses exemplos, Indira na Sessão 4 relata que:

> *“Uma coisa que percebi foi que não tenho nem uma foto da minha família e amigos em minha casa, por isso não me senti em casa e sinto muitas saudades de casa .... Então, imprimi fotos deles e pendurei nas paredes…. Agora me sinto bem e feliz. Eu tenho sido mais social recentemente ... Foi em uma das minhas visões que eu queria um melhor relacionamento [...]”*

Sua fala demonstra como o processo ligado a clareza de valores se estruturou para ações simples, mas que lhe acalentam e consegue unir valores a ações. Adicionalmente, seu exemplo se manteve após o programa como relatou na entrevista pós programa:

> *“Ao contrário, nesse período difícil, eu costumava fazer tanto aquele exercício para minha mãe e meu pai, porque eu sempre estava muito preocupada com a maneira como eles estavam lidando com isso. Mas, em vez de ficar preocupada e ficar doente com isso, prefiro fazer exercícios de mindfulness e apenas emitir bondade de amor por eles e torcer para que eles cheguem a eles e que os cure. E isso me ajudou e espero que tenha ajudado. Mas você sabe, eu sentada aqui e me preocupando com isso não teria ajudado ninguém, então sim”.*

Sua fala sintetiza a implicação em ações simples ligadas aos valores recém descobertos ou lembrados. Aponta desenvolvimento de autoconsciência e aceitação. Como consequência, mudanças drásticas ou não, todos os participantes relataram definições de direções valiosas alinhadas aos seus valores e a busca por congruência.

Walk the talk e o poder da intenção consciente: "estou em direção a um resultado que é holisticamente saudável para mim?"

Uma das estratégias dos participantes para que haja para maior congruência entre condutas e valores aprendida no programa foi elaborar intenções conscientes para o dia. De fato, alguns participantes destacam que estabelecimento de intenções conscientes para o dia como uma forma de estar relembrando essa integração, de fazê-la parte das suas atividades diárias. Como vimos na literatura, uma intenção pode ser traduzida como algo a ser atingido. Trata-se estabelecer uma atitude para o dia, uma direção valorosa. Durante o programa esta prática foi estimulada como forma de se manterem conscientes sobre suas ações e colaborar para que estas estejam alinhadas aos seus valores e aspirações genuínas. De fato, já estavam desenvolvendo esses hábitos, como demonstrado nas falas dos diários de campo. O diário de campo da sessão 3, traz este relato de Sai:

> *"Estou tentando acordar de manhã e não apenas olhando para o meu telefone e pulando da cama. Eu o usei três dias nesta semana - normalmente uso o aplicativo Headspace. Eu fiz aula de meditação e 15-20min. aqui e ali. Uma boa semana, mindful, fiz caminhadas que me parecem meditativas. Eu também tenho tentado comer minha comida devagar - isso é diferente "*

No mesmo diário de campo da sessão 3, Indira menciona:

> *"Passei alguns minutos na cama depois de acordar pensando em uma intenção positiva para o dia [...] depois de me arrumar [...] fiz alguns exercícios respiratórios [...] isso me ajudou a obter um pouco de energia para o dia e estar calma especialmente com conflitos"*

No diário de campo da Sessão 4, é possível perceber como os participantes não estavam apenas realizando práticas meditativas, mas tentando desenvolver hábitos. À exemplo disso é interessante relembrar a fala de Indira na seção acima e compará-la com o que disse na Sessão 3 à fala abaixo que consta no diário de campo da sessão 4:

> *"Estou tentando fazer o exercício de 3 minutos de mindfulness depois que eu acordo de manhã…. Isso me ajuda a observar minha respiração, ficar atento e começar meu dia devagar, em vez de pular no chuveiro para me arrumar…. Tem sido útil.*

Essas comparações denotam continuidade. Outro participante que se pode notar continuidade em práticas intencionais é Vihaan. Nos diários de campo ele relata uma situação

onde pela primeira vez usou de intencionalidade e consciência em seu trabalho e como isso lhe otimizou a reunião:

> *"Para mim, alterou o processo de pensamento durante as reuniões. Ontem, tive uma experiência diferente, tendo uma reunião prontamente estruturada; em uma hora e meia, tivemos muito mais progresso e tivemos decisões muito mais tangíveis".*

Na entrevista pós programa Vihaan descreve continuar estabelecendo intenções conscientes para o dia, buscando maior organização e intencionalidade na vida diária. Engenheiro, sempre valorizou uma vida metódica. Similarmente, Maria, Claudia e Indira também relataram na entrevista pós programa estarem estabelecendo intenções conscientes, ainda que cada uma delas a realizou de forma diferente. Os exemplos de Indira e Vihaan já foram descritos acima, mas Claudia a relaciona a *mindful eating* e Maria por sua vez, relata em sua segunda entrevista a algo que ainda não se configura como hábito:

> *"Sim. Tento ficar mais atenta quando acordo. Eu costumava pegar meu telefone de manhã e começar a verificar todos os meus e-mails, mensagens de texto, sites, tudo. Agora estou me controlando mais. Estou mais consciente de mim e levo um momento para definir minha intenção para o dia"*

De forma indireta, Timothy em sua entrevista após o programa também ressalta o estabelecimento de intenções conscientes como parte do seu dia a dia. Para ele não se transcreve como um exercício, mas sim um objetivo de união de valores acerca do espaço de trabalho, e as demandas do mesmo:

> *"Acho que é exatamente como passo meu tempo. Como estou investindo em mim mesmo, me tornando intencional e proposital no que faço e conduzindo a um resultado que é por design e holisticamente saudável para mim? Tentando ser muito mais atencioso em todas as reuniões em que participo: qual é a intenção dessa reunião? O que estou tentando fazer as pessoas sentirem? O que preciso fazer para me colocar no estado físico e mental correto, a fim de poder dar isso à equipe?"*

As comparações feitas quanto ao processo de estabelecimento de ações congruentes aos valores, como demonstrado tanto durante quanto após o programa demonstra a importância de se estabelecer intenções conscientes para o dia, assim como o estabelecimento de ações compatíveis com a realidade de cada um. Entretanto, para este processo foi especialmente difícil e doloroso para alguns dos participantes.

Priorizar e criar o espaço é realmente difícil: dificuldades e tensões na busca por coerência

Tomar decisões como a de Talisha – se afastar do trabalho - nem sempre é possível para todos, seus contextos são diferentes. De fato, a literatura esclarece que ter maior clareza sobre os valores é um passo inicial, mas ter a coragem e mesmo a capacidade de seguir traz desafios maiores (Hayes et al., 2011). A maioria dos participantes relatou dificuldades em colocar em prática seus valores - vale ressaltar que mesmo com as dificuldades todos conseguem em certa medida maior alinhamento – e diversas questões contribuem para isso, mas uma que está na ponta oposta para ajudar no processo é o compromisso.

Por exemplo, Adriano conseguiu perceber a importância de sua família no tempo e qualidade deste junto dos que ama. Não é o único valor e direção para ele, deseja se sentir feliz no trabalho, o que não acontecia. Entretanto, para poder passar tempo com sua filha precisa de um emprego, horas mais flexíveis. A discrepância entre o que percebe que deveria fazer e o que gostaria de fazer foi aumentada pelo programa e isso gerou uma tensão em alguns dos participantes. Não é uma opção deixar o trabalho, mesmo sendo consumido por ele. Por outro lado, o que lhe é possível é encontrar outra forma de lidar com essa situação. Seu relato na segunda entrevista contou isso, como estava tentando sentir mais prazer no que faz e não responder indiscriminadamente a todas as demandas que lhe chegam. Na entrevista posterior ao programa fala sobre isso:

> *"Então, eu realmente me preocupo com minha paz de espírito. Então, eu tenho que fazer as coisas de acordo. E é difícil, especialmente trabalhando, porque não é isso que se espera, certo, muitas circunstâncias. Algo que você tem que fazer, que ninguém vai forçar você a fazer. Algo que você precisa se esforçar para fazer por si mesmo."*

Nessa fala ele também coloca outro ponto interessante, o compromisso com si mesmo. De fato, os participantes perceberam a relevância de se direcionar pelos valores (re)descobertos, mas isso não retira a dificuldade de efetivamente fazê-lo, levando a uma tensão entre estes estados. O que esta pesquisa demonstrou é que a autoconsciência de seus valores contribui na mudança, lhes ajuda a encontrar sentido em suas vidas e a tomar pequenos passos de encontro aos seus valores.

Claudia exemplifica isso em uma de suas falas na entrevista pós:

> *"E o que eu sinto que foi aumentado com o programa, é, que hoje eu estou com mais dificuldade de navegar, é o lado de como trazer isso, conectar isso com o meu trabalho. Se eu parto do princípio de responsabilidade, isso me ajuda muito, que é a questão da arquitetura de escolha.".*

Adicionalmente, Claudia traz a questão da responsabilidade, a palavra que ela usou ao terminar o programa no círculo final. Aqui, ela mostra que seu *ethos* começa a girar em torno de um senso de responsabilidade com os outros: o valor "responsabilidade" passa a ser uma bússola a guiar o caminho. Convém destacar que em sua primeira entrevista, ela já demonstrava uma atitude empática desenvolvida. O programa, como veremos mais adiante, parece ter reforçado esta atitude. Já Timothy, na entrevista após o programa comenta sua dificuldade com um tanto de culpa em não estar conseguindo agir como gostaria quanto aos seus valores:

> *"Priorizar e criar o espaço é realmente difícil. Muito parecido com os entes queridos, eu sei que isso era uma prioridade naquele momento e gostaria de falar sobre o quão importante é a liderança baseada em mindfulness e como é importante entender isso, mas minhas ações não refletem necessariamente minha crença no quão importante este programa foi"*

Em outro momento da entrevista, ele novamente levanta essa culpa porém com a clareza de que no momento estar mais próximo de seus entes queridos não lhe é prioridade, apenas quando ele é lembrado (seja durante o programa como mencionou na fala acima) pelos familiares que os mesmos retornam a ser prioridades:

> *"Honestamente, no momento, meus clientes, meu chefe, minha equipe são os que mais ouço e, como resultado, esses são os que mais estou respondendo. Quando minha irmã me liga ou meu pai me liga, isso é um lembrete, e então me sinto culpado, e então começo a agir."*

Sua fala levanta a questão sobre dificuldade de priorizar, seja a si mesmo, suas relações ou a saúde. Por certo, Timothy não está sozinho nesta dificuldade de priorização. Outro ponto relatado foi o término do programa: Susan e Anjali falaram que durante o programa estavam mais atentas aos seus princípios e conseguindo agir de acordo com eles, o que não conseguiram manter com a mesma intensidade após o programa.

Elas ressaltam como as sessões acontecendo estimulavam; a presença dos outros participantes e os "*check ins*" semanais ajudaram a manter disciplina e rotina. Em uma perspectiva gestáltica, falam sobre manter os valores como figura, não apenas fundo em suas vidas.

À exemplo disso, Susan comenta na entrevista pós:

> *"Tem sido meio difícil de manter após o curso. Porque durante o curso,*

> *realizamos check-ins semanais, estamos nos vendo, você é um pouco mais responsável. Então, vejo que quando não estou necessariamente conversando com outras pessoas, não é assim, ou sobre isso, não é um assunto meu e não tenho sido assim, ou seguindo as práticas. Então, eu aprendi muitas coisas ótimas, mas ainda tenho problemas para continuá-las."*

Em sua fala é percebido a dificuldade em mudança de condutas, no compromisso consigo mesma e de autonomia. Sobre isto, uma fala de Anjali em sua segunda entrevista exemplifica essa mesma dificuldade: *"Eu tenho tentado manter alguns dos princípios em mente, mas às vezes quando há mais distância entre o programa, e você acaba se afastando, mas eu tenho tentado".*

Estas falas levam a análises mais amplas, sobre a estrutura do ambiente empresarial e dificuldade de cuidar de si mesmos. Timothy comenta sobre o tema em sua entrevista posterior ao programa:

> *"Estava falando sobre como falamos sobre a importância dos entes queridos e, no entanto, nossos comportamentos não representam esses sentimentos. Dizemos que são a coisa mais importante, mas não estamos dando tempo para falar com eles. Estamos gastando mais tempo com dispositivos. O tempo de uso do dispositivo triplicou nos últimos dois anos. Todas essas são realidades conflitantes que eu tenho, onde você tem os ideais e os sentimentos que têm, mas a realidade é que você não está se comportando de uma maneira que reflete isso. Além disso, existe uma certa pressão social e profissional para ignorar o que você realmente quer fazer, ou realmente sabe que deve fazer por sua própria saúde e bem-estar, a fim de atender às demandas do mercado competitivo que é o ambiente de trabalho atual."*

Sua fala é clara e a maioria dos participantes percebem as dificuldades de cumprimento de demandas em seus trabalhos e remetem diretamente à perspectiva da força, por meio de sanções e recompensas, que a dimensão diretiva da vida impõe aos indivíduos (D'Andrade, 1984). Percebem a (in)sustentabilidade desses padrões aos quais estão sujeitos, e por sua vez, ainda se sujeitam. Retornando a Timothy, ele relata como se sentiu frustrado no primeiro momento do programa, como estava em "piloto automático" respondendo à sua carga de trabalho e quase desistiu pois lhe parecia perda de tempo. Todavia, conscientemente optou por ficar, sabia que seria importante para ele:

> *"Sentei-me e fiquei frustrado. Eu tinha coisas para fazer. Eu sabia que era importante, mas esse curso não era o momento certo para minha agenda. Acho que no primeiro minuto, talvez, houve uma tensão interna muito grande em mim, pensei que isso [o programa] seria uma perda de tempo.*

> *Eu deveria estar priorizando outras coisas. Então reconheci que fiz uma escolha consciente de participar deste treinamento, e estava fisicamente presente, então, em vez de lutar contra isso, por que não desistir e ver o que acontece?"*

Vale destacar que Timothy chegou atrasado à primeira sessão e não teve tempo disponível para realizar sua primeira entrevista. Timothy não apenas seguiu até o final, mas arrumou tempo para se encontrar comigo em uma sessão extra que ofereci a quem faltou algumas das sessões. Ao final do programa, foi um dos mais entusiastas com o programa, convidando ao autor da tese para palestrar para outros membros da empresa de seu mesmo nível hierárquico.

Reflexões conclusivas sobre valores: ecologia mental em andamento

Nos baseando nos relatos dos participantes, os resultados da pesquisa no que concerne a valores foi positivo vista a correlação entre clarificação, estabelecimento de direção valiosa e busca de coerência entre valores e condutas. Estes relataram conseguir se encaminhar para isso, de formas diferentes e de acordo com o que era possível para cada um. Isso demonstra a relevância do programa e do uso de *mindfulness* como ferramenta para percepção de valores.

Um dos pontos importantes foi o resgate de seus valores pessoais que iam contra os valores hegemônicos capitalistas neoliberais atuais. Mesmo que os movimentos tenham sido em geral relacionados a questões pessoais (e.g., carreira; saúde) ou relacionadas a seus entes queridos (e.g., família) e não relacionados diretamente a predisposições e condutas sustentáveis, isso não deve ser visto com pesar.

O pensamento ecosófico de Guattari (2000) afirma que as mudanças sociais e ambientais necessárias não estão desvinculadas de mudanças na esfera mental. O que simboliza algo promissor nos resultados acima foi o início de uma emancipação dos participantes em relação à assimilação apática de valores do sistema e um movimento em direção a uma maior autenticidade. Segundo Guattari (2000, Pag. 55), originalidade é um passo inicial de emancipação dos valores do sistema e característico de uma ecologia mental em andamento:

> *A reconquista de um grau de autonomia criativa num campo particular invoca outras reconquistas em outros campos. Assim, toda uma catálise da retomada de confiança da humanidade em si mesma está para ser forjada passo a passo e, às vezes, a partir dos meios os mais minúsculos.*

Assim, repensar caminhos de vida, resgatar valores esquecidos pode ser o início de um efeito dominó positivo em suas vidas e nas vidas que são impactadas por suas vidas. Entretanto, dificuldades foram encontradas por eles, mais ou menos enraizadas em suas vivências, o comprometimento para consigo facilitou ou dificultou mudanças, de forma que é relevante analisar os resultados sobre autocompaixão encontrados para melhor esclarecer essas dificuldades.

Aprendendo a me cuidar: autocompaixão

Conforme visto na literatura, autocompaixão é um construto relacionado a perceber, se importar e buscar aliviar o próprio sofrimento, estando relacionado positivamente à felicidade, conexão social, afetos positivos entre outros (Neff et al., 2007). Os dados aqui encontrados estão alinhados com a literatura e sugerem que compaixão a si é um desafio, algo talvez mais desafiador que compaixão por outros. Oferecer-se gentileza e não julgamento para muitos é um processo difícil e dolorido.

"Pequenas coisas que causarão grandes impactos": primeiros passos

Relatos dos participantes durante o programa demonstram com clareza como começaram a desenvolver autogentileza - a tendência de ser atencioso e compreensivo consigo mesmo - uma das dimensões relacionadas à autocompaixão (Neff, 2003a). Foi observado que, mesmo com dificuldades e diferenças de intensidade, todos os participantes nas entrevistas após o programa apresentam maior gentileza e autocuidado consigo mesmos. No diário de campo da sessão 3, Anjali começa a demonstrar maior autogentileza na própria prática de *mindfulness*:

> *"Eu estava realmente fazendo as meditações...e descobri que não estava funcionando, não me concentrava corretamente. Então, eu tentei ser gentil com isso e dizer ok, é prática, calma, como ele disse [o facilitador do programa] o que você pratica fortalece."*

Isso é muito positivo, visto que Anjali sempre se mostrou muito crítica e julgadora consigo mesma. Mark, por sua vez, no diário de campo da sessão 4 destaca que voltou a frequentar aulas de ginástica na empresa: *"voltei a tirar proveito das classes aqui. Costumava fazer, mas parei porque tinha uma agenda cheia. Vou me permitir mais."*

Alicia em sua segunda entrevista conta que passou a acender velas em sua casa como uma prática de autogentileza e o impacto desse momento em seu bem-estar:

> *“Também comecei a acender velas em casa, e percebo que olhar para o fogo, a chama e a vela são realmente muito relaxantes e quase hipnotizantes, e o cheiro e o cheiro da vela realmente me fazem bem, isso é muito legal e eu posso me afastar das coisas.”*

Já Talisha retoma a questão do uso do tempo com atividades que nota lhe fazerem bem e lhe permitem focar em si: *"Quando faço ioga, na verdade, isso é mais um alívio. Acho que se pratico ioga, deixo de lado todos os outros pensamentos, menos eu. Esse é apenas um tempo para mim. Eu preciso olhar para mim."*

Seu exemplo, surpreende ainda mais se analisado em comparação com a entrevista prévia ao programa:

> *“Acho que reconheço que estou estressada, e sei que estou estressada, e digo: "Sim, entendi. Estou estressada, mas preciso fazer isso. Eu meio que defini uma necessidade que realmente não existe. Não acho que me trate muito bem.”*

Talisha estava consciente de como não estava se cuidando, do seu excesso de trabalho, mas não estava tendo uma postura ativa de autocuidado. Uma de suas falas diz que quer trabalhar em sua felicidade, sem bem-estar, mas ainda não estava *acontecendo*. A palavra acontecer é interessante pois sugere que isso não estaria sobre seu controle. O exemplo de Talisha, além de mostrar gentileza consigo mesma demonstra como os participantes relataram tentativas de aliviar seu próprio sofrimento buscando formas de lidar com situações que sabidamente não lhe faziam bem. Timothy, por exemplo, conta em na entrevista após o programa como o programa ajudou a projetar hábitos mais saudáveis e práticas que auxiliaram seu bem-estar:

> *“[Durante o programa] Comecei a pensar de maneira mais abrangente sobre como lidar com a vida e com os maiores desafios que eu tinha. Coisas que estavam acontecendo em casa, coisas que estavam acontecendo em minha própria saúde e bem-estar, minha dieta, minha rotina de exercícios. Foi apenas um processo muito mais holístico e muito mais saudável. Isso me colocou na trajetória certa pelas sessões”.*

Para aqueles que demonstraram maior capacidade de autocompaixão, demonstraram mais energia para buscar seu bem-estar. Timothy menciona após o programa:

> *"Da forma como estava era insustentável. Então, novas rotinas de treinos, rotinas alimentares, fui criando espaço para ler ou refletir. Agora estou encontrando maneiras de infundi-las em outras áreas. Em vez de estar no meu telefone no ônibus, tomo 10, 15 minutos para ficar consciente, refletir, descomprimir e não enfrentar uma lista de tarefas. Embora não seja uma*

> *mudança dramática, estou tentando infundir de forma pequena coisas que causarão grandes impactos."*

Na entrevista após o programa, Adriano exemplifica autogentileza e não julgamento em não se culpar por priorizar coisas importantes para seu bem-estar: *"Então, eu tenho deliberadamente fazendo isso. Como há coisas que preciso fazer importantes para mim, outras terão que esperar. Não vou me sentir culpado por isso, só não vou fazê-lo agora."*

Sua estratégia é priorizar e não buscar mais a hiper performance e cobrança excessiva de antes. Já Claudia claramente expressa o efeito do programa e seu engajamento na prática e nas reflexões como meio de autocuidado: *"Eu acho que se eu não tivesse passado por esse programa e continuasse carregando comigo a meditação e os conceitos que a gente explorou, eu estaria cultivando em mim um pouco mais de frustração e ranço."*

Outro exemplo é o de Alicia, onde na sua segunda entrevista menciona a importância de separar um tempo para reflexão e cuidado consigo independente das demandas externas.

> *"(...) eu realmente gostei de como tínhamos um bom tempo no final do dia para meditar e refletir, e acho que o principal argumento para mim foi que você precisa agendar um horário, não importa o quão ocupado esteja, para refletir, questionar, respirar e pensar no quadro geral de sua vida.."*

Esta fala de Alicia traz alguns pontos importantes sobre autocompaixão. Como a revisão de literatura indicou, autocompaixão traz componentes de sabedoria discriminativa (i.e., a capacidade de avaliar a própria conduta) e sabedoria reflexiva (i.e., a capacidade de ver os eventos de forma realista e desenvolver entendimento sobre condutas pessoais que podem contribuir para o sofrimento vivido). Assim, criar espaço para não apenas se cuidar, mas refletir sobre as causas e condições do próprio sofrimento é fundamental.

Vihaan também demonstra reflexão neste sentido. Tais resultados começaram a acontecer durante o programa por conta dos questionamentos que as atividades pedagógicas estimulavam. No diário de campo da Sessão 4, Vihaan relata:

> *"Para mim, tem sido levar algumas horas da semana para pensar sobre o que está acontecendo na minha vida, tenho 2 horas de carro, o tempo de viagem, o tempo para saber o que está funcionando, o que não está funcionando, o que é que eu tem que fazer diferente".*

A fala de Alicia e Vihaan se juntam a de outros participantes que denotaram ter investido mais tempo para reavaliar e olhar os caminhos de vida. Isto possui intima relação com a perspectiva de Trungpa (2015), que afirma que olhar para si e se questionar é um ato

de autocuidado, um tipo de gentileza e de gosto por si como algo muito necessário, sendo a base para que ajudemos a nós mesmos e aos outros.

Dificuldades com autocompaixão: melhorando, mas há um caminho pela frente

Entretanto, esses resultados não significam que foram alcançados facilmente. Muitos relataram nas entrevistas após o programa suas dificuldades com autocompaixão. Anjali, Maria, Talisha, Claudia, Susan, Indira, Sai, Timothy e Adriano (9 no total de 12 participantes) contam sobre isso.

Sai é emblemático neste sentido. Seus depoimentos ilustram pontos importantes relacionado a autocompaixão (ou melhor, a ausência dela): desgaste emocional por pensar muitos nos outros; um estilo de vida centrado no trabalho que negligencia a própria saúde e ainda, dificuldades de se colocar como receptor da própria compaixão. No diário de campo da sessão 2, Sai relata: *"Eu deveria cuidar da minha vida. Durante toda a minha vida, eu tentava me lembrar dos sentimentos de outras pessoas, mas às vezes fazia isso às custas de mim mesmo."*

Esta fala está diretamente ao fato que muita empatia pode cegar o indivíduo às suas próprias necessidades. Empatia exige prestar atenção às necessidades de outras pessoas sem sacrificar as próprias, e autoconsciência é fundamental neste processo (Böckler, Herrmann, Trautwein, Holmes, & Singer, 2017; Singer & Klimecki, 2014), sob o risco de em sua ausência enfrentar dificuldades emocionais (Kestenberg, 2010). Uma de causa potencial desta manifestação empática inábil, pode estar relacionada a pouca capacidade de autocompaixão. No diário de campo da sessão 3, Sai expõe mais uma face de sua dificuldade com autocompaixão:

> *"Sai: Eu oro pelas pessoas todos os dias e tenho uma lista de coisas que oro por elas: Desejo que estejam bem, que tenham felicidade... isso aumentou recentemente [com o programa].*
> *Selma: Você ora por você?*
> *Sai: Não oro por mim, apenas pelos outros."*

Este relato ilustra de forma explicita uma dificuldade de compaixão a si tão profunda e enraizada que nem é percebida. Por outro lado, no diário de campo da última sessão, Sai expõe que: *"Eu fiz um retiro de ioga neste fim de semana. 8 horas por dia. Isso foi novo, muito intenso. Era sábado e domingo. (...) Estou me saindo melhor em cuidar de mim, está sendo difícil, mas estou melhorando"*

Este dado aponta que o programa pode estar estimulando seu autocuidado. Interessante que Sai questiona o efeito do programa em si. No diário de campo da sessão 4, Sai comenta em grupo:

> *"Vocês acham que as coisas que acontecem aqui [programa] fazem algo em nós no nível subconsciente? Porque eu liguei para minha mãe, eu não faço muito isso. Liguei para ela diretamente, não para o meu pai, para quem eu normalmente ligo..., mas de repente eu fiz, sem pensar muito".*

Talvez o ato de Sai possa ser explicado pelo fato de se permitir se cuidar mais e isto evocou em si maior autoconsciência, entrando em maior contato com seus valores e sentimentos anestesiados com entes mais queridos. De fato, a literatura afirma que autocompaixão invoca qualidades de bondade e sentimentos de interconexão, estando associada a uma maior conexão social (Neff, 2003b). No que diz respeito a sustentabilidade, tais traços são fundamentais, em especial para avanços no campo social.

Tendo em mente os relatos acima de Sai, cabe ressaltar que suas dificuldades são imensas e ele conseguir compartilhar estes relatos em grupo é um avanço. Isto sugere efeitos positivos do programa. De fato, todos os participantes que relataram dificuldades de autocompaixão lançam um olhar otimista para essa dificuldade, como algo em progresso e que estão dispostos a mudar. Da mesma forma, Anjali relata na entrevista pós ação psicossocial que passou a entender o que significa ser mais gentil consigo mesma, o que para ela é notável:

> *"Eu acho que no passado, eu ouvia com um chefe, um amigo ou até um namorado dizer: Você precisa ser mais gentil consigo".* ***Eu reagia tipo, eu nem sei o que isso significa. Mas agora sinto que compreendo muito mais esse conceito****. Acho que talvez o próximo passo seja começar a executar um pouco mais."*

A fala de Anjali se une a outros depoimentos que estão relacionados a autogentileza, a busca por reduzir o próprio sofrimento e menos autojulgamento, evidenciando o aumento de autocompaixão e autocuidado nos participantes do programa. Como mencionado na contextualização dos resultados, cabe um olhar estendido para a participante Anjali.

Aqui foram demonstrados diversos exemplos de dificuldade de autocompaixão, julgamento excessivo e demandas incompatíveis com a realidade, e nela, particularmente, tais traços parecem ser mais resistentes. Para Anjali, ser gentil e cuidadosa consigo é muito difícil, por vez que está começando a compreender o que isto significa. Importante ressaltar também que ela é a participante mais velha, viveu dificuldades em seu trabalho por ser mulher atuando em tecnologia em uma geração diferente das demais. No entanto, ela

descrever essa evolução na entrevista pós programa é extremamente positivo. Demonstra autoconsciência e verbalização dessas questões. Seus resultados de autocompaixão são muito positivos se observados por esta ótica.

Reflexões conclusivas sobre autocompaixão: base para um funcionamento psicológico saudável

Todos os participantes demonstraram melhoras nos seus níveis de autocompaixão, com melhorias nos traços de autogentileza e menor autojulgamento. Notadamente, para a literatura budista, trata-se de um traço fundamental para responsabilidade social e ambiental, pois nas palavras do Dalai Lama (Gyatso, 2003; Jinpa, 2015) para que alguém possa desenvolver compaixão genuína pelos outros, primeiro ele ou ela deve ter uma base sobre a qual cultivar compaixão, e essa base é a capacidade de se conectar aos próprios sentimentos e avançar na compreensão das causas e condições de seu próprio sofrimento.

Na literatura científica ocidental, alguns efeitos estão positivamente relacionados a maior autocompaixão, como aumento de bem-estar e maior senso de conexão social e mesmo gentileza direcionada a outros (Neff, 2003a). Alinhado a esta visão, há sólida evidência que o programa contribuiu no bem-estar e no desenvolvimento de afetos positivos e consequentemente, na própria saúde dos participantes.

Bem-estar psicológico: "voltando a respirar"

Como vimos na revisão de literatura, o bem-estar individual e sustentabilidade possuem uma relação problemática e são frequentemente retratados como atividades conflitantes, visto a visão de mundo predominante antropocêntrica, consumista e materialista como base para bem-estar e felicidade (Laininen, 2018). Entretanto, saúde e bem-estar são fundamentais para a sustentação da vida, sendo uma das metas de desenvolvimento sustentável da ONU (World Health Organization, 1986), pois indivíduos com sua saúde debilitada, vida em risco ou em sofrimento psicológico tão pouco fazem parte de um modelo sustentável de vida.

"Pela primeira vez em cerca de dois meses eu consegui dormir": mais afetos positivos

Os resultados aqui encontrados sugerem que o programa elevou os níveis de bem-estar de todos os 12 participantes, não pela promoção de valores culturais hegemônicos, mas pelo questionamento sobre as causas e condições de sofrimento de nossa forma de ser e viver

em sociedade e das mudanças realizadas pelos participantes decorrentes deste questionamento.

Na entrevista pós programa, Talisha relata que pediu licença do trabalho e que isto uma melhor compreensão do contexto que se encontrava e dos efeitos de sua decisão para seu bem-estar:

> *"E então, depois que eu sai de licença, esta é minha segunda semana, então eu diria que cerca de oito dias depois, eu estava contando ao meu namorado, eu estava contando aos meus colegas de trabalho que pela primeira vez em cerca de dois meses eu consegui realmente dormir.*

Mais uma vez, vemos o imperativo da hiper performance (Ehrenberg, 2016) e seus efeitos danosos na saúde mental e mesmo física. Contudo, destacamos que o caminho de resgate de sua saúde e bem-estar não foram apenas práticas de *mindfulness* para alívio momentâneo de suas aflições, mas sim o questionamento sobre os valores e seu estilo de vida e a reconexão com atividades que eram importantes para ela[31].

O movimento de Talisha e de outros participantes em direção de uma vida mais significativa por meio do alinhamento com seus valores está associada a melhores níveis de bem-estar (Christie et al., 2017; Hayes et al., 2006) e é central na Terapia de Aceitação Compromisso como discutido no capítulo de literatura.

De forma similar, outros participantes relataram menos estresse e ansiedade após o programa. Adriano, por exemplo, diminui estresse em sua vida tanto por causa de sua habilidade desenvolvida de ver as coisas em perspectiva – nitidamente relacionada a regulação emocional e desfusão cognitiva - como pelo alinhamento de sua vida a valores autênticos:

> *"Eu estou em geral menos estressado. Consegui me descolar um pouco mais do trabalho, o que é ótimo. Eu acho que consegui ter uma perspectiva, dar um passo atrás, e apenas olhar as coisas de uma perspectiva diferente, pra poder priorizar as coisas. Portanto, olhar em perspectiva também foi útil para reduzir o estresse".*

Outro exemplo é Mark, que com as práticas meditativas e escrita reflexiva também se sentiu mais tranquilo: *"Ultimamente tenho me sentido mais calmo e relaxado, menos ansioso. Então, eu imagino, você sabe, [as práticas de journaling do programa] certamente um fator do porquê estar me sentindo assim.*

[31] Talisha informa em janeiro de 2020 que atualmente está se dedicando internamente a projetos de igualdade de gênero.

De fato, a literatura que examina a relação entre *mindfulness* e bem-estar afirma que maior *mindfulness* resulta em mais bem-estar não apenas pela melhora de habilidades cognitivas que impactam em regulação emocional, mas devido a uma postura mais consciente e alinhada com aquilo que lhe é importante (i.e., valores) (K. W. Brown et al., 2007b). Mark em seu relato ilustra este ponto, visto que ele mencionou o quanto buscava ser mais gentil, presente e paciente nas relações interpessoais. Adicionalmente, percebe-se o efeito sinérgico das práticas de *mindfulness* e os exercícios de valores realizados no programa como fundamentais para melhoria no bem-estar dos participantes.

Reflexões conclusivas sobre bem-estar: quando bem-estar individual não ameaça o bem-estar planetário

Um ponto de avanço em relação ao um mundo mais sustentável é que tais incrementos de bem-estar não estavam relacionados a fatores que são um contraponto ao bem-estar planetário. Como vimos, os diferentes níveis de bem-estar que foram encontrados reafirmam a visão de ecologia mental do programa de pesquisa, onde os participantes notaram importância de cuidar de si, desenvolverem autocompaixão e questionar valores e direcionamentos de vida.

De fato, Brown & Kasser (2005) demonstraram que pessoas felizes vivem de forma ecologicamente responsável quando esses indivíduos são orientados por valores "intrínsecos" (i.e., orientação para crescimento pessoal, busca de autenticidade, relacionamentos e envolvimento com comunidade) e não valores "extrínsecos" (i.e., orientados para sucesso financeiro, imagem e popularidade) e são mais conscientes de sua experiência interior e de suas condutas, o que é um resultado direto do desenvolvimento de *mindfulness*. Para avançarmos nesta questão, vamos abordar como as transformações vividas pelos participantes em relação as relações com os outros e a natureza. Antes, contudo, convém sumarizar os resultados encontrados até o momento.

Síntese sobre o processo de mudança na relação com si: sobre (re)descobrir, (re)conectar e (re)direcionar

Quando olhamos esse primeiro bloco de resultados relativo a mudanças dos participantes do programa na relação com si, vemos que houve mudanças positivas em aspectos visões de mundo, valores e condutas que são positivamente ligados à

sustentabilidade. Reavaliando suas vidas em diversos níveis e em áreas diferentes, os participantes reciclaram crenças, suposições e modos de ser.

O desenvolvimento de habilidades de *mindfulness* levou a ganhos em habilidades cognitivas como maior autoconsciência, maior abertura ao presente e habilidades de regulação emocional, o que facilitou respostas mais hábeis e conscientes na experiência diária. Estar mais consciente da experiência presente e ainda, reconhecer pensamentos como pensamentos, emoções como emoções e sensações como sensações trouxe maior habilidade para regular melhor as emoções e responder mais habilmente a situações do cotidiano, em especial às mais estressantes.

Houve também a re(descoberta) de valores genuínos, questionamentos sobre caminhos de vida e uma busca - ainda que pesem as dificuldades de se efetivar – de um (re)direcionamento de vida coerente com tais valores. Certamente exercícios utilizados ao longo do programa (e.g., Valores em Ação; *Journaling*) que estimularam a clarificação de valores e ações coerentes com estes foram fundamentais, entretanto, não podemos isolar este grupo de resultados do desenvolvimento de *mindfulness*.

A literatura aponta que maior traço de *mindfulness* possibilita respostas mais conscientes à experiência pressente, o que inclui a capacidade conectar com seus verdadeiros valores e escolher conscientemente condutas congruentes com tais valores (K. W. Brown, 2003; Shapiro et al., 2006). Reconhecer seus valores genuínos e buscar (re)direcionar suas vidas é um passo importante para um maior senso de sentido e propósito, e consequentemente, maior bem-estar e a saúde integral dos participantes, premissa de sustentabilidade.

Outro resultado de extrema relevância para esta pesquisa foi o aumento – ainda que cada um em grau e forma diferente - de autocompaixão dos participantes. Essa (re)conexão com si, esse olhar mais reflexivo e gentil a si é considerado na literatura budista como a base para uma ação compassiva no mundo. Adicionalmente, a literatura científica ocidental a associa maiores traços de equanimidade e sentimentos de interconexão (Neff, 2003b), que são características importantes quando pensamos em responsabilidade e justiça social.

Como resultado direto dos elementos acima, houve aumento de bem-estar. Os relatos dos participantes reafirmam as mudanças que estavam fazendo em si, os direcionamentos e caminhos escolhidos para tentar construir uma vida mais de acordo com o que desejam. Também demonstram predisposição em repensar modelos de vida e paradigmas de cuidado e saúde. De forma alinhada com a literatura, o desenvolvimento de *mindfulness* está relacionado com aumentos de bem-estar psicológico por causa de uma postura mais aberta,

objetiva, flexível e não reativa em relação à experiência interior (K. W. Brown, 2003; K. W. Brown et al., 2007a), assim como uma clarificação de valores e a busca por alinhar a vida com tais valores com maior senso de sentido e propósito e bem-estar (Hayes, 2016).

Desta forma, percebe-se que houve um aumento de bem-estar mais alinhado a perspectiva de bem-estar não hedônico, baseado no maior alinhamento de valores e condutas, autocompaixão por meio de maior autogentileza e autocuidado e uma busca por mais sentido e propósito (Ryff, 1989). Esta dimensão de bem-estar segundo vimos na literatura não é, em princípio, conflitante com o bem-estar planetário. Pelo contrário, podem ser positivamente relacionadas se os valores cultivados forem de natureza menos materialista e mais espiritual.

Como nosso pressuposto teórico se baseia no paradigma da complexidade e seus princípios, acreditamos que a insustentabilidade da sociedade está presente também no ser humano, sendo um assim espelho. Cabe ao ser humano primariamente olhar para si, transformar a si, cuidar de si. Sem isso, incorre no risco de buscar inabilmente resolver os problemas do mundo. Os relatos discutidos neste bloco de resultados indicam que este processo se iniciou. A seguir, veremos os desdobramentos nas relações com os outros – tanto no espaço pessoal quanto profissional - e com a natureza.

Expansão e reconexão com outro: o início de uma ecologia social e cultural

Esta seção aborda em que medida os participantes vivenciaram mudanças em sua forma de ver o mundo e de se relacionar com outros. Mudanças ocorrem em diversos níveis e é esperado que reflexões em nível individual levem os participantes a ressignificar, refletir, redirecionar também como agem em relação aos outros. Entendemos que os resultados que são apresentados são promissores neste sentido por apresentarem predisposições e condutas alinhadas à construção de uma sociedade mais consciente, responsável e assim, sustentável.

Maior responsabilidade com os outros e a sociedade: uma nova esperança

Todos os participantes relatam terem adquirido mais consciência e reflexão sobre suas ações e como estão impactando o mundo. Existe um feixe de efeitos relacionados a forma como os participantes foram impactados pelo programa que se referem diretamente a visão de mundo, valores e condutas entos que estão positivamente relacionados à sustentabilidade, como maior percepção de interdependência, empatia e compaixão.

Nota-se maior incidência de empatia, compaixão e condutas prossociais na esfera pessoal que no contexto de trabalho, mas não em grande diferença. De forma promissora,

algumas iniciativas de liderança consciente foram verificadas com potencial de em médio e longo prazo influenciarem a cultura corporativa no âmbito da unidade de negócios pertinente à iniciativa. Para explorarmos em detalhes estas mudanças, começaremos pelo que consideramos ser a base de onde as outras mudanças residem: uma maior percepção de interdependência dentro de suas visões de mundo.

"Realmente único e útil para eu ver minha vida de uma forma visão holística": percepção de interdependência no tecido social

O conceito central do programa de nossa ação psicossocial foi interdependência, consciência de implicação de todos por todos, de tudo por tudo. No programa interdependência foi o tema central da sessão 2, onde foi realizado o exercício do chocolate, o exercício mais comentado pelos participantes.

Claudia comenta em sua entrevista após o programa:

> *"Eu acho que o principal que ficou comigo do programa foi até o que eu compartilhei em algumas sessões, foi a noção de interdependência e de como os meus pensamentos, as minhas ações têm que estar conectadas com o que eu tenho que construir. Não só interdependência do que é externa, mas também do que é interna: do que eu penso, do que eu falo, do que eu sinto e das ações que eu tomo. Eu tenho estado bem, eu sinto que entrei num nível de consciência que eu não tinha. E eu acho que isso traz uma forma diferente como eu abordo e percebo coisas corriqueiras, assim, do dia a dia mesmo."*

De fato, todos os participantes mencionam aumento na compreensão e consciência sobre interdependência ao longo das entrevistas. Comparada a sua fala na entrevista anterior ao programa, Claudia não parece mais estar tão à vontade quanto sua perspectiva que os seres humanos estavam testando os limites do planeta como parte de um processo natural de crescimento e busca de conhecimento sobre até onde podemos ir com nossos modelos econômicos e formas de ser. Já Susan relata sobre percepção de interdependência integrando também autoconsciência:

> *"Estou mais consciente do lixo que estou gerando, dos tipos de alimentos que estou comendo, de como minha reação mesmo que eu não esteja dizendo nada, afeta outras pessoas. E era isso que eu queria com [com o programa], estar mais consciente, mais presente e mais, qual é a o mundo que estou criando?"*

A fala de Susan denota que a maior consciência de interdependência traz reflexões sobre sua forma de ser em diversas áreas distintas - como no consumo de alimentos e nas interações e o impacto à sua volta. De fato, Susan destacou que um dos principais

aprendizados que teve com o exercício do chocolate foi despertá-la para o efeito negativo *silencioso* de suas ações. Maria, por sua vez, destaca como o entendimento de interdependência despertou nela maior atenção na vida diária e mesmo alterando sua forma de consumo:

> *"Sim. Isso foi realmente poderoso para mim. [consciência de interdependência] Por isso, tento saber o máximo que posso antes de comprar algo sobre como o produto foi fabricado. Onde é feito? [como foi o trabalho] Então isso definitivamente mudou para mim. Eu compraria o que fosse conveniente e agora não me importo de pagar mais, desde que seja mais, é dinheiro indo para as pessoas certas que eu apoio."*

Aqui, vemos uma predisposição e condutas alteradas, visto que isso *definitivamente mudou* para ela. Corroborando o aumento de consciência de interdependência nos participantes, Sai em sua segunda entrevista exemplifica como ultimamente tem contemplado toda a cadeia produtiva relacionado à sua alimentação durante o ato de se alimentar:

> *"Ultimamente, quando tenho algo na frente do meu prato, olho para a comida e penso na cadeia de situações ou cenários ou eventos que ocorreram para trazer a comida para a minha mesa. E basicamente penso nessa cadeia de pessoas e coisas que me trouxeram."*

Alicia em sua segunda entrevista destaca que após o exercício do chocolate, sua consciência de interdependência aumentou e, ao mesmo tempo, isto tem lhe estimulado a notar coisas que não consumava e a ver as coisas – inclusive sua própria vida – com outra perspectiva:

> *"Lembro-me do exercício do chocolate de maneira muito distinta, como algo que me fez perceber que não deveria me preocupar com minha vida, e sim, me fez perceber que tenho mais do que penso que tenho. (...) Reflito mais quando eu como, quando tenho tempo para mim mesma ou quando estou andando pela cidade, fico olhando as folhas das árvores, olhando a arquitetura dos prédios e percebendo as coisas que ignorei no passado".*

Os relatos de Alicia e Sai denotam alterações nas predisposições e condutas devido aos advérbios temporais usados, indica um importante efeito desta nova visão de mundo – interdependente - na forma como agora agem. Indira, por sua vez, em sua segunda entrevista traz reflexões relativas à interdependência no contexto de relações dentro do trabalho:

> *"Então a interdependência tem relação com algumas coisas...é sobre dar e receber e voltar para a minha equipe anterior foi uma grande parte disso. Eu sei que vou ser interdependente com minha equipe e preciso confiar na equipe completamente. O aspecto da relação humana é importante porque algumas vezes, especialmente como uma engenheira, você acha que os problemas técnicos são o mais importante, mas perceber que são as pessoas que movem tudo...grande diferença"*

Ainda assim, estar consciente da interdependência pode não ser suficiente para estimular mudanças de condutas. Ao longo das sessões, entretanto, buscamos meios de aprofundar esta discussão e estimular formas de vivermos de maneira que honrasse a visão de mundo como interdependente. Para avaliar em que medida esse aumento de interdependência se traduz em outras condutas relacionadas à sustentabilidade – seja social ou ambiental – vamos explorar mais resultados.

"O exercício de não ignorar o que eu não sei, não ignorar o que eu não vejo e me colocar no lugar do outro": sobre empatia, compaixão e responsabilidade

Ao analisar os resultados, quatro participantes relataram mudanças recentes em sua forma de perceber e agir que denotam aumento de empatia. Compreendendo empatia como uma habilidade dividida entre cognitiva e emocional, os participantes relatam sobre ambas sendo que a cognitiva foi mais presente. Ao final do programa, Claudia relata a situação do Carrefour que simboliza empatia cognitiva:

> *"O caso recente do cachorro no Carrefour...eu vi todo mundo muito em cima do segurança, crucificando o segurança que tomou aquela atitude e eu me senti um peixe fora d'água, porque meu sentimento era contrário, na verdade era de empatia por alguém que não tinha a consciência do que estava fazendo e que sofria uma rejeição a todo um país que estava levantando uma bandeira por um cachorro que foi morto pelo simples fato de eles terem visto o cachorro sendo morto".*

Sua fala denota a busca de estabelecer uma perspectiva de ver a situação do lugar do segurança. Em situações mais próximas dos participantes e relacionadas a situações de trabalho, também há exemplos. À exemplo disso, questionada sobre se percebeu alguma mudança em si desde o fim do programa, Alicia comenta:

> *"Eu tenho vindo trabalhar com uma mente renovada e, você sabe, tenho buscado tratar meus colegas de trabalho com respeito e ser honesta, e meio que, ouvir primeiro quando eu me comunicar. Eu trabalho muito em torno de grupos de afinidade aqui, e tento ser o mais inclusiva possível, tento ver pontos de vista de todos os ângulos diferentes, como em reuniões e outras coisas".*

Concluímos que Alicia teve um incremento em sua predisposição positiva em relação aos colegas de trabalho e tem apresentada conduta prossocial mais intenso, como pela busca de mais empatia e escuta consciente no ambiente de trabalho.

Mark por sua vez, demonstra incremento na empatia – ao menos cognitiva - quando relata em sua segunda entrevista que *cada vez mais* se interessa por ouvir diferentes experiência de vida. Nesta atitude de entender como sentem ele faz uma alusão – não como causalidade - a dinâmica do programa que estimulava trocas entre os participantes:

> *"Foi interessante ouvir como diferentes partes da empresa estão enfrentando diferentes tipos de ação. Coisas que eu acho chatas, eles não precisam lidar e coisas que eles acham chatas, eu não tenho que lidar. Cada vez mais, me interesso por ouvir diferentes experiências de vida, diferentes soluções que são identificadas".*

O fato do programa se basear em *mindfulness*, interdependência e compaixão e também por possuir atividades pedagógicas que estimulassem a troca entre participantes pode ser uma das razões para este aumento de empatia. Alicia é outra que demonstra ter crescido em empatia e mesmo autocompaixão devido às trocas que existiram ao longo do programa: *"o compartilhar e ouvir outras pessoas compartilhando lutas e histórias muito semelhantes ao redor da mesa, ao redor do grupo. Isso me ajudou a perceber que não sou a única...todo mundo tem lutas semelhantes."*

De fato, empatia em relação aos outros também pode levar a maior autocompaixão, ao menos na dimensão relativa a comunalidade da experiência de sofrimento humano - pois percebemos que compartilhamos muitas aflições (Neff et al., 2007). Por meio de comparações das entrevistas pré e pós programa é possível visualizar que grande parte dos participantes possuíam alguma dificuldade empática e de autocompaixão; mas nas entrevistas pós isso foi fortalecido. Talisha, por exemplo, na entrevista posterior ao programa demonstra maior atitude em ouvir conscientemente:

> *"É estranho dizer isso, mas eu ouço mais. Aproveito o tempo para apenas ouvir. Eu nem interrompo ninguém durante o que eles querem dizer, mesmo que eu concorde ou discorde, eu apenas fico sentada e deixo que eles falem. Sim, então é uma maneira completamente diferente de como eu já me comuniquei." [...]".*

Em comparação à sua primeira entrevista, é uma grande mudança atitudinal e comportamental. Talisha relatou na entrevista prévia ao programa questões de dificuldade de empatia com outros:

> *"Eu acho que as pessoas têm grandes expectativas do que elas sentem que merecem. Eles sentem que são mais merecedores do que realmente são. As pessoas compartilham opiniões e no final do dia é apenas uma opinião. Mas acho que sim, acho que meus sentimentos em relação aos outros agora são que as pessoas estão ficando um pouco mais sensíveis a seus próprios sentimentos pessoais."*

A fala de Claudia retratada no diário de campo da sessão 4 traz também exemplo de empatia e um impacto no seu bem-estar:

> *"A semana passada foi super interessante. Muita coisa acontecendo, muitas frustrações com os outros. Perceber que eles também estão frustrados me ajudou. Grande exercício começar a assumir boas intenções dele [um fornecedor] e isso me trouxe bem mais tranquilidade"*

De fato, a literatura empírica e teórica sugere melhorias no funcionamento psicológico - incluindo bem-estar - se empatia e compaixão estiverem acompanhadas de autocompaixão e autoconsciência (Böckler et al., 2017; Richardson et al., 2016), caso contrário o indivíduo pode ter esgotamentos emocionais ou simplesmente agir de forma inábil para ajudar a outra pessoa. Claudia na sessão 4 comentou sobre como ela fica estressada, ansiosa e irritada ao lidar com fornecedores e queria reduzir isso. Uma maneira de fazer isso era, além das práticas, refletir e perceber que a pessoa também está estressada e que potencialmente não tem más intenções. Segundo Claudia, na segunda entrevista ela relata que isso veio das práticas de compaixão, onde recorrentemente era repetido que todos tem algo em comum, querem ser felizes e evitarem a dor. Perceber isso a fez se sentir mais calma – menos ameaçada - e ela podia pensar melhor, negociar melhor e tomar melhores decisões.

Mais uma vez, o esforço em sair de seu mundo de interesse e ir até a realidade do outro, estabeleceu pontes de entendimento, contribuindo para a redução de afetos negativos e reverberando em seu bem-estar. Vale lembrar que Claudia havia relatado que sua busca por autoconsciência e autocuidado foi fundamental para que ela pudesse estabelecer empatia com outras pessoas de forma mais consciente.

Neste sentido, Indira também destaca que as práticas de compaixão realizadas no programa tiveram forte influência em como se sente e como gostaria de se sentir em relação às pessoas:

> *"Acho que está ligado a questão de interdependência também...Aqueles exercícios costumavam me encher de felicidade. Então eu acho que isso faz você perceber que na verdade você tem um recurso infinito amor e bondade*

> *e não há ninguém que o impeça de dar às pessoas...Então, por que não viver sua vida assim, em vez de emitir emoções negativas?"*

De fato, Indira tem usado a meditação como um meio hábil de lidar com aflições. Mais ainda, sua fala sugere implicitamente que a meditação da compaixão pode de fato ajudar seus pais, mesmo à distância:

> *"Por vezes me preocupo com meus pais...ao invés de ficar preocupada e mal com isso, prefiro fazer os exercícios de mindfulness e apenas emitir bondade-amorosa e compaixão para eles, e espero que cheguem a eles. E isso me ajudou e espero que tenha ajudado. Mas você sabe, eu sentada aqui e me preocupando apenas não teria ajudado ninguém"*

Esta aspiração que realizar a prática pode impactar seus pais pode denotar uma consciência de interdependência mais radical (e vemos isso como positivo, não negativo). Outro participante que relata o uso da meditação da compaixão como um meio de auxiliar um ente querido foi Timothy. Este relato foi observado no diário de campo da sessão 3, quando Timothy compartilhava em seu grupo ações mais conscientes e compassivas que tinha realizado na semana anterior. Timothy destacou que sua esposa e ele, em menor escala, tinham problemas de insônia. Ao compartilhar a prática da compaixão com sua esposa – um ato por si só compassivo - ambos se sentiram melhor:

> *"Esse foi um momento muito impactante em ajudá-la a se centrar novamente [por meio de meditação]. Isso permitiu que tivéssemos base emocional e física adequada para o resto do dia, o que causou uma melhora de ânimo em nós dois".*

Timothy traz mais informação sobre como o programa lhe forneceu ferramentas para ser mais hábil em ajudar sua esposa. Vale destacar que Timothy nunca tinha realizado curso algum de meditação anteriormente. Concomitantemente, percebe-se que ele explora o uso das práticas com sua esposa por achar um ambiente mais seguro e assim, pode avaliar os resultados:

> *"Isso aconteceu várias vezes em que ela acordava no meio da noite, pude ver que ela está realmente estressada. Então, a auxílio a fazer uma pausa e concentrar-se em seus pensamentos e sentimentos, sua respiração, e apenas começar a realmente explorar como ela está se sentindo, seja física ou emocionalmente, como uma maneira de ajudar a obter alguma perspectiva sobre seja o que for que a esteja desafiando naquele momento".*

Timothy reafirma na entrevista após o programa autoconsciência, além de empatia e atitudes compassivas também em relação a colegas de trabalho:

> *"Embora reconheça que agora estou em um padrão insustentável, também tenho consciência de que tenho três membros da equipe que são mulheres, são mães, então há outro tipo de pressão social sobre elas para estarem cada vez mais presentes para os filhos quando não estão no espaço de trabalho"*

Como não pudemos realizar entrevista com Timothy antes do programa, não sabemos se isto já era uma atitude anterior ao programa, mas seu relato sobre pragmatismo na comunicação que destacamos na etapa de ponto de largada indica evolução neste aspecto com seus colegas de trabalho. De forma análoga, Mark relata o fato de estar compartilhando os exercícios e reflexões vistos no programa com colegas de trabalho: *"Tenho mais familiaridade e me sinto mais confortável com o tema [mindfulness] e acho que eu estou mais disposto a ser um advogado da prática internamente".*

Anjali, por sua vez, relata uma conduta que a fez se sentir orgulhosa:

> *"Me sinto orgulhosa de mim mesma. A filha de uma de minhas melhores amigas estava passando por um momento difícil ontem e estava agindo de forma agressiva, ela precisava se sentir no controle e precisava expressar essa raiva. Então, eu contei a ela todas as coisas sobre ela nos últimos três ou quatro anos que me fizeram me sentir orgulho dela e eu a notei se acalmar".*

Sua fala não somente expressa empatia e uma atitude compassiva como também uma mudança na forma como se vê: se sentiu orgulhosa de si ao ajudar a filha da amiga. Para ela, com suas dificuldades de autocompaixão, se sentir orgulhosa de si ao fim do programa é um grande resultado, ainda mais quando lembramos que antes do programa ela disse não ter nada a se sentir orgulhosa de si (apesar de ser uma executiva do vale do silício). Ao que parece, o programa ajudou a perceber desigualdades sociais, senti-las (literalmente) amargas em sua boa e estar consciente de suas ações para reduzir impacto. Este efeito pode convergir em condutas compassivas.

Alicia fala sobre percepção de interdependência de uma forma que se conecta com as questões sociais e sua relação com a indústria do chocolate, denotando empatia:

> *"Sim, isso é algo que você, no fundo provavelmente sabe que está acontecendo ou sabe que existem partes do mundo que estão vivendo dessa maneira, mas se você não reservar um tempo para realmente observar ou assistir aos vídeos sobre o que está acontecendo com aqueles que estão colhendo cacau, isso realmente não afeta você."*

Além destes relatos colhidos nos diários de campo, na entrevista pós programa, Mark em suas falas traz o fato de estar compartilhando os exercícios e reflexões vistos no programa

com colegas de trabalho: *"Tenho mais familiaridade e me sinto mais confortável com o tema [mindfulness] e acho que eu estou mais disposto a ser um advogado da prática internamente"*

Timothy reafirma empatia e atitudes compassivas também em relação a colegas de trabalho:

> *"Embora reconheça que agora estou em um padrão insustentável, também tenho consciência de que tenho três membros da equipe que são mulheres, são mães, então há outro tipo de pressão social sobre elas para estarem cada vez mais presentes para os filhos quando não estão no espaço de trabalho"*

Como vemos, os participantes relataram condutas compassivas principalmente em relação a seus colegas de trabalho, visto que a maioria também clarificou valores acerca do trabalho e relações sociais há coerência em suas ações compassivas focarem nesse aspecto da vida. Como resultado de maior consciência de interdependência, empatia e compaixão, podemos esperar que em alguma medida haja mudanças na ética social.

Uma fala de Claudia exemplifica como alguns participantes, por meio dos conceitos aprendidos, compreendiam ética social:

> *"Eu estou percebendo o que eu quero carregar comigo e o que eu não posso – não posso não, sempre posso – mas o que eu não quero deixar de fazer. Que é o exercício de não ignorar o que eu não sei, não ignorar o que eu não vejo. Me colocar no lugar do outro, tipo, para mim eu senti que foi muito saudável, me fez muito bem ter empatia ao segurança".*

Maria também exemplifica em sua fala sobre preocupação com população em situação de moradia na rua:

> *"Muitas coisas surgiram recentemente para mim que realmente chamaram a atenção para os sem-teto e todo o problema na área da baía [de San Francisco]. Entretanto, eu ainda não sei como agir ou fazer. Como traduzir isso em ação, mas é algo em que estou pensando constantemente".*

Esse relato reforça a predisposição de Maria em ter empatia por pessoas situações em vulnerabilidade. Na entrevista anterior ao programa, Maria afirmava que buscava ser compassiva com pessoas de rua, respeitando-os e se possível, dando alguma comida. Ao que parece, o programa pode ter reforçado esta predisposição ou trazido mais à sua consciência esta questão, visto que ela reporta maior orientação da atenção ao momento presente, assim, podendo perceber mais claramente o sofrimento à sua volta. Apesar de não saber o que fazer

em relação às pessoas de rua, Maria aponta para mudanças em sua forma de consumir como esforço de se tornar mais responsável socialmente: "*Eu compraria o que fosse conveniente e agora não me importo de pagar mais, desde que seja mais, é dinheiro indo para as pessoas certas que eu apoio."*

Já Talisha relata sobre como a forma de se relacionar com outras pessoas – no trabalho e fora delas - que constantemente estava relacionada a competição, está sendo reciclada:*"Eu poderia estar fazendo algo mais do que ver, eu acho, a vida de outras pessoas e sentir que deveria ser capaz de competir contra elas. É sempre como aquele sentimento de competição."*

O relato de Talisha denota uma reflexão crítica quanto a um dos valores dominantes em nossa cultura, a competição. Isso é muito importante pois processos de mudanças sustentáveis pedem por questionamentos e reflexões sobre as premissas e valores que sustentam a forma de ser da sociedade. Aqui, temos o questionamento de uma das concepções sobre sociedade ideal: competitividade (Laininen, 2018). Quando interdependência e compaixão começam a emergir como uma nova concepção de mundo, valores e crenças antigas começam a serem questionadas. Ainda assim, há dificuldades e todo processo de mudança requer tempo e por que não, autocompaixão também.

"Sobrecarregados e desamparados" (mas há esperança): dificuldades responsabilidade social e uma semente de liderança consciente plantada

Da mesma forma que os resultados apontaram dificuldades na coerência de valores e ações e em autocompaixão, a mesma dificuldade se manifesta na busca por uma maior responsabilidade social. Os participantes que tiveram mais dificuldade com esse tema foram os que nas entrevistas anteriores ao programa já relataram dificuldades em relação a questões sociais. Adriano, Sai e Vihaan foram participantes que nas entrevistas anteriores ao programa relataram preocupações com a forma de organização social e principalmente preocupações com o meio ambiente. Entretanto, eles relataram na entrevista após o programa uma aceitação dessas preocupações e afastamento de suas vidas pessoais, não considerando "problemas" deles ou não sendo possível se devotar às questões no momento em que viviam:

> *"Existem sete bilhões de pessoas no mundo e todo mundo tem seu próprio conjunto de pontos de vista e opiniões e, como resultado, haverá coisas acontecendo no mundo com as quais você concorda ou pode não concordar. Poderia ser relacionado às relações comerciais entre os países. Ou pode estar relacionado ao aquecimento global. Pode estar relacionado a várias outras coisas que estão acontecendo. Você tem influência sobre alguns aspectos dele. Você não tem influência sobre partes significativas*

> *dele. Como resultado, é mais sobre como você faz as pazes com isso e vive sua vida."*

Aqui percebemos a visão fatalista e, ainda, menos radical sobre interdependência. Adicionalmente, outros seguem esta visão. Adriano após o programa relata: *"Para ser honesto, não tanto. Novamente, é o mesmo no tipo de exercício. Tem estado na minha mente ultimamente. Como tentar fazer alguma coisa. Mas eu não fiz nada".*

Quando elabora sobre as razões de não ter conseguido traduzir as preocupações em ações, Adriano comenta:

> *"As pessoas em ambientes corporativos são frequentemente muito estressadas. Portanto, mesmo que suas intenções inerentes possam ser ajudar os outros, primeiro eles precisam se ajudar a lidar com o estresse. Alguns podem nem perceber isso, mas depois de aprender algumas das técnicas, as pessoas podem ver os benefícios por si mesmas".*

Esta fala se junta a de outros participantes – como a de Claudia que diz que o processo de olhar para si foi muito importante para conseguir olhar para fora - que remetem uma certa interdependência entre autoconsciência, autocuidado e maior capacidade de cuidar das questões do mundo. Neste sentido, levar responsabilidade social para o trabalho pode ser uma tarefa mais complexa ainda.

Ir contra desigualdades, ambição corporativa e demandas questionáveis requer muito engajamento pessoal e dependendo do contexto, não é suficiente nem para pequenas mudanças. Conforme apontado no diário de campo da sessão 2 (reproduzido na seção de dados da etapa baseline), o diálogo entre Anjali, Adriano e Vihaan denota uma visão de pouca influência e desamparo. Anjali é chefe formal, mas não atua na esfera de compras que teria maior impacto em sustentabilidade. Ou talvez pela razão explicada por Adriano, sob estarem **tão ocupados com seus próprios problemas**. Nota-se, nesta linha, uma ausência de movimentos coletivos por parte dos participantes para se reverter esse processo, como buscar ajuda mútua. Nossa visão é que no ambiente onde o individualismo e o mito do herói corporativo imperam, buscar iniciativas coletivas não é a inclinação usual. Assim, Vihaan diz que não há como ter influência em tudo, denotando uma perspectiva mais individual e fatalista. Este diálogo ocorreu na sessão 2, sendo que na sessão 3 buscamos trazer o exemplo dos votos em uma eleição para minimizar esta crença que ações individuais não têm impacto.

Claudia em sua entrevista após o programa relata sua vontade de dar um sentido e propósito ao que faz, e mais uma vez, traz para si uma autorresponsabilidade de se fazer algo no seu próprio ambiente de trabalho:

> *"E eu acho que esse senso de responsabilidade tirou um pouco dessa culpa dos outros e agora é comigo "ah, porque eu estou num ambiente que ninguém percebe como homens e mulheres estão sendo tratadas diferentes". Sim, isso existe, e estou aqui, o que eu consigo fazer para mudar disso?"*

Essa autorresponsabilidade de Claudia e a busca por poder influenciar de maneira responsável o ambiente possui relação com traços de liderança para a sustentabilidade e lideranças conscientes. Ainda assim, a despeito de sua atitude ética, percebe-se que o caminho central é o da ação individual, sem cogitar movimentos em rede, coletivos.

Ainda assim, ao analisarmos os relatos dos participantes, vemos que algumas sementes foram plantadas. Alicia, Maria, Indira e Talisha indiretamente abordam como estão mais ligadas a valores como bondade-amorosa, compaixão, autocompaixão e responsabilidade social. Porém, Timothy aborda o tema liderança consciente e inteligência espiritual, conceitos vistos na sessão 4. O diário de campo da sessão 3 ilustra que Timothy demonstrava ter traços de liderança consciente por estar levando as práticas do programa para sua equipe: *"Eu tenho ajudado outras pessoas a desescalar emoções compartilhando as práticas deste programa, como rotular emoções, e realmente obter perspectiva compartilhando esse momento com elas".*

E sua entrevista após o programa, Timothy fala sobre sua aspiração e interesse em se aprofundar em inteligência espiritual e em compartilhar conceitos e perspectivas vistas no programa:

> *"Agora, o que estou fazendo é usar as técnicas meditativas que você nos guiou no programa para focar mais em como eles [membros de sua equipe] pensam e sentem, e quais são suas reações. Em vez de ser pragmático, estou sendo muito mais, acho que ligado a inteligência espiritual que você falou. Ajudando-os a pensar um pouco mais sobre a inteligência espiritual".*

Consideramos isto um resultado muito positivo, pois pode trazer mudanças em escalas maiores dentro da empresa. Timothy entre todos os participantes do programa é o de maior nível hierárquico - líder de indústria na empresa – e um dos poucos a nunca ter recebido aulas de *mindfulness* anteriormente. Ao final do programa, buscou aprofundar no conhecimento, solicitando mais material sobre inteligência espiritual, um dos temas abordados na sessão 4. Entre suas iniciativas após o programa, ele faz um convite:

> *"Inteligência espiritual é algo sobre o qual comecei a falar um pouco mais em reuniões de equipe, apenas como conceito. Acho que foi uma conversa realmente interessante que você e eu tivemos na última sessão, que é a evolução do local de trabalho e os tipos de recursos e mentalidades que*

> *queremos priorizar. (...) Eu tenho reuniões de equipe, e se você estiver disposto a participar de uma reunião de equipe e levar esse conhecimento para minha equipe, isso seria incrível!*[32]*"*

Mais adiante, relata outra ação que estava planejando e na possibilidade de também ter a presença do autor da tese:

> *"Uma outra abordagem de maior escala é que teremos um offsite meeting externo*[33] *vertical. Como temos seis equipes na vertical, uma equipe é composta por oito. Nossa vertical é de 50 pessoas, e estou planejando isso. Esperamos fazê-lo no final de março ou meados de abril. Pode haver uma oportunidade de colaborar lá, sobre como podemos plantar parte da sabedoria e ideias vistas no programa".*

Estas iniciativas demonstram o potencial que Timothy possui para exercer forte impacto positivo na empresa. Analisando os resultados em conjunto, percebemos que 9 em 12 participantes terminaram o programa com incrementos claros em predisposições e condutas prossociais, como busca de empatia, compaixão e responsabilidade social, ainda que pesem as dificuldades de se operacionalizar isso no ambiente de trabalho e suas diferenças individuais.

Síntese sobe maior responsabilidade com os outros e a sociedade: uma nova esperança

Seja em buscar escutar mais, buscar se colocar no lugar de outros, repensar o consumo, relembrar pessoas de coisas boas que elas já fizeram ou planejar iniciativas de projetos que possam mudar a mentalidade dentro da empresa, temos exemplos de empatia, compaixão, atitudes prossociais que indicam um efeito positivo do programa em habilidades, predisposições e condutas positivamente relacionados a sustentabilidade.

Neste ponto, a consciência de interdependência surge como potencial variável que potencializa tais mudanças. Pelos relatos dos participantes, o conceito foi recorrentemente resgatado em diferentes contextos como influência nas atitudes e condutas relatados.

Outro ponto de destaque é que, ainda que vindo de poucos, os resultados apontam iniciativas relacionadas à liderança que privilegiam mudanças no *status quo* e a promoção de valores diferentes dos hegemônicos que são responsáveis por um quadro de insustentabilidade tanto interna quanto externa às empresas, representando uma promoção de sustentabilidade cultural, uma das aspirações desta pesquisa. Tal resultado promissor faz

[32] Por questões de agenda não conseguimos concretizar minha visita.

[33] Termo usual para encontro externo de equipe. Prática comum em empresas grandes com orçamento. Em geral se trata de um evento de planejamento onde o corpo executivo se reúne e elabora estratégias para o próximo período. Não pude pois já havia retornado ao Brasil.

questionar o efeito do programa se mais participantes tivessem poder formal dentro da empresa. quanto a lideranças conscientes demonstra abertura dos participantes a essa forma de enxergar e exercer sua liderança. Adicionalmente, é importante destacar que apenas um deles estava em cargo formal de liderança e exercê-la de forma consciente e positiva passou a ser prioridade para o executivo. Tal resultado vai de encontro com as aspirações desta pesquisa.

Um ponto singular é a relação entre autorresponsabilidade, autoconsciência e autocompaixão com seus irmãos "do lado de fora": responsabilidade social, empatia e compaixão. Corroborando a literatura budista, os relatos aqui encontrados sugerem – ainda que estejamos cientes que o método de pesquisa não nos permite concluir a força e a natureza da influência - que tais construtos possuem relação positiva significante.

Isso nos leva mais uma vez a refletir sobre a consciência de interdependência como um dos conceitos potencialmente mediadores dessa relação: se tudo está interconectado e minha percepção da teia de causas e efeitos é maior, como ajo e como sinto impacta o mundo e como o mundo age e se sente impacta a mim. Agora avançamos nos resultados da pesquisa apresentando de que forma a relação com a natureza passou por mudanças e analisar em que medida estes resultados dialogam com os resultados anteriores.

Eu mudo, tudo muda - nova relação com a natureza

Nesta seção abordamos em que medida temos mudanças nas visões de mundo, habilidades, predisposições e dos participantes relacionados a sustentabilidade ambiental. Seguindo a lógica de que que mudanças em nível pessoal, social, cultural e ambiental são interdependentes (Guattari, 2000; Morin, 1999), o quadro geral dos resultados sugere mais uma vez uma intrincada relação entre a percepção de interdependência e a maneira como passam a ser relacionar com o ambiente natural.

Em que pese as diferenças individuais, há mudanças visíveis em relação à predisposição, como querer se envolver mais em atividades próximas a natureza, assim como em condutas, como buscarem mais contato com a natureza e repensar o consumo de forma que se torne mais responsável ecologicamente.

Maior responsabilidade com o ambiente

Seguindo na visão de mudanças pessoais alterando relações, estendendo para as relações com a natureza, um dos pontos de destaque foi mais uma vez o conceito de

interdependência surgindo como elemento catalisador de mudanças de relação. da pesquisa foi analisado partindo do conceito de interdependência e como ela se manifesta em diversos níveis, incluindo em na relação com a natureza.

Dos participantes entrevistados após o programa, seis deles relatam condutas ambientalmente responsáveis; destes seis participantes, apenas quatro (Alicia, Talisha, Claudia e Mark) relacionaram diretamente interdependência à responsabilidade ambiental. Mark, por exemplo, diz:

> *"Gostaria de voltar a mencionar as mudanças climáticas e, você sabe, é um problema enorme e vai levar milhões de pessoas se esforçando. Mas quero dizer, ainda posso fazer algo todos os dias que terá um impacto e se mais e mais pessoas fizerem isso todos os dias, isso pode, isso pode aumentar".*

Sua fala exemplifica como percebe impacto em sua forma de agir e assume responsabilidade quanto suas ações para cuidar do meio ambiente. Isso parece ter ido reforçado pelo programa como veremos em ouro relato. Outra participante que demonstra em sua entrevista após o programa uma atitude positiva em relação a estar em meio à natureza é Talisha:

> *"Estando na natureza me permite que todos os meus sentimentos diminuam acalmem, mas isso me faz perceber que tudo o que fazemos no trabalho é arbitrário. Tudo o que eu fazia no trabalho era meio arbitrário...Há muito mais fora dos limites do nosso apartamento e do nosso trabalho. Eu não percebo isso e meio que esqueço. Por causa, eu acho, de quanto de trabalho colocamos em nós mesmos."*

Não temos dados anteriores que mostrem que Talisha sentia essa conexão com natureza. Por sua vez, Claudia relata que o conceito de interdependência a levou a reflexões sobre diversas ações e seus impactos e a responsabilidade que isto deve envolver:

> *"Então eu acho que se a gente extrapola isso para um conceito de mundo você se torna muito mais responsável pelo espaço que você ocupa, pelos recursos que você usa, pelas pessoas que você interage, pela mensagem que você passa, pelo o que você consome, pelo o que você gera."*

Essa atitude favorárel de Claudia pode ou não se traduzir em condutas. Para analisarmos em que medida isto se sucedeu, avançamos nos relatos abaixo.

"Isso me forçou a pensar não apenas no trabalho, mas no meio ambiente e no meu impacto no meio ambiente": condutas sustentáveis

Entre esses seis participantes que mencionam responsabilidade ambiental. De fato, desde a sessão 3, o diário de campo indica que Mark tem procurado cada vez mais ser sustentável e avalia que estas questões têm estado mais fortes em sua mente:

> *“Fiz questão de tentar encontrar, embora não tenha conseguido desta vez (olha para a xícara de café nas mãos), canecas em vez de garrafas de plástico ou até copos recicláveis, mas não garrafas de plástico. No almoço, evitei carne por causa das mudanças climáticas. Parece um pouco ridículo, mas acho que tudo funciona e venho tentando fazer mais e mais. Isso tem estado mais em minha mente do que o normal.”*

Mark deixa em sua segunda entrevista, mostra que passou a influenciar seu local de trabalho:

> *“É como buscando nas pequenas coisas algo a se fazer. Usando canecas recicláveis em vez de copos de plástico. ... você sabe que um material reutilizável é ainda melhor. Então, eu tenho feito bastante coisa relacionada à sustentabilidade aqui no escritório e, também incentivado colegas a fazer o mesmo também recentemente.”*

Mark já apresentava tendências pró-ambientais desde as entrevistas antes da ação psicossocial e este relato sugere que programa reforçou sua atitude inicial. Por sua vez, Alicia, fala em maior consciência e esforço neste sentido:

> *"Com o meio ambiente, tenho tido mais consciência de reciclar e compostagem e fazendo um esforço para descer as escadas até o andar inferior, mesmo morando no último andar, para reciclar, adubar e esvaziar o lixo."*

De fato, Alicia relata que as atividades do programa tiveram impacto direto em sua reflexão sobre sua relação com a natureza:

> *"Fizemos o exercício com as ervas, e acho que com os exercícios de meditação e journaling me forçaram a pensar não apenas no trabalho, mas no meio ambiente e no meu impacto no meio ambiente."*

Portanto, é possível avaliar como positivo e modesto o impacto da ação psicossocial no que se refere a condutas ambientalmente sustentáveis, visto que a quantidade de participantes que de fato relataram condutas neste sentido não é expressivo. Entretanto, acreditamos que analisar o resultado pela quantidade de participantes não é a melhor análise. Os relatos de Claudia e Alicia mostram mudanças reais em suas atitudes e comportamentos e celebramos estas mudanças como relevantes.

"Na natureza, sinto que estou recarregada e pronta novamente": reconexão com a natureza

Alguns participantes, relataram como passaram a perceber a natureza e sua conexão com ela. Alicia segue sua descrição sobre as mudanças que ocorreram em sua relação com a natureza, agora abordando sobre honrá-la e apreciá-la de forma que tenha até replantado a planta – fato que ela diz ser novo - que foi usada na sessão 4. Em sua entrevista após o programa, relata: *"Isso tem a ver com apenas reapreciar a área da baía e a beleza da natureza ao nosso redor...além disso, eu comi o alecrim que você nos deu no final da aula, e eu replantei para que ele pudesse continuar crescendo".*

A forma como Alicia descreve sua relação com a natureza não foi replicada por muitos, o que demonstra a percepção de interdependência necessita ser ainda mais presente, capilar, para que mais resultados como esses cresçam. Adicionalmente, o diário de campo da sessão 4 aponta que ao realizar o exercício de valores, Sai destacou: *"Eu poderia dedicar algum dinheiro apenas para o bem-estar, por exemplo, comprando plantas! Coisas que eu pensei que não precisava, mas que acho que poderiam ser realmente boas".*

Seu relato é interessante pois sugere que comprar plantas – em essência, tê-las por perto - estaria relacionado a aumentar seu bem-estar. Além disso, é válido lembrar que na sessão 4 todas as mesas tinham vasos de plantas compradas pelo facilitador pois seriam usadas na meditação no final da sessão. Mais adiante, Sai continua: *"Eu também pensei que poderia ser legal plantar algumas árvores! Depois do incêndio*[34]*, você sabe, só para espalhar algumas sementes, não pode ser tão difícil assim?"*

Sua fala sutilmente demonstra preocupação ambiental e honra a natureza ao desejar plantar uma árvore. No entanto, alguns colocam em suas entrevistas a importância de reconexão com a natureza quanto a prática de esportes ao ar livre (e.g. Vihaan, Indira, Timothy, Susan, Anjali). Isso demonstra possível aumento da sensação de se energizar com a natureza. Adicionalmente, alguns participantes (Claudia, Susan, Alicia) relatam práticas que podem auxiliar nessa conexão e mesmo na contemplação da interdependência. Claudia, por exemplo, descreve quando praticou:

> *"A parte sensorial, de tato, de cheiro, de como a gente ignora o processo de crescimento, a gente ignora a chegada no supermercado. Está muito conectado com interdependência. A gente ignora tudo o que está por trás. E esses dias eu estava em casa sozinha, aí eu falei, "hoje eu vou fazer um mindful eating". Tirei celular, tirei tudo, "eu vou perceber cada sabor", e eu botei a sálvia. E foi muito legal, eu nunca tinha percebido o sabor de sálvia".*

[34] Grande incêndio que atingiu o estado da Califórnia nos meses de setembro e outubro de 2018.

Quanto a mostrar formas de lidar com sustentabilidade e a importância de pequenas ações, vimos relatos que indicam progresso. Vale ressaltar que os participantes são todos funcionários da de uma grande empresa repleta de práticas e símbolos relacionados à sustentabilidade, portanto, muitas práticas como reciclagem e compostagem já faziam parte da vida maioria deles. O estado da California também é considerado modelo em diversas iniciativas de sustentabilidade. O que é muito distinto contexto corporativo e cultural brasileiro.

Síntese: Mudanças na relação com a Natureza

Em suma, no que diz respeito à responsabilidade ambiental, os resultados indicam como o aumento da consciência da interdependência parece ter influenciado alguns, mas não para todos. Sumarizando pôde-se constatar que cinco participantes não engajados previamente ao programa passaram a se engajar em práticas sustentáveis. Três que já traziam sustentabilidade como um valor desde antes do programa amplificaram suas ações e trouxeram como figura a importância da natureza. dois participantes se engajam em ações não somente individuais, mas coletivas para sustentabilidade e duas abordam sobre "*religare*" com a natureza, mencionam de forma de conexão com o cosmos e restabelecimento de energia.

Os participantes que deixaram claramente antes do programa que sustentabilidade não era um valor relevante (Vihaan, Sai, Adriano e Anjali), apenas uma preocupação genérica nada relataram em sua forma de perceber a natureza e agirem com responsabilidade ambiental. Já Anjali é uma participante que teve diversas dificuldades em compaixão e autocompaixão e sua percepção de interdependência não abrangeu natureza, mas sim as relações e integrações sociais.

Reflexões conclusivas sobre o processo vivido pelos participantes

Neste capítulo foram apresentados os resultados da pesquisa de campo, que aponta para uma correlação e interdependência entre as três categorias de mudanças: a relação com si, com os outros e com a natureza. Isto nos leva a constatação da relação positiva entre o caminhar mais consciente e sustentável em meio ao mundo e o olhar e cuidado sobre si - não como reificação do ego - mas como mudanças de visão de mundo que propiciam uma nova

compreensão das causas e condições de seu próprio sofrimento e a busca mais hábil em se afastar destas causas e condições.

Aqui vimos que habilidades cognitivas como maior habilidade de *mindfulness*, clareza de valores e de autocompaixão reverberam em melhorias de bem-estar. Em que pese diferenças individuais, os relatos apresentam mudanças substanciais na relação com si, em especial maior grau de autoconsciência, clarificação e direcionamento de vida em torno de valores autênticos e maior autocompaixão. No entanto, muitos ainda caminham na direção de serem mais autocompassivos e de conseguirem no dia a dia estarem mais alinhados aos valores (re) descobertos.

Da mesma forma, mudanças na relação com o outro são visíveis, especialmente onde a consciência de interdependência alterou a visão de mundo de participantes como Alicia, Claudia, Susan, Indira, Maria e em menor grau, Talisha e Sai. Ainda nesta categoria, maior predisposição por condutas prossociais parece ser pautada no desenvolvimento de maior consciência de interdependência.

Apontou-se também que as práticas e atividades do programa foram recorrentemente mencionadas e compartilhadas pelos participantes com outras pessoas, seja no âmbito pessoal como no âmbito profissional. Assim, os resultados encontrados nesta tese sugerem forte conexão entre atividades pedagógicas que impulsionaram a percepção de interdependência, valores e compaixão e predisposições e condutas que estão positivamente relacionados com sustentabilidade social.

Foram apresentadas dificuldades e os dilemas que os participantes vivenciam na busca por se tentarem incorporar mais condutas responsáveis socialmente em suas rotinas e espaços de vivência. Em sua última classe de resultados, vemos que a relação com a natureza também sofreu modificações, principalmente para aqueles que previamente já demonstravam certa inclinação a isto. Neste ponto, vimos que condutas mais sustentáveis relacionados a reciclagem e consumo responsável e maior senso de conexão com a natureza foram os resultados mais relevantes na categoria.

Assim, ao analisarmos o processo de transformação dos participantes entendemos que a maior contribuição deste estudo reside na compreensão que sustentabilidade pede por mudanças transversais, perpassando a si e a sociedade, sendo uma abertura para o questionamento de nossa forma de perceber, ser e agir em meio ao mundo, uma ecologia mental que que vai inevitavelmente reverberar nas esferas social e ambiental. Desta forma, um padrão disfuncional de viver em sociedade é também reflexo de um padrão disfuncional na relação com si. Assim, argumentamos que o indivíduo e a coletividade estarão mais aptos

a contribuir para o desenvolvimento de uma sociedade sustentável - seja no campo empresarial ou em meio à sociedade - ao adquirir maior autoconsciência, reciclar sua visão de mundo, resgatar de seus valores genuínos e desenvolver e maior percepção interdependência. Assim, será criado o espaço para que mudanças nas esferas social e ambiental possam florescer

Reflexões sobre o percurso metodológico e os resultados relatados: contribuições em três áreas

Entendemos ser relevante detalhar como a metodologia foi determinante para o para os resultados alcançados. Esta seção contribui para a tese por apresentar aprendizados que podem colaborar com pesquisadores que se identifiquem com a mesma abordagem qualitativa em trabalhos futuros. Os resultados anteriormente abordados foram não apenas decodificados, mas construídos e alcançados por meio de uma opção metodológica qualitativa calcada em um paradigma da complexidade de Edgar Morin (2005). Em nossa análise, a escolha do método qualitativo se mostrou pertinente e, mais que isso, fundamental para a pesquisa.

Três eixos de contribuição

Ao avaliarmos o método qualitativo empregado, percebemos que as principais contribuições do método estão divididas em três eixos. Primeiro, **a coleta de dados de forma assíncrona e síncrona à ação psicossocial**: a coleta da de dados por meio de duas técnicas – observação participante e entrevistas em profundidade – permitiu a coleta de dados de antes, durante e após a ação psicossocial. Isso permitiu a equipe de pesquisa avaliar e adaptar em tempo hábil a ação psicossocial para melhor atender aos objetivos de pesquisa, assim como ter dados que permitem compreender não apenas mudanças antes e depois da intervenção, mais ao longo da ação. Assim, pudemos ver as diferentes percepções, predisposições e condutas dos participantes – antes e depois da ação - mas também seu processo de transformação ao longo das sessões.

Em segundo, a **riqueza e profundidade dos dados gerados**: falas, condutas, reações e opiniões em primeira pessoa foram registradas. Isto permitiu contemplarmos o processo vivido pelos participantes pela perspectiva deles – em conjunto com as observações de reações e condutas ao longo do processo - fato este abordado como relevante e raro em pesquisas de *mindfulness* em organizações.

Em terceiro, a observação participante também trouxe uma **contribuição pedagógica social valorosa em dois aspectos**: (1) a formação científica de jovens estudantes e (2) mudanças de visão de mundo, percepções e aspirações profissionais ao participarem da ação psicossocial.

A seguir, vamos discorrer os aprendizados obtidos. Espera-se ao final da leitura desta seção que outros pesquisadores que se interessam pelo método qualitativo possam se encorajar e se beneficiar em pesquisas futuras.

O que um pesquisador positivista aprendeu com esta experiência? Desafios e Recompensas

O procedimento de coleta e análise de dados se mostrou tão desafiador quanto instigante e pertinente, trazendo muitas surpresas e adaptações (internas e externas). Este diálogo constante de coleta de dados, ação psicossocial e análise de dados trouxe fluidez e desafios à equipe de pesquisa, em especial ao autor da tese, cujos métodos de coleta e análise de dados sempre foram escalas e estatística multivariada. Abandonar modelos mentais é algo que pede esforço, tempo e paciência com si e isto foi um dos maiores desafios ao autor. Esforço recompensado, alguns aprendizados e lições são descritas a seguir.

Aprendizado 1: Observação participante é extremamente importante

A primeira lição diz respeito à observação participante e nos ensinou que os diários de campo produzidos funcionaram como importante elemento para se avaliar não apenas os resultados da ação psicossocial, mas também o próprio andamento do processo educacional da ação psicossocial no momento que estava em curso, permitindo alterações na ação ao longo da etapa de sua aplicação. A riqueza de dados como reações, interações e condutas dos participantes - bem como dos assistentes de pesquisa e autor - ao longo das sessões do programa nos proporcionou dados que analisados em conjunto com as entrevistas nos forneceu um panorama mais amplo e profundo sobre os praticantes e o programa.

Para efeito de compreensão, um *insight* comum registrado por três dos cinco assistentes de pesquisa em seus diários de campo da sessão 1 apontavam que os participantes reagiam de forma positiva demonstrando curiosidade e atenção quando o facilitador compartilhava trechos de sua história pessoal corporativa ou estratégias que usava para lidar com as dificuldades de manter uma prática meditativa diária. Isso influenciou o programa, pois o facilitador incorporou mais exemplos pessoais aos temas que eram abordados.

Por certo, um dos principais aprendizados foi que o treinamento e seleção de assistentes de pesquisa, assim como a elaboração em padrões corretos para a pesquisa de inspiração etnográfica é fundamental. Um dos pontos de desafio desta pesquisa residiu neste ponto, pois tanto o autor quanto os assistentes de pesquisa não tinham experiência significativa na elaboração de diários de campo. Assim, o que foi feito para se mitigar tal ponto foi o acompanhamento constante da orientadora que é pesquisadora sênior no método, proporcionando orientação e treinamentos sobre a redação de diários de campo à toda equipe de pesquisa. Assim, para pesquisas futuras, recomendamos com ênfase que este aspecto seja tomado com a devida importância. É fundamental para pesquisadores não oriundos deste método passarem por treinamento adequado de forma que assim possam aproveitar todos os benefícios que este instrumento de pesquisa proporciona.

Aprendizado 2: Entrevistas em profundidade e diários de campo se complementam

Por sua vez, as entrevistas em profundidade serviram para investigar não apenas as questões de pesquisa, mas também o que os diários de campo já apontavam a partir das reações e falas dos participantes ao longo das sessões. Nesta linha, pudemos aprofundar questões, perceber reações e aprofundar relações com os participantes. Como exemplo, pudemos perceber mudanças nas posturas nas entrevistas antes e após o programa, certamente em função da confiança estabelecida entre o facilitador e os participantes. Maria se negou a deixar a entrevista ser gravada na primeira etapa, mas anuiu com visível contentamento com a gravação pós programa. Talisha revelou novos dados – importantíssimos e centrais para a tese - que omitiu na primeira entrevista e foram sendo reveladas ao longo dos diários de campo e confirmadas na segunda entrevista.

Aqui o desafio operacional residiu em agendar as entrevistas com todos os participantes antes e depois do programa. Devido ao fato de serem executivos extremamente ocupados, o autor teve muita dificuldade de agendar as entrevistas e não houve um caso em que os participantes puderam oferecer mais que 45 minutos. Desta forma, recomenda-se para pesquisadores atenção especial a este ponto, visto que podem se perder participantes – como foi o caso dessa pesquisa – pelo não alinhamento de agendas para as entrevistas.

Aprendizado 3: Ao mergulhar em águas profundas, leve tanque de oxigênio e lanterna

A análise dos dados vastos e profundos trouxe igualmente desafios e recompensas. Aqui, os fatores críticos de sucesso são a organização das codificações e sua posterior

interpretação à luz dos pressupostos de visão de mundo do paradigma da complexidade e no referencial teórico utilizado. Para isso, contar com assistentes de pesquisa treinados e engajados foi fundamental e fez com que esse trabalho fosse concluído. Analisar dados qualitativos foi um desafio muito grande, especialmente devido às nuances, vastidão e complexidade dos dados que para o autor, devido ao seu *background* quantitativo, vivenciou muita dificuldade de adaptação.

Neste ponto, convém destacar que a dificuldade não se restringiu apenas na coleta dos dados, mas também na forma de se olhar e categorizar os dados: o paradigma experimental se mostrava a todo momento como uma lente que insistia em interferir na análise dos dados, fazendo com que o autor não vislumbrasse um quadro maior que contasse uma história mais fidedigna dos resultados. De fato, contar uma assistente de pesquisa e com uma orientadora sênior no método reduziu esta limitação e permitiu que as codificações fossem interpretadas de forma a visualizar um quadro maior e a interação em suas partes, o que fez revelar o coração da tese.

Aprendizado 4: Ripple effect - ecologia da mente (e do coração) em jovens estudantes

Um fato usualmente negligenciado por pesquisas é o impacto dela nos pesquisadores. O fato de nosso método envolver observação participante, fez com que 5 jovens alunos participassem da ação psicossocial. Em adição aos conhecimentos obtidos pelos treinamentos sobre o paradigma da complexidade, observação participantes e elaboração de diários de campo, podemos citar o impacto em suas mentes (aqui incluímos o coração) e caminhos de vida. De fato, a observação participante pediu de cada um deles atenção plena a todos os momentos, com as qualidades de abertura, envolvimento, não julgamento e mesmo autoconsciência, para compreenderem como estavam se sentindo a cada fato observado. Assim, os assistentes de pesquisa não saíram imunes ao coquetel *mindfulness*, interdependência, compaixão e seres humanos sendo corajosos e vulneráveis, em outras palavras, sendo verdadeiramente humanos.

Jacob – que desejava ser executivo - mudou sua linha de pesquisa na UC Berkeley para saúde no trabalho e pretende trabalhar com pesquisa e consultoria organizacional na área de saúde do trabalho. Sua aspiração é “contribuir na construção de um ambiente de trabalho mais humano e compassivo”. Selma desenvolveu – inspirada no conceito de interdependência visto no programa da ação psicossocial - um projeto de pesquisa e foi aceita no mestrado na Universidade da Califórnia em Los Angeles. Atualmente, pesquisa na área de neurobiologia integrativa com o Dr. Daniel Siegel – famoso pesquisador e autor *bestseller*

por duas vezes nos EUA - tendo por objetivo encontrar maneiras de desenvolver nas pessoas uma percepção de "Eu" (Self) mais unido e interconectado no mundo. Emily relata que o programa a fez estar segura de seu caminho como professora da Yoga como parte de seu propósito de vida. Deseja, no futuro, levar a prática para empresas. Por último, Jonas, que em comum com o autor da tese tem um *background* formal em métodos quantitativos e formação em graduação relacionada à administração de empresas.

Em seu diário de campo da última sessão, seu último parágrafo traz estas palavras que evitaremos analisá-las, por acreditarmos que sua mensagem será mais compreendida se for sentida:

> "*No final do programa, quando estávamos em círculo dizendo as palavras finais, eu me senti muito conectado com essas pessoas. Na verdade, até senti uma tristeza por ser a última vez que os verei. Mesmo que eu não tenha interagido intensamente com a maioria deles. O fato de estar sentado na mesma sala, fazendo os mesmos exercícios e provavelmente sentindo os mesmos sentimentos me deu uma sensação de familiaridade com eles. Também sou muito grato porque este workshop me ajudou a reativar meu lado mais humano. Normalmente sou alguém que concentra a atenção em sistemas, objetivos e etapas para alcançar esses objetivos. Dessa vez, descobri o quanto é importante se sentir humano. Reconhecer que outros são humanos (e não apenas partes de um sistema). É algo que eu perdi muito. E agora percebo o quanto estava sentindo falta disso".*

Este relato aponta como a visão de mundo mecanicista permeia as escolas de negócios atualmente. Entretanto, também ilustra como o programa baseado em atividades cognitivas e afetivas pode estimular a reflexão crítica e proporcionar um novo olhar para os futuros gestores. Há esperança!

Síntese sobre reflexões sobre o percurso metodológico

A metodologia foi determinante não apenas para uma geração de dados vastos e profundos, como para os próprios efeitos relatados. Desta forma, nossa tese se sustenta no paradigma que abraçamos para compreender a natureza dos fenômenos observados e nos procedimentos de coleta e análise de dados baseados no método qualitativo. A fluidez e profundidade do método, aliada a visão de mundo que o paradigma da complexidade nos proporciona, permitiu a produção de um conhecimento que não tem a intenção de simplificar relações entre variáveis ou se tornar generalizável, mas sim estabelecer um potencial caminho – como os resultados sugerem - para lidar com o desafio da construção de planeta sustentável.

A seguir, o capítulo final. Nele apresentamos as reflexões conclusivas do trabalho, assim como sugestões de pesquisas futuras e de melhores práticas para replicação do programa – mesmo fora do ambiente organizacional - da ação psicossocial realizada nesta

pesquisa. Nossa aspiração é proporcionar meios de que novos programas possam avançar onde não pudemos ou conseguimos.

CAPÍTULO 7: UM FUTURO POSSÍVEL: REFLEXÕES CONCLUSIVAS E CAMINHOS À FRENTE

"Compreender é saber como seguir adiante"
Ludwig Wittgenstein

Sobre escolher caminhos

Os problemas que hoje enfrentamos são complexos e transdisciplinares e pedem, assim, soluções e diálogos não só de instituições, corporações e pessoas, mas também de diversos campos do conhecimento. O cenário que nos deparamos é de supressão do Estado, do coletivo e a emergência cada vez maior do *ethos* de mercado. Valores como individualismo, materialismo e ganho/lucro pessoal moldam atualmente o que é frequentemente considerado como forma racional, responsável e benéfica de ser e viver na sociedade. O atual modelo cultural incentiva rupturas: ruptura em relação a nós mesmos, ruptura entre nós e rupturas com a natureza e mesmo rupturas entre campos do conhecimento, contribuindo para um quadro de aflições pervasivas em nível individual, social e ambiental. Ainda assim, permanece a insistência em conviver e persistir com paradigmas culturais, estilos de vida e modelos econômicos que esgotam os recursos naturais, ameaçam a biodiversidade planeta, e excluem enormes contingentes da população do acesso aos benefícios econômicos e sociais provenientes dos avanços tecnológicos (Gilding, 2011; World Wildlife Fund, 2016). No centro deste debate, as corporações surgem como entidades protagonistas de um sistema insustentável.

Alinhado à perspectiva atribuída a Albert Einstein em que "*nenhum problema será resolvido no mesmo nível de consciência que o criou*", precisamos de uma nova visão de mundo (inclui-se aqui, qualidades do coração) para lidar com tais desafios. Contribuir para a sustentabilidade em nosso planeta é uma tarefa semeada no presente, não apenas nas mentes, mas também nos corações dos indivíduos. Assim, inspirados pela perspectiva de autores que alertam que mudanças em escalas social e ambiental devem ser acompanhadas de mudanças na esfera mental e cultural, argumentamos que o indivíduo estará mais apto a contribuir para o desenvolvimento de um futuro sustentável na medida em que adquire maior autoconsciência, questiona valores, recicla sua visão de mundo e desenvolve maior percepção interdependência, empatia e compaixão. Neste caminho, *mindfulness* – se e somente quando eticamente informado – surge como um caminho de se fomentar maior

autoconsciência e reflexão crítica sobre o atuar no mundo, proporcionando uma ecologia mental que reverbera nas esferas social e ambiental.

Entretanto, vimos que uma das principais críticas destinadas aos programas baseados em *mindfulness* refere-se ao seu afastamento do arcabouço ético e de virtudes como sabedoria e compaixão. Na visão secularizada da perspectiva dominante, *mindfulness* é comumente propagado como uma técnica para redução de estresse ou aflições da sociedade moderna. Não é de se surpreender que a motivação mais comum dos participantes em participar do programa foi aprender – *ou rever* – técnicas para reduzir estresse e lidar com suas aflições. Assim, os programas de *mindfulness* que focam neste objetivo não abordam as causas e condições de dano e sofrimento, limitando-se a técnicas de alívio de estresse e relaxamento. Assim, de tempos em tempos, só resta aos participantes retornar – mais uma vez – a um programa de *mindfulness*.

Diversos autores alertam que precisamos de uma visão de *mindfulness* mais alinhada às suas origens, ou seja, uma habilidade que nos permite ter mais consciência de como estamos construindo sofrimento e dano a nós mesmos e aos outros (e.g. Bodhi, 2011; Thānissaro, 2012). Nesta linha, autores organizacionais avançam a crítica abordando os fins pelos quais *mindfulness* tem sido usado em empresas, usualmente focados em aumento de performance e engajamento, servindo assim como uma estratégia de manutenção do *status quo* corporativo de maximização de produtividade e muitas vezes perpetuando um ciclo interminável de esgotamento profissional e busca de alívio momentâneo para suas aflições.

Assim, a literatura adverte que um programa de *mindfulness* em empresas deveria servir para aumentar a consciência dos participantes sobre como políticas e práticas corporativas podem ser as causas de sofrimento, estresse e dano tanto internamente quanto externamente, assim como em suas próprias vidas pessoais (Purser & Milillo, 2015; R. Purser & Ng, 2016; Van Gordon, Shonin, Lomas, & Griffiths, 2016). Desta forma, fica clara a necessidade do desenvolvimento de programas de *mindfulness* com objetivos que transcendem alívios pontuais de aflições cotidianas e buscam aprofundar a compreensão das causas de sofrimento e danos em nós, na sociedade e no planeta. Esta pesquisa buscou seguir essa direção.

Contribuições do trabalho para uma nova consciência: do programa, método e pedagogia

Este trabalho apresenta contribuições para o campo em quatro níveis: o protocolo da ação psicossocial, a metodologia de pesquisa, em duas dimensões pedagógicas: as estratégias educacionais e os públicos impactados pela pedagogia.

O programa: união mindfulness, interdependência e compaixão

A primeira grande contribuição deste trabalho foi elaborar uma ação psicossocial inovadora que atenda a este chamado. Ao elaborarmos um programa baseado em *mindfulness* eticamente informado, centrado no conceito de interdependência e no desenvolvimento de compaixão, superam-se as limitações de programas anteriores por buscar não somente aliviar aflições da vida moderna, mas aprofundar a reflexão sobre as causas de danos e sofrimento em nós, na sociedade e no planeta. Entretanto, esta compreensão não basta para a transformação. Precisamos sensibilizar e fomentar atitudes positivas em relação à sustentabilidade, como uma maior responsabilidade universal, incluindo a si, outros seres e a natureza.

Falar à mente e ao coração: da contribuição das estratégias pedagógicas

A literatura indica que educadores que visam proporcionar mudanças positivas relacionadas à sustentabilidade podem se beneficiar de estratégias pedagógicas que influenciam na aprendizagem afetiva dos participantes como meio para o desenvolvimento de atitudes prossociais e ambientais (Shephard, 2008). Assim, o conjunto de estratégias pedagógicas utilizadas colaboraram para os resultados do processo de transformação dos participantes por atuarem de forma sinérgica aspectos cognitivos e afetivos.

O método: contribuições e pertinência ao paradigma da complexidade

Tais resultados foram obtidos e analisados por meio da metodologia qualitativa, tendo como paradigma fundamental o pensamento complexo de Morin (2001) que rejeita respostas simples aos problemas multifatoriais do planeta. Assim, entendemos que a abordagem qualitativa contribuiu na investigação e alcance dos resultados alcançados por se preocupar com uma compreensão mais profunda e menos simplista da realidade, além de proporcionar um diálogo constante entre coleta dos dados, sua análise e a ação psicossocial.

Tais pressupostos teóricos e norteamento epistemológico influenciaram toda a pesquisa, passando pela formulação do problema, coleta, análise e interpretação de dados por meio de observação participante e entrevistas em profundidade. Mesmo a elaboração da ação psicossocial que privilegiou diferentes saberes e foi flexível de forma a acomodar mudanças e mesmo dados não intencionados previamente. De fato, a flexibilidade e dinamicidade que o método forneceu à pesquisa foi fundamental para as mudanças ocorridas em visões de mundo, habilidades predisposições e condutas dos participantes que sumarizamos a seguir.

Emerge a Tese: a Transformação dos Participantes

Observando-se os resultados em conjunto, emergiu um quadro em que vemos que sustentabilidade é um processo que passa tanto por si quanto pela atuação com o mundo externo. Em uma escala individual, os dados desta pesquisa indicam que os participantes obtiveram um aprofundamento de autoconsciência, um maior senso de clareza em relação aos valores autênticos e um agir de forma consistente com eles e a busca por mais autocuidado e autocompaixão. Com uma autoconsciência mais profunda, é mais provável que respondamos com consciência, em vez de reagir automaticamente, e saibamos o que realmente nos é importante, quando devemos parar, nos resgatar e resguardar nossa saúde mental, emocional e, para aqueles que se importam, espiritual. Sustentabilidade passa pelo indivíduo: tornar a vida sustentável fisicamente, emocionalmente, financeiramente, mentalmente e espiritualmente.

Esta investigação e ecologia do mundo interno cria espaço e a base para ações mais conscientes, sustentáveis em meio ao mundo. A lógica por trás é que o mesmo processo de olhar para si, que leva a maior autoconsciência, pode então ser aplicado para se buscar entender os outros, estabelecer empatia e então, se pensar e engajar em ações conscientes e compassivas.

Isso nos leva a um segundo nível de resultados encontrados: maior consciência de interdependência, atitudes empáticas e compassivas e a busca por comportamentos mais prossociais e sustentáveis. Como exemplos: compartilhar práticas de *mindfulness* e compaixão no ambiente familiar e de trabalho; reavaliar compras de determinados produtos devido a sua cadeia produtiva envolver crianças ou situações desgastantes de trabalho; e a busca em conjunto com outros participantes sobre como auxiliar uma ONG que cuida de animais a obter maior visibilidade em sites de busca e redes sociais.

Há uma terceira categoria de resultados relacionada ao relacionamento com a natureza. Os dados encontrados sugerem, ainda que modestos quando se olha toda a necessidade que temos em mudar a forma como nos relacionamos com a natureza, uma maior preocupação em relação ao consumo, como por exemplo, redução da alimentação de carne, a busca por redução de consumo de plástico e incentivo de reciclagem no ambiente de trabalho. Adicionalmente, uma maior visão da natureza como fonte de energia, no sentido de nos energizar e revigorar. Assim, uma maior conexão do mundo natural começou a surgir.

Entretanto, os resultados encontrados não podem ser olhados sem nos atentarmos a algumas das limitações do trabalho que abordaremos a seguir. Analisar tais limitações vão subsidiar as sugestões práticas que faremos na sequência assim como as sugestões de pesquisas futuras.

Limitações do estudo e recomendações para avanços

É sabido que pesquisas de base qualitativa não têm o *design* e a pretensão de se generalizar os achados e nunca foi nossa pretensão tal generalização. Logo, os resultados aqui reportados devem ser recebidos e interpretados sob o contexto da cultura corporativa do Vale do Silício na Califórnia, na empresa e dos participantes. Outro ponto referente ao método é a limitação de interpretação de dados que deriva de sua própria profundidade.

Estamos analisando uma pesquisa que aborda meditação e ainda estamos caminhando no uso de método de investigação e treinamento da mente. Estamos em um terreno onde a subjetividade alcança níveis profundos e devemos estar conscientes disso para evitar distorções da interpretação dos resultados. Para isso, reduzimos as subjetividades na interpretação dos dados por meio de rigor e clareza na categorização de dados qualitativos, da equipe de apoio e a orientação e mentoria de uma pesquisadora sênior no método.

Quanto ao programa, uma das principais limitações foi a duração. Quatro semanas não é bastante tempo para salvar o mundo. Ironia à parte, sementes foram plantadas. Sabemos que mais tempo proporciona um aprofundamento nas práticas e discussões. Contudo, o próprio ambiente corporativo e seu ritmo de trabalho impediu uma ação mais longa. Tampouco houve a possibilidade de um acompanhamento e apoio posterior ou da construção de um grupo de apoio entre os participantes.

Outra limitação foi a dificuldade de se buscar iniciativas coletivas dentro do processo. Alguns fatores contribuem para isso: os participantes trabalhavam em áreas diferentes da empresa e mesmo em prédios e cidades diferentes. Isso trouxe uma complexidade logística a

estes se reunirem. Ainda assim, o maior impeditivo em nossa visão foi a própria rotina sobrecarregada de trabalho para que se houvesse tempo de se formular algum empreendimento coletivo. Isso, por si só, já é um dado relevante que aponta como o paradigma neoliberal é pervasivo em diversos pontos de nossas vidas e dificulta alguma emancipação do sistema.

Um ponto que vale destacar é que poucos participantes tinham papéis formais de liderança. Se por um lado, este ponto pode ser percebido como uma limitação pois se tivéssemos mais participantes em níveis hierárquicos mais altos, potencialmente estes teriam mais oportunidades e meios formais de influenciar suas equipes de trabalho e talvez a cultura, políticas e práticas corporativas. Mas esta tese não tinha como avaliar os efeitos na empresa nem a curto prazo. Ademais, vale salientar que estudos comprovam que liderados com maior nível de *mindfulness* podem ser elementos de mudanças organizacionais e melhor ponto de apoio para líderes com viés ético (e.g. Eisenbeiss & van Knippenberg, 2015). Assim, mudanças individuais na base têm relevância na transformação cultural corporativa e devem ser incentivadas.

O fato de idioma inglês ser a segunda língua do facilitador pode ser visto como uma limitação. Por não ser nativo, não tem a mesma habilidade de comunicação que possui em língua portuguesa. Apesar dos melhores esforços, por vezes houve dificuldade de se comunicar em plenitude, especialmente quando a comunicação envolvia compartilhar experiências tão subjetivas, sutis e repletas de sentido que permeiam às práticas contemplativas, às reflexões sobre visão de mundo e experiências de vida.

Assim, a partir das evidências encontradas neste trabalho e de suas limitações, podemos sugerir alguns caminhos para programas de *mindfulness* e mesmo para a educação em sustentabilidade. Longe de assumir que tais sugestões são uma prescrição normativa, outrossim, estimulamos que sejam recebidas com abertura e curiosidade.

Recomendações práticas

Os aprendizados com os resultados e a análise do protocolo usado no programa nos permitem propor sugestões práticas para facilitadores e pesquisadores de programas de *mindfulness* - em organizações com ou sem fins lucrativos, instituições de ensino ou mesmo para público final - que visam auxiliar na transformação coletiva na direção de uma sociedade mais sustentável. Assim, seguem sugestões referentes aos facilitadores, ao conteúdo e arena para programas de *mindfulness* com este propósito.

Quanto ao público-alvo do programa

O programa elaborado e implementado nesta pesquisa pode ser replicado em empresas, mas também em instituições de ensino superior, como em cursos de administração de empresas. Neste ponto, o conteúdo programático não necessita de alteração, facilitando sua replicação. Outra possibilidade seria direcioná-lo para pessoas físicas em busca de sentido e propósito em vida por meio da clarificação de valores e congruência com estes. Neste caso, a sessão 4 pode ser adaptada tendo como perspectiva o desenvolvimento de liderança de sua própria vida, não liderança corporativa.

Quanto aos facilitadores: walk the talk

Os facilitadores devem investir na compreensão das causas e condições de seu próprio sofrimento. Da mesma forma que os participantes estarão mais aptos a agir no alívio do sofrimento em meio ao mundo a partir de sua própria lucidez e autocuidado, os instrutores estarão mais aptos a auxiliar os participantes a partir de sua própria lucidez e autocuidado. A partir disto, os facilitadores devem incentivar e proporcionar meios de reflexão e alívio das sobre as causas e condições dos sofrimentos em nível individual que os participantes vivenciam, não apenas oferecer técnicas baseadas em *mindfulness* para alívio de estresse e afetos negativos. Foi observado que os participantes avaliam o instrutor não apenas por seus conhecimentos, mas também por seu alinhamento com os ensinamentos. Como parte fundamental de um processo educacional não é apenas transmitir conhecimentos, mas também inspirar valores e atitudes, a postura e condução de vida do instrutor vão apoiar o conteúdo transmitido.

Quanto ao conteúdo e pedagogia do programa

Facilitadores e pesquisadores se beneficiarão ao usar construtos relacionados à *mindfulness*, como interdependência e compaixão. Isto potencializa efeitos relacionados a um agir mais prossocial e sustentável, assim como contribuem para uma assimilação mais integral do que é de fato ter *mindfulness* na vida. Em paralelo, o uso de estratégias pedagógicas diversas e sinérgicas que colaborem para aprendizagem não apenas cognitiva, mas também afetiva, são fundamentais pois uma educação efetiva é uma educação que não apenas informa, mas semeia valores.

A força do grupo

Os participantes se beneficiarão ao compartilhar pequenas vitórias, como a realização de práticas de *mindfulness* e compaixão. Hoje aplicativos de meditação (e.g., *lojong*[35]*; headspace*) que facilitam o compartilhamento de práticas realizadas. Existe um efeito motivacional de se receber práticas feitas por outras pessoas e ao compartilhar as próprias práticas para outras pessoas.

Saia da sala de aula

Aos facilitadores, um ponto que pode avançar esta pesquisa seriam práticas pedagógicas e encontros em meio à natureza. Pesquisas apontam que mindfulness em contato com a natureza pode trazer benefícios em relação a predisposição ecológica(Barbaro & Pickett, 2016; Howell, Dopko, Passmore, & Buro, 2011) . Buscamos levar plantas para nosso programa e esta prática não se mostrou sem valor como os relatos apontam. Certamente, práticas fora do ambiente corporativo ou acadêmico - que não foram viáveis neste programa - são sugeridas para programas futuros.

Sugestões de Pesquisas Futuras: como podemos avançar o campo de estudos

Embora este estudo forneça *insights* importantes, pesquisas posteriores podem aprofundar os achados deste trabalho buscando compreender questões que não estavam nos objetivos deste trabalho. Uma linha de pesquisa que pode ser aprofundada está relacionada a relação entre autocuidado, autocompaixão e compaixão. Neste sentido, avaliar empiricamente a relação entre autocompaixão e compaixão é um caminho potencialmente benéfico, pois há perguntas em aberto. Por exemplo, em que medida esses construtos estão correlacionados? Seria a autocompaixão uma variável moderadora de mais qualidade da ação compassiva? Não existe pesquisa – pelo menos ao nosso conhecimento - que responda diretamente a esta questão.

Outra linha de investigação seria se programas de *mindfulness* e compaixão realizados integralmente ou parcialmente em contato com a natureza possuem maior impacto nas atitudes e comportamentos sustentáveis dos participantes. Pelo aprendizado que tivemos com o exercício das plantas, praticar *mindfulness* e mesmo compaixão em meio à natureza

[35] Este aplicativo possui meditações guiadas em português e espanhol.

poderia potencializar os sentimentos de conexão e responsabilidade com os elementos naturais, a fauna e flora.

Estudos comparativos também são cruciais para entender qual contexto ou pré-condições poderiam melhor apoiar *mindfulness*, compaixão e sua relação com atitudes e comportamentos relacionados a sustentabilidade, em especial no meio corporativo. Líderes desempenham um papel importante na elaboração e implementação de estratégias corporativas. Um programa contendo apenas líderes corporativos seria importante para avaliar o impacto do programa nas atitudes e comportamento dos líderes e sua influência na cultura corporativa e no desenvolvimento de políticas e práticas positivamente relacionadas à sustentabilidade.

Mais ainda, pesquisas são necessárias para investigar as possíveis correlações entre programas de *mindfulness*, visões de mundo e atitudes e comportamentos sustentáveis. Este estudo foi conduzido na região do Vale do Silício, na Califórnia, em uma grande empresa de tecnologia que representa para muitos o modelo de sucesso e de carreira que se pode almejar. As visões de mundo permeiam as subjetividades e explicam grande parte do que se acredita ser uma vida bem-sucedida, o que traz felicidade, qual nossa relação com a natureza e com os outros. Analisar especificamente como visões de mundo moderam os efeitos de um programa de *mindfulness* nas atitudes e comportamentos sociais e ambientais trará avanços ao campo.

Neste sentido, um dos conceitos centrais deste trabalho - interdependência - pode ser melhor investigado. Qual a natureza e em que medida, caso haja, a consciência de interdependência atua como variável moderadora ou mediadora em comportamentos compassivos e/ou responsáveis social e ambientalmente? Os dados encontrados aqui sugerem correlação positiva entre maior consciência de interdependência e comportamentos mais responsáveis e mesmo compassivos.

Por fim, não foi possível neste momento realizar uma avaliação mais a longo prazo, mas entendemos ser fundamental pesquisas longitudinais seriam muito importantes para se avaliar até que pondo as mudanças reportadas se mantiveram e em que medida estas puderam – ou não – influenciar práticas e políticas corporativas.

Por todas as nossas relações!

Por fim, recorremos mais uma vez a um pensamento deixado por Einstein. Einstein escreveu (citado no The New York Times, 29 de março de 1972) que a ilusão de separação

que persiste na sociedade ocidental é um tipo de prisão para nós, restringindo-nos aos nossos desejos pessoais e nossa bondade para algumas pessoas mais próximas a nós. Assim: *"...nossa tarefa deve ser nos libertar dessa prisão, ampliando nosso círculo de compaixão para abraçar todas as criaturas vivas e toda a natureza em sua beleza".* Esperamos que este trabalho possa ser mais uma semente que contribui no avanço conceitual e prático desta busca.

Aho, mitakuye oyassin! [36]

[36] *"All My Relations*" (Trad.: Por todas as nossas relações!) - uma saudação do povo Lakota (Sioux), refletindo sua visão de mundo de unidade, interconexão e harmonia com todos os seres: pessoas, animais, plantas, ventos, rochas e rios.

REFERÊNCIAS

Aguilera, R. V, Rupp, D. E., Williams, C. A., Ganapathi, J., Aguilera, R. V, Rupp, D. E., & Williams, C. A. (2014). *Organizations THE S BACK IN CORPORATE SOCIAL PUTTING OF THEORY A MULTILEVEL RESPONSIBILITY: SOCIAL CHANGE IN ORGANIZATIONS*. *32*(3), 836–863.

Alexander, L., & Moore, M. (2016). Deontological Ethics. In *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Winter). Edward N. Zalta.

Allan, B. A., Bott, E. M., & Suh, H. (2015). Connecting Mindfulness and Meaning in Life: Exploring the Role of Authenticity. *Mindfulness*, *6*(5), 996–1003. https://doi.org/10.1007/s12671-014-0341-z

Almeida Filho, N. (1997). Transdisciplinaridade e Saúde Coletiva. *Ciência & Saúde Coletiva*, *II*.

Amaro, A. (2015). A Holistic Mindfulness. *Mindfulness*, *6*(1), 63–73. https://doi.org/10.1007/s12671-014-0382-3

Amel, E. L., Manning, C. M., & Scott, B. a. (2009). Mindfulness and Sustainable Behavior: Pondering Attention and Awareness as Means for Increasing Green Behavior. *Ecopsychology*, *1*(1), 14–25. https://doi.org/10.1089/eco.2008.0005

Anache, M. C. A., & Laurencel, L. da C. (2020). A ECONOMIA PSICOPOLÍTICA E A ECONOMIA DA FELICIDADE: REPENSANDO CONSUMO, RENDA E MEIO AMBIENTE. *Revista Internacional Interdisciplinar INTERthesis*, *17*, 1–19. https://doi.org/10.5007/1807-1384.2020.e67351

Analayo, B. (2014). *Satipatthana: The Direct Path to Realization*. Cambridge, UK: Windhorse Publications.

Andersen, K., & Kuhn, K. (2014). *Cowspiracy: The Sustainability Secret*. Retrieved from http://www.cowspiracy.com/

Anderson, L. W., Krathwohl Peter W Airasian, D. R., Cruikshank, K. A., Mayer, R. E., Pintrich, P. R., Raths, J., & Wittrock, M. C. (2001). *A Taxonomy for Learning, Teaching, and Assessing: A Revision of Bloom's Taxonomy of Educational Objectives*. Retrieved from https://www.uky.edu/~rsand1/china2018/texts/Anderson-Krathwohl - A taxonomy for learning teaching and assessing.pdf

Ardila, A. (2008). On the evolutionary origins of executive functions. *Brain and Cognition*, *68*(1), 92–99. https://doi.org/10.1016/j.bandc.2008.03.003

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, *60*(1), 421–449. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621

Babic, M., Fichtner, J., & Heemskerk, E. M. (2017). States versus Corporations: Rethinking the Power of Business in International Politics. *International Spectator*, *52*(4), 20–43. https://doi.org/10.1080/03932729.2017.1389151

Baer, R. (2003). Mindfulness training as a clinical intervention: A conceptual and empirical review. *Clinical Psychology: Science and Practice*, *10*(2), 125–143. https://doi.org/10.1093/clipsy/bpg015

Bankard, J. (2015). Training Emotion Cultivates Morality: How Loving-Kindness Meditation Hones Compassion and Increases Prosocial Behavior. *Journal of Religion*

and Health, *54*(6), 2324–2343. https://doi.org/10.1007/s10943-014-9999-8

Bansal, P. (2002). The corporate challenges of sustainable development. *Academy of Management Executive*, *16*(2), 122–131.

Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, *26*(3), 197–218. https://doi.org/10.1002/smj.441

Barbaro, N., & Pickett, S. M. (2016). Mindfully green: Examining the effect of connectedness to nature on the relationship between mindfulness and engagement in pro-environmental behavior. *Personality and Individual Differences*, *93*, 137–142. https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.05.026

Barber, N. A., & Deale, C. (2013). Tapping Mindfulness to Shape Hotel Guests' Sustainable Behavior. *Cornell Hospitality Quarterly*, *55*(1), 100–114. https://doi.org/10.1177/1938965513496315

Barnhart, M. G. (2012). Theory and comparison in the discussion of Buddhist ethics. *Philosophy East and West*, *62*(1), 16–43. https://doi.org/10.1353/pew.2012.0001

Beder, Sharon. Consumerism – an Historical Perspective. *Pacific Ecologist* 9, Spring 2004, pp. 42-48.

Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, (JAN-FEB).

Berkovich-Ohana, A., Glicksohn, J., Ben-Soussan, T. D., & Goldstein, A. (2016). Creativity Is Enhanced by Long-Term Mindfulness Training and Is Negatively Correlated with Trait Default-Mode-Related Low-Gamma Inter-Hemispheric Connectivity. *Mindfulness*. https://doi.org/10.1007/s12671-016-0649-y

Bernal, E., Edgar, D., & Burnes, B. (2018). Building Sustainability on Deep Values Through Mindfulness Nurturing. *Ecological Economics*, *146*(December 2017), 645–657. https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2017.12.003

Bhikkhu, T. (1997). Maranassati Sutta: Mindfulness of Death. In *Access to Insight* (pp. 1–2).

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. https://doi.org/10.1093/clipsy/bph077

Blair, R. J. R. (2005). Responding to the emotions of others: Dissociating forms of empathy through the study of typical and psychiatric populations. *Consciousness and Cognition*, *14*(4), 698–718. https://doi.org/10.1016/j.concog.2005.06.004

Bloom, P. (2017). Empathy and Its Discontents. *Trends in Cognitive Sciences*, *21*(1), 24–31. https://doi.org/10.1016/j.tics.2016.11.004

Bocken, N. M. P., & Short, S. W. (2016). Towards a sufficiency-driven business model: Experiences and opportunities. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, *18*, 41–61. https://doi.org/10.1016/j.eist.2015.07.010

Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, *65*, 42–56. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039

Böckler, A., Herrmann, L., Trautwein, F.-M., Holmes, T., & Singer, T. (2017). Know Thy Selves: Learning to Understand Oneself Increases the Ability to Understand Others.

Journal of Cognitive Enhancement, *1*(2), 197–209. https://doi.org/10.1007/s41465-017-0023-6

Boddy, R., Ladyshewsky, Richard, K., & Galvin, P. (2010). The Influence of Corporate Psychopaths on Corporate Social Responsibility and Organizational Commitment to Employees. *Journal of Business Ethics*, *97*(1), 1–19. https://doi.org/10.1007/sl0551-010-0492-3

Bodhi, B. (2011). What does mindfulness really mean? A canonical perspective. *Contemporary Buddhism*, *12*(1), 19–39. https://doi.org/10.1080/14639947.2011.564813

Bodhi, B. (2013). The Buddha and His Dhamma. In *Access to Insight* (BCBS). Retrieved from http://www.accesstoinsight.org/lib/authors/bodhi/wheel433.html

Bohner, G., & Dickel, N. (2011). Attitudes and Attitude Change. *Annual Review of Psychology*, *62*, 391–417. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.121208.131609

Boltanski, Luc; Chiapello, È. (2009). *O novo espírito do capitalismo*. São Paulo: Martins Fontes.

Bookchin, M. (1965). What Is Social Ecology? *Ecology*.

Brammer, S. J., & Pavelin, S. (2006). Corporate reputation and social performance: The importance of fit. *Journal of Management Studies*, *43*(3), 435–455. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00597.x

Brand, V., & Slater, A. (2003). Using a Qualitative Approach to Gain Insights into the Business Ethics Experiences of Australian Managers in China. *Journal of Business Ethics*, *45*(3), 167–182. https://doi.org/10.1023/A:1024198904265

Brendel, W., Hankerson, S., Byun, S., & Cunningham, B. (2016). Cultivating leadership Dharma: Measuring the impact of regular mindfulness practice on creativity, resilience, tolerance for ambiguity, anxiety and stress. *Journal of Management Development*, *35*(8), 1056–1078. https://doi.org/10.1108/JMD-09-2015-0127

Brown, K. W. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, *84*(4), 822–848. https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.4.822

Brown, K. W., Ryan, R., & Creswell, J. (2007a). Mindfulness: Theoretical Foundations and Evidence for Salutary Effects. *Psychological Inquiry*, *18*(4), 211–237. https://doi.org/10.1080/10478400701598298

Brown, K. W., Ryan, R. M., & Creswell, J. D. (2007b). Mindfulness: Theoretical Foundations and Evidence for its Salutary Effects. *Psychological Inquiry*, *18*(4), 211–237.

Brown, & Kasser, T. (2005a). Are psychological and ecological well-being compatible? The role of values, mindfulness, and lifestyle. *Social Indicators Research*, *74*(2), 349–368. https://doi.org/10.1007/s11205-004-8207-8

Brown, & Kasser, T. (2005b). Are Psychological and Ecological Well-being Compatible? The Role of Values, Mindfulness, and Lifestyle. *Social Indicators Research*, *74*(2), 349–368. https://doi.org/10.1007/s11205-004-8207-8

Brown, W. (2011). The end of educated democracy. *Representations*, *116*(1), 19–41. https://doi.org/10.1525/rep.2011.116.1.19

Brydon-Miller, M., Greenwood, D., & Maguire, P. (2003). Why action research? *Action Research*, *11*(11), 9–28.

Capurso, V., Fabbro, F., & Crescentini, C. (2014). Mindful creativity: The influence of mindfulness meditation on creative thinking. *Frontiers in Psychology*, Vol. 4. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2013.01020

Carré, A., Stefaniak, N., D'Ambrosio, F., Bensalah, L., & Besche-Richard, C. (2013). The basic empathy scale in adults (BES-A): Factor structure of a revised form. *Psychological Assessment*, *25*(3), 679–691. https://doi.org/10.1037/a0032297

Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibiiity: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, *34*, 39–48. https://doi.org/10.1177/0312896211432941

Chambers, R., Gullone, E., & Allen, N. B. (2009). Mindful emotion regulation: An integrative review. *Clinical Psychology Review*, *29*(6), 560–572. https://doi.org/10.1016/j.cpr.2009.06.005

Cherrington, D. (1980). The Work Ethic: Working Values and Values that Work. New York: AMACON.

Chiesa, A., Calati, R., & Serretti, A. (2011). Does mindfulness training improve cognitive abilities? A systematic review of neuropsychological findings. *Clinical Psychology Review*, *31*(3), 449–464. https://doi.org/10.1016/j.cpr.2010.11.003

Choi, E., & Leroy, H. (2015). Methods of Mindfulness: How Mindfulness is Studied in the Workplace. In J. Reb & P. W. B. Atkins (Eds.), *Mindfulness in Organizations* (1st ed., Vol. 1, pp. 67–99). Cambridge: Cambridge University Press.

Christie, A. M., Atkins, P. W. B., & Donald, J. N. (2017). The Meaning and Doing of Mindfulness: The Role of Values in the Link Between Mindfulness and Well-Being. *Mindfulness*, *8*(2), 368–378. https://doi.org/10.1007/s12671-016-0606-9

Ciulla, J. B. (1999). The importance of leadership in shaping business values. *Long Range Planning*, *32*(2), 166–172. https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)00145-9

Collinson, S. (2003). *Power, livelihoods and conflict: case studies in political economy analysis for humanitarian action* (1st ed.). London: Overseas Development Institute.

Condon, P., Desbordes, G., Miller, W. B., & DeSteno, D. (2013). Meditation Increases Compassionate Responses to Suffering. *Psychological Science*, *24*(10), 2125–2127. https://doi.org/10.1177/0956797613485603

Cornell, B., & Shapiro, A. C. (1987). Corporate stakeholders and corporate finance. *Financial Management*, *16*(1), 5–14. https://doi.org/10.2307/3665543

Creswell, J. D. (2017). Mindfulness Interventions. *Annual Review of Psychology*, (September), 1–26. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-042716-051139

Cummiskey, D. (2010). Competing Conceptions of the Selfin Kantian and Buddhist Moral Theories. In *Cultivating Personhood: Kant and Asian Philosophy*. https://doi.org/10.1515/9783110226249.4.664

D'Andrade, R. (1984). Cultural Meaning Systems. In *Culture Theory: Essays on Mind, Self, and Emotion.* Cambridge: Cambridge University Press.

Daniels, P. L. (2010). Climate change, economics and Buddhism - Part 2: New views and practices for sustainable world economies. *Ecological Economics*, *69*(5), 962–972.

https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2010.01.012

Daniels, P. L. (2014). Practical wisdom for managing sustainable enterprises – synthesizing Buddhism and ecological economics. *Journal of Management Development*, *33*(8/9), 797–811. https://doi.org/10.1108/JMD-09-2013-0121

Davenport, T. H., & Beck, J. C. (2001). *The attention economy : understanding the new currency of business*. Harvard Business School Press.

Davis, J. H. (2015). Facing Up to the Question of Ethics in Mindfulness-Based Interventions. *Mindfulness*, *6*(1), 46–48. https://doi.org/10.1007/s12671-014-0374-3

Dejours, C. (2007). Subjectivity, work, and action. *Social and Critical Theory*, *5*, 71–87.

Dejours, C. (2015). *A Loucura do Trabalho - Estudo de Psicopatologia do Trabalho - 6ª Ed. 2015 - Saraiva* (6a.). São Paulo: Cortez.

Dekeyser, M., Raes, F., Leijssen, M., Leysen, S., & Dewulf, D. (2008). Mindfulness skills and interpersonal behaviour. *Personality and Individual Differences*, *44*(5), 1235–1245. https://doi.org/10.1016/j.paid.2007.11.018

Demo, P. (1989). *Metodologia Científica em Ciências Sociais* (2a. Edição). Retrieved from https://www.saraiva.com.br/metodologia-cientifica-em-ciencias-sociais-348516.html?pac_id=136793&gclid=CjwKCAiA_ojVBRAlEiwAOLRxI79xnQaANczcuvCkKATXKNYmpWc9bJceM1ijSU15kr0Swbthg5uPshoC_CQQAvD_BwE

Derue, D. S., Ashford, S. J., Ashford, S. J., & Derue, D. S. (2016). Who Will Lead and Who Will Follow ? a Social Process of Leadership Identity Construction in Organizations Who Will Lead and Who Will Follow ? a Social Process of Leadership Identity Construction in Organizations. *Academy of Management Review*, *35*(4), 627–647. https://doi.org/10.5465/AMR.2010.53503267

Dewa, C. S., Lesage, A., Goering, P., & Craveen, M. (2004). Nature and prevalence of mental illness in the workplace. *HealthcarePapers*, *5*(2), 12–25. https://doi.org/10.12927/hcpap..16820

Dik, B. J., Duffy, R. D., Allan, B. A., O'Donnell, M. B., Shim, Y., & Steger, M. F. (2014). Purpose and Meaning in Career Development Applications. *The Counseling Psychologist*, *43*(4), 558–585. https://doi.org/10.1177/0011000014546872

Diener, E., Lucas, R. E., & Oishi, S. (2012). Subjective Well-Being. *The Oxford Handbook of Positive Psychology (2 Ed.)*, pp. 63–73. https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195187243.013.0017

Dorjee, D. (2010). Kinds and Dimensions of Mindfulness: Why it is Important to Distinguish Them. *Mindfulness*, *1*(3), 152–160. https://doi.org/10.1007/s12671-010-0016-3

Dresner, S. (2012). *The Principles of Sustainability*. London: Earthscan.

Du, S., Swaen, V., Lindgreen, A., & Sen, S. (2013). The Roles of Leadership Styles in Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, *114*(1), 155–169. https://doi.org/10.1007/s10551-012-1333-3

Duhigg, C., & Mantovani, R. (2012). *O poder do hábito: por que fazemos o que fazemos na vida e negócios*. Rio de Janeiro: Objetiva.

Dunne, J. (2011). Toward an understanding of non-dual mindfulness. *Contemporary Buddhism*, *12*(1), 71–88. https://doi.org/10.1080/14639947.2011.564820

Durkheim, E. (1973). *Suicídio*. Lisboa/São Paulo: Editoral Presença/Martins Fontes.

Durkheim, E. (1999). *Da divisão social do trabalho*. São Paulo: Martins Fontes.

Ehrenberg, A. (2016). *O Culto da Performance - Da aventura empreendedora à depressão nervosa* (2nd ed.; Editora Ideias e Letras, Ed.). São Paulo.

Eisenbeiss, S. A., & van Knippenberg, D. (2015). On ethical leadership impact: The role of follower mindfulness and moral emotions. *Journal of Organizational Behavior*, *36*(2), 182–195. https://doi.org/10.1002/job

Eisenberger, N. (1992). *The Development of Prosocial Behavior* (N. Eisenberg, Ed.). New York: Academic Press.

Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management*, *8*(1), 37–51. https://doi.org/10.1002/tqem.3310080106

Ericson, T., Kjønstad, B. G., & Anders, B. (2014). Mindfulness and sustainability. *Ecological Economics*, *104*, 73–79. https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2014.04.007

Esposito, L., & Perez, F. M. (2014). Neoliberalism and the Commodification of Mental Health. In *Humanity & Society* (Vol. 38). https://doi.org/10.1177/0160597614544958

Farhi Neto, L. (2006). Concepções Filosóficas Ambientalistas: Uma Análise Das Diferentes Perspectivas. *Ethic@*, (3), 33–56.

Felver, J. C., & Jennings, P. A. (2016). Applications of Mindfulness-Based Interventions in School Settings: an Introduction. *Mindfulness*, *7*(1), 1–4. https://doi.org/10.1007/s12671-015-0478-4

Ferdig, M. A. (2007). Sustainability Leadership: Co-creating a Sustainable Future. *Journal of Change Management*, *7*(1), 25–35. https://doi.org/10.1080/14697010701233809

Fisher, M. (2009). *Capitalist Realism: Is There No Alternative?* Winchester, UK: Zero Books.

Francis, P. (2015). On Care For Our Commom Home. In *Encyclical Letter Laudato Si´*. https://doi.org/10.1413/82725

Freitas, R. de C. M., Nélsis, C. M., & Nunes, L. S. (2012). A crítica marxista ao desenvolvimento (in)sustentável. *Revista Katálysis*, *15*(1), 41–51. https://doi.org/10.1590/S1414-49802012000100004

Frémeaux, S., & Michelson, G. (2017). The Common Good of the Firm and Humanistic Management: Conscious Capitalism and Economy of Communion. *Journal of Business Ethics*, *145*(4), 701–709. https://doi.org/10.1007/s10551-016-3118-6

Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *The New York Times Magazine*.

Fyke, P., & Buzzanell, M. (2013). The ethics of conscious capitalism: Wicked problems in leading change and changing leaders. *Human Relations*, *66*(12), 1619–1643. https://doi.org/10.1177/0018726713485306

Gandini, E. (2003). *Surplus: Terrorized Into Being Consumers*. Retrieved from https://en.wikipedia.org/wiki/Surplus:_Terrorized_into_Being_Consumers

Gao, J., & Bansal, P. (2013). Instrumental and Integrative Logics in Business Sustainability.

Journal of Business Ethics, *112*(2), 241–255. https://doi.org/10.1007/s10551-012-1245-2

Gasparini, E. L. P. (2011). O Divórcio entre a ciência e a religião. *Revista Brasileira de História Das Religiões*, *53*(9), 287. https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004

Geertz, C. (1957). *Ethos*, World-View and the Analysis of Sacred Symbols. *The Antioch Review*, *17*(4), 421. https://doi.org/10.2307/4609997

Geertz, C. (1989). *A interpretação das Culturas*. Rio de Janeiro: LTC.

Geiger, S. M., Otto, S., & Schrader, U. (2018). Mindfully green and healthy: An indirect path from mindfulness to ecological behavior. *Frontiers in Psychology*, *8*(JAN), 1–11. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02306

Gelles, D. (2012). The Mind Business. In *Financial Times* (pp. 1–11). Retrieved from http://www.ft.com/cms/s/2/d9cb7940?ebea?11e1?985a?00144feab49a.html

George, J. M. (2014). Compassion and Capitalism. *Journal of Management*, *40*(1), 5–15. https://doi.org/10.1177/0149206313490028

Germer, C. K., & Neff, K. (2013). Self-compassion in clinical practice. *Journal of Clinical Psychology*, *69*(8), 856–867. https://doi.org/10.1002/jclp.22021

Gethin, R. (2011). On some definitions of mindfulness. *Contemporary Buddhism*, *12*(1), 263–279. https://doi.org/10.1080/14639947.2011.564843

Ghobadian, A., Money, K., & Hillenbrand, C. (2015). Corporate Responsibility Research. *Group & Organization Management*, *40*(3), 271–294. https://doi.org/10.1177/1059601115590320

Gilding, P. (2011). *The great disruption: why the climate crisis will bring on the end of shopping and the birth of a new world*. Bloomsbury Press.

Glavic, P., & Lukman, R. (2007). Review of sustainability terms and their definitions. *Journal of Cleaner Production*, *15*(18), 1875–1885. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2006.12.006

Goetz, J. L., Keltner, D., & Simon-Thomas, E. (2010). Compassion: An Evolutionary Analysis and Empirical Review. *Psychological Bulletin*, *136*(3), 351–374. https://doi.org/10.1037/a0018807

Goldman, A. (2006). Personality disorders in leaders. *Journal of Managerial Psychology*, *21*(5), 392–414. https://doi.org/10.1108/02683940610673942

Goldman, B. M., & Kernis, M. H. (2002). Role of Authenticity in Healthy Psychological Functioning and Subjective. In *Annals of the American Psychotherapy Association* (pp. 18–20). Retrieved from https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/B9780080970868240300

Good, J., Lyddy, C. J., Glomb, T. M., Bono, J. E., Brown, K. W., Duffy, M. K., … Lazar, S. W. (2016). Contemplating Mindfulness at Work. *Journal of Management*, *42*(1), 114–142. https://doi.org/10.1177/0149206315617003

Goodall, K., Trejnowska, A., & Darling, S. (2012). The relationship between dispositional mindfulness, attachment security and emotion regulation. *Personality and Individual*

Differences, *52*(5), 622–626. https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.12.008

Greenberg, J., Reiner, K., & Meiran, N. (2010). "Mind the Trap": Mindfulness Practice Reduces Cognitive Rigidity. *PLoS ONE*, *5*(1), e36206. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0036206

Griffith, E. (2019). Why Are Young People Pretending to Love Work? *New York Times*. Retrieved from https://www.nytimes.com/2019/01/26/business/against-hustle-culture-rise-and-grind-tgim.html

Grossman, P. (2015). Mindfulness: Awareness Informed by an Embodied Ethic. *Mindfulness*, *6*(1), 17–22. https://doi.org/10.1007/s12671-014-0372-5

Grundy, S. (1982). Three modes of action research. *Curriculum Perspectives*, *2*(3), 23–34.

Guattari, F. (2000). The Three Ecologies. In *Capital & Class* (1st ed.). Retrieved from http://cnc.sagepub.com/content/28/2/181.full.pdf

Gunaratana, B. H. (2001). Meditação de Metta (Amor bondade). In *Acesso ao Insight* (p. 6). Retrieved from http://acessoaoinsight.net/arquivo_textos_theravada/metta_bhanteg.php

Gyatso, T. (2003). *Transforming the mind: teachings on generating compassion*. London: Thorsons.

Haas, I. (2011). A Sustentabilidade Cultural: Perspectivas de Desenvolvimento para as Relações Internacionais. *Revista Eletrônica Do Curso de Direito – PUC Minas Serro*, *0*(4), 55–77.

Hahn, T., & Figge, F. (2011). Beyond the Bounded Instrumentality in Current Corporate Sustainability Research: Toward an Inclusive Notion of Profitability. *Journal of Business Ethics*, *104*(3), 325–345. https://doi.org/10.1007/s10551-011-0911-0

Hahn, T., Pinkse, J., Preuss, L., & Figge, F. (2015). Tensions in Corporate Sustainability: Towards an Integrative Framework. *Journal of Business Ethics*, 1–20. https://doi.org/10.1007/s10551-014-2047-5

Hall, R. D., & Rowland, C. A. (2016). Leadership development for managers in turbulent times. *Journal of Management Development*, *35*(8), 942–955. https://doi.org/10.1108/JMD-09-2015-0121

Hayek, F. A. (1984). *Individualism and economic order*. Chicago: University of Chicago Press.

Hayes, S. C. (2016). Acceptance and Commitment Therapy, Relational Frame Theory, and the Third Wave of Behavioral and Cognitive Therapies – Republished Article. *Behavior Therapy*, *47*(6), 869–885. https://doi.org/10.1016/j.beth.2016.11.006

Hayes, S. C., Luoma, J. B., Bond, F. W., Masuda, A., & Lillis, J. (2006). Acceptance and Commitment Therapy: Model, processes and outcomes. *Behaviour Research and Therapy*, *44*(1), 1–25. https://doi.org/10.1016/j.brat.2005.06.006

Hayes, S. C., Villatte, M., Levin, M., & Hildebrandt, M. (2011). Open, Aware, and Active: Contextual Approaches as an Emerging Trend in the Behavioral and Cognitive Therapies. *Annual Review of Clinical Psychology*, *7*(1), 141–168. https://doi.org/10.1146/annurev-clinpsy-032210-104449

Hensley, N. (2020). Educating for sustainable development: Cultivating creativity through

mindfulness. *Journal of Cleaner Production*, *243*, 118542. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118542

Hofmann, S. G., Grossman, P., & Hinton, D. E. (2011). Loving-kindness and compassion meditation: Potential for psychological interventions. *Clinical Psychology Review*, *31*(7), 1126–1132. https://doi.org/10.1016/j.cpr.2011.07.003

Hongladarom, S. (2015). *Spinoza and Buddhism on the Self Spinoza and Buddhism on the Self*. (March).

Hougaard, R., & Carter, J. (2018). *The Mind of the Leader: How to Lead Yourself, Your People, and Your Organization for Extraordinary Results* (1st ed.). Boston: Harvard Business Review Press.

Howell, A. J., Dopko, R. L., Passmore, H. A., & Buro, K. (2011). Nature connectedness: Associations with well-being and mindfulness. *Personality and Individual Differences*, *51*(2), 166–171. https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.03.037

Hubbs, D., & Brand, C. F. (2010). Learning From the Inside Out: A Method for Analyzing Reflective Journals in the College Classroom. *Journal of Experiential Education*, *33*(1), 56–71. https://doi.org/10.5193/JEE33.1.56

Hunter, J., & Chaskalson, M. (2013). Making the Mindful Leader. In A. & P. Leonard, S., Lewis, R., Freeman (Ed.), *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Leadership, Change, and Organizational Development* (pp. 195–219). https://doi.org/10.1002/9781118326404.ch10

Hursthouse, R., & Pettigrove, G. (2018). Virtue Ethics. In *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Winter). Retrieved from https://plato.stanford.edu/archives/win2018/entries/ethics-virtue

Hyland, T. (2013). Moral Education, Mindfulness, and Social Engagement: Fostering Social Capital Through Therapeutic Buddhist Practice. *SAGE Open*, *3*(4), 2158244013509253-. https://doi.org/10.1177/2158244013509253

Insight, Access to. (2013). The Five Precepts: pañca-sila. In *Access to Insight* (BCBS Editi). Retrieved from http://www.accesstoinsight.org/ptf/dhamma/sila/pancasila.html

Insight, Acesso ao. (2006a). Cattāri Ariyasaccāni - As Quatro Nobres Verdades. In *Acesso ao Insight* (pp. 1–2). Retrieved from http://www.acessoaoinsight.net/caminho_liberdade/quatro_nobres_verdades.php

Insight, Acesso ao. (2006b). Dukkha. In *Acesso ao Insight*. Retrieved from http://www.acessoaoinsight.net/caminho_liberdade/dukkha.php

Insight, Acesso ao. (2006c). Dukkha nirodha gamini patipada ariya sacca - A Nobre Verdade do Caminho que conduz à cessação de Dukkha. In *Acesso ao Insight* (p. 2). Retrieved from http://www.acessoaoinsight.net/caminho_liberdade/dukkha_caminho.php

Irving, M. (2014). Sustentabilidade e o futuro que não queremos: polissemias, controvérsias e a construção de sociedades sustentáveis. In *Sinais Sociais* (Vol. 9, pp. 11–36). Sesc - Serviço Social do Comércio.

Jacob, J., Jovic, E., & Brinkerhoff, M. B. (2009). Personal and planetary well-being: Mindfulness meditation, pro-environmental behavior and personal quality of life in a survey from the social justice and ecological sustainability movement. *Social Indicators Research*, *93*(2), 275–294. https://doi.org/10.1007/s11205-008-9308-6

Jamieson, S. D., & Tuckey, M. R. (2017). Mindfulness interventions in the workplace: A

critique of the current state of the literature. *Journal of Occupational Health Psychology*, *22*(2), 180–193. https://doi.org/10.1037/ocp0000048

Jazaieri, H., Jinpa, G. T., McGonigal, K., Rosenberg, E. L., Finkelstein, J., Simon-Thomas, E., … Goldin, P. R. (2013). Enhancing Compassion: A Randomized Controlled Trial of a Compassion Cultivation Training Program. *Journal of Happiness Studies*, *14*(4), 1113–1126. https://doi.org/10.1007/s10902-012-9373-z

Jinpa, T. (2015). *A fearless heart: how the courage to be compassionate can transform our lives*. Avery.

Jolliffe, D., & Farrington, D. P. (2006). Development and validation of the Basic Empathy Scale. *Journal of Adolescence*, *29*(4), 589–611. https://doi.org/10.1016/j.adolescence.2005.08.010

Kabat-Zinn, J. (1982). An Outpatient Program in Behavioral Medicine for Chronic Pain Patients Based on the Practice of Mindfulness Meditation: Theoretical Considerations and Preliminary Results. *General Hospital Psychiatry*, *4*, 33–47. https://doi.org/10.1016/0163-8343(82)90026-3

Kabat-Zinn, J. (2003). Mindfulness-Based Interventions in Context: Past , Present , and Future. *Clinical Psychology: Science and Practice*, *10*(2), 144–156. https://doi.org/10.1093/clipsy/bpg016

Kabat-Zinn, J. (2011). Some reflections on the origins of MBSR, skillful means, and the trouble with maps. *Contemporary Buddhism*, *12*(1), 281–306. https://doi.org/10.1080/14639947.2011.564844

Kabat-Zinn, J., & Nhat Hanh, T. (2009). *Full catastrophe living: Using the wisdom of your body and mind to face stress, pain, and illness*.

Kaiser, F. G. (1998). A general measure of ecological behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, *28*(5), 395–422. https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1998.tb01712.x

Karelaia, N., & Reb, J. (2015). Improving decision making through mindfulness. In J. Reb & P. W. B. Atkins (Eds.), *Mindfulness in Organizations* (pp. 163–189). https://doi.org/10.1017/CBO9781107587793.009

Karmapa, G. (2018). Understanding Emptiness & Interdependence. In *Lion's Roar*. Retrieved from https://www.lionsroar.com/it-starts-from-zero-may-2013/

Kazmi, B. A., Leca, B., & Naccache, P. (2015). Is corporate social responsibility a new spirit of capitalism? *Organization*, (October). https://doi.org/10.1177/1350508415619239

Keeble, B. (1988). The Brundtland report:'Our common future'. *Medicine and War*, (February 2015), 37–41. https://doi.org/10.1080/07488008808408783

Keltner, D., Gruenfeld, D. H., & Anderson, C. (2003). Power, Approach, and Inhibition. *Psychological Review*, *110*(2), 265–284. https://doi.org/10.1037/0033-295X.110.2.265

Keown, D. (1992). *The Nature of Buddhist Ethics*. Palgrave Macmillan.

Keown, D. (2019). Buddhist Ethics. *International Encyclopedia of Ethics*, 1–12. https://doi.org/10.1002/9781444367072.wbiee163.pub2

Kersemaekers, W., Rupprecht, S., Wittmann, M., Tamdjidi, C., Falke, P., Donders, R., … Kohls, N. (2018). A workplace mindfulness intervention may be associated with improved psychological well-being and productivity. A preliminary field study in a company setting. *Frontiers in Psychology*, *9*(FEB), 1–11.

https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00195

Kestenberg, C. C. F. (2010). *Avaliação de um programa de desenvolvimento da empatia para graduandos de Enfermagem (Tese de Doutorado)*. UERJ.

Kiken, L. G., Garland, E. L., Bluth, K., Palsson, O. S., & Gaylord, S. A. (2015). From a state to a trait: Trajectories of state mindfulness in meditation during intervention predict changes in trait mindfulness. *Personality and Individual Differences*, *81*, 41–46. https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.12.044

Kilmann, R. H. (1985). Corporate Culture: Managing the intangible style of corporate culture life may be key to avoiding stagnation. *Psychology Today*, (December), 62–68.

King, D. B., & DeCicco, T. L. (2009). A Viable Model and Self-Report Measure of Spiritual Intelligence. *International Journal of Transpersonal Studies*, *28*(1), 68–85. https://doi.org/10.24972/ijts.2009.28.1.68

Kiron, B. D., Unruh, G., Kruschwitz, N., Reeves, M., Rubel, H., Meyer, A., & Felde, Z. (2017). Corporate Sustainability at a Crossroads: Progress Toward Our Common Future in Uncertain Times. *MIT Sloan Management Review*, (58480), 31.

Klayman, A. (2018). *Take Your Pills*. USA: Netflix.

Klimecki, O. M., Leiberg, S., Ricard, M., & Singer, T. (2013). Differential pattern of functional brain plasticity after compassion and empathy training. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, *9*(6), 873–879. https://doi.org/10.1093/scan/nst060

Koger, S. M. (2015). A Burgeoning Ecopsychological Recovery Movement. *Ecopsychology*, *7*(4), 245–250. https://doi.org/10.1089/eco.2015.0021

Kon, A. (2007). Sobre a economia política do desenvolvimento e a contribuição dos serviços. *Revista de Economia Política 27*, *27*(105), 130–146.

Kozasa, E. H., Sato, J. R., Lacerda, S. S., Barreiros, M. A. M., Radvany, J., Russell, T. A., … Amaro, E. (2012). Meditation training increases brain efficiency in an attention task. *NeuroImage*, *59*(1), 745–749. https://doi.org/10.1016/j.neuroimage.2011.06.088

Kudesia, R. S., & Nyima, V. T. (2015). Mindfulness Contextualized: An Integration of Buddhist and Neuropsychological Approaches to Cognition. *Mindfulness*, *6*, 1–16. https://doi.org/10.1007/s12671-014-0337-8

Kuzma, E. L., Doliveira, S. L. D., & Silva, A. Q. (2017). Competências para a sustentabilidade organizacional: uma revisão sistemática. *Cadernos EBAPE.BR*, *15*(spe), 428–444. https://doi.org/10.1590/1679-395160726

Laininen, E. (2018). Transforming Our Worldview Towards a Sustainable Future. In *Sustainability, Human Well-Being, and the Future of Education* (pp. 161–200). https://doi.org/10.1007/978-3-319-78580-6

Lampe, M.-L., Diego, S., & Engleman-Lampe, C. (2012). Mindfulness-Based Business Ethics. *Academy of Educational Leadership Journal*, *16*(3), 99–111. Retrieved from http://search.proquest.com/docview/1037691837?accountid=27932

Lang, D. J., Wiek, A., Bergmann, M., Stauffacher, M., Martens, P., Moll, P., … Thomas, C. J. (2012). Transdisciplinary research in sustainability science: Practice, principles, and challenges. *Sustainability Science*, *7*(SUPPL. 1), 25–43. https://doi.org/10.1007/s11625-011-0149-x

Laumakis, S. J. (2008). *An Introduction to Buddhist Philosophy* (1st ed.). Cambridge :

Cambridge University Press.

Leff, E. (2001). *Saber ambiental: sustentabilidade, racionalidade, complexidade, poder*. Petrópolis: Vozes.

Leisinger, K. (2015). Business needs to embrace sustainability targets. *Nature*, *528*(7581), 165–165. https://doi.org/10.1038/528165a

Leroy, H., Anseel, F., Dimitrova, N. G., & Sels, L. (2013). Mindfulness, authentic functioning, and work engagement: A growth modeling approach. *Journal of Vocational Behavior*, *82*(3), 238–247. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.01.012

Lewin, K. (1946). Action Research and Minority Problems. *Journal of Social Issues*, *2*(4), 34–46. https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1946.tb02295.x

Lim, D., Condon, P., & De Steno, D. (2015). Mindfulness and compassion: An examination of mechanism and scalability. *PLoS ONE*, *10*(2). https://doi.org/10.1371/journal.pone.0118221

Lippelt, D. P., Hommel, B., & Colzato, L. S. (2014). Focused attention, open monitoring and loving kindness meditation: Effects on attention, conflict monitoring, and creativity - A review. *Frontiers in Psychology*, Vol. 5, pp. 1–5. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2014.01083

Lopes, L. B. (2013). Postulados do vedanta: contribuições de vivekananda para transformação social a partir do reposicionamento do sujeito diante de sua existência, significado e valores. *Religare: Revista Do Programa de Pós-Graduação Em Ciências Das Religiões Da UFPB*, *9*(2), 205–218.

Lourenço, I. C., Branco, M. C., Curto, J. D., & Eugénio, T. (2012). How Does the Market Value Corporate Sustainability Performance? *Journal of Business Ethics*, *108*(4), 417–428. https://doi.org/10.1007/s10551-011-1102-8

Lozano, R., Lozano, F. J., Mulder, K., Huisingh, D., & Waas, T. (2013). Advancing Higher Education for Sustainable Development: International insights and critical reflections. *Journal of Cleaner Production*, *48*, 3–9. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.03.034

Lueke, A., & Gibson, B. (2015). Mindfulness Meditation Reduces Implicit Age and Race Bias: The Role of Reduced Automaticity of Responding. *Social Psychological and Personality Science*, *6*(3), 284–291. https://doi.org/10.1177/1948550614559651

Lueke, A., & Gibson, B. (2016). Brief mindfulness meditation reduces discrimination. *Psychology of Consciousness: Theory, Research, and Practice*, *3*(1), 34–44. https://doi.org/10.1037/cns0000081

Lukes, S. (2006). *Individualism*. New York, NY, US: ECPR Press.

Lutz, A., Slagter, H. A., Rawlings, N. B., Francis, A. D., Greischar, L. L., & Davidson, R. J. (2009). Mental training enhances attentional stability: neural and behavioral evidence. *The Journal of Neuroscience : The Official Journal of the Society for Neuroscience*, *29*(42), 13418–13427. https://doi.org/10.1523/JNEUROSCI.1614-09.2009

Lyvers, M., Makin, C., Toms, E., Thorberg, F. A., & Samios, C. (2014). Trait mindfulness in relation to emotional self-regulation and executive function. *Mindfulness*, *5*(6), 619–625. https://doi.org/10.1007/s12671-013-0213-y

Macaro, A., & Baggini, J. (2015). Businesses on the mindfulness bandwagon. *Financial Times*, p. 8. Retrieved from http://www.ft.com/cms/s/0/ee65c5e4-c82f-11e4-8fe2-

00144feab7de.html

Mackey, J. (2011). *What Conscious Capitalism Really Is*. *53*(3), 83–90.

Mackey, J., & Sisodia, R. (2013). *Conscious capitalism: liberating the heroic spirit of business*. Harvard Business Review Press.

Manwani, H. (2013). *Profit's not always the point [Video file]*. Retrieved from https://www.ted.com/talks/harish_manwani_profit_s_not_always_the_point/

Marchiondo, L. A., Myers, C. G., & Kopelman, S. (2015). The relational nature of leadership identity construction: How and when it influences perceived leadership and decision-making. *Leadership Quarterly*, *26*(5), 892–908. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.06.006

Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business. *Administrative Science Quarterly*, *48*(2), 268. https://doi.org/10.2307/3556659

Maurer, R., & Hirschman, L. A. (2013). *The spirit of kaizen: creating lasting excellence one small step at a time*. Retrieved from https://www.amazon.com.br/Spirit-Kaizen-Creating-Lasting-Excellence-ebook/dp/B009Q0CQMA/ref=sr_1_1?__mk_pt_BR=ÅMÅŽÕÑ&keywords=the+spirit+of+kaizen&qid=1579610443&sr=8-1

May, C. (2015). Who's in charge? Corporations as institutions of global governance. *Palgrave Communications*, *1*. https://doi.org/10.1057/palcomms.2015.42

McNiff, J., & Whitehead, J. (2000). Action Research in Organisations. In *Action Research in Organisations;* https://doi.org/10.1080/09650790000200112

Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., & William W. Behrens III. (1972). The Limits to Growth. In *A REPORT FOR THE CLUB OF ROME'S PROJECT ON THE PREDICAMENT OF MANKIND* (Vol. 8). https://doi.org/10.1111/j.1752-1688.1972.tb05230.x

Mebratu, D. (1998). Sustainability and sustainable development: Historical and conceptual review. *Environmental Impact Assessment Review*, *18*(6), 493–520. https://doi.org/10.1016/S0195-9255(98)00019-5

Menezes, C. B., & Dell'Aglio, D. D. (2009). Por que meditar? A experiência subjetiva da prática de meditação. *Psicologia Em Estudo*, *14*(3), 565–573. https://doi.org/10.1590/S1413-73722009000300018

Metcalf, L., & Benn, S. (2013). Leadership for Sustainability: An Evolution of Leadership Ability. *Journal of Business Ethics*, *112*(3), 369–384. https://doi.org/10.1007/s10551-012-1278-6

Milne, M. J., & Gray, R. (2013). W(h)ither Ecology? The Triple Bottom Line, the Global Reporting Initiative, and Corporate Sustainability Reporting. *Journal of Business Ethics*, *118*(1), 13–29. https://doi.org/10.1007/s10551-012-1543-8

Miska, C., Szőcs, I., & Schiffinger, M. (2018). Culture's effects on corporate sustainability practices: A multi-domain and multi-level view. *Journal of World Business*, *53*(2), 263–279. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.12.001

Mistrati, M., & Romano, R. U. (2010). *The Dark Side of Chocolate*. Retrieved from https://www.youtube.com/watch?v=7Vfbv6hNeng

MN10. (n.d.). Satipatthana Sutta: Os Fundamentos da Atenção Plena. In *Majjhima Nikaya*. Retrieved from http://www.acessoaoinsight.net/sutta/MN10.php

Money, K., Pain, S., & Hillenbrand, C. (2016). Extending the Better Balance Model: How Psychology Could Help to Solve the Problem of Sustainability. In *Discussion Paper*. UK.

Montiel, I. (2008). Corporate social responsibility and corporate sustainability. *Organization & Environment*, *21*(3), 245–269. https://doi.org/10.1177/1086026608321329

Moore, A., & Malinowski, P. (2009). Meditation, mindfulness and cognitive flexibility. *Consciousness and Cognition*, *18*(1), 176–186. https://doi.org/10.1016/j.concog.2008.12.008

Morgan, A. (2015). *The True Cost: A Fashion Film*. Retrieved from http://truecostmovie.com/

Morin, E. (1999). Da necessidade de um pensamento complexo Política de civilização e problema mundial. *Tecnologias Do Imaginário e Cibercultura*, pp. 1–27. Retrieved from http://www.institutocarakura.org.br/arquivosSGC/DOWN_085123MorinDanecessidadedeumpensamentocomplexo.pdf

Morin, E. (2005). *Introdução ao pensamento complexo*. Porto Alegre: Sulina.

Mostovicz, E. I., Kakabadse, A., & Kakabadse, N. K. (2011). The four pillars of corporate responsibility: ethics, leadership, personal responsibility and trust. *International Journal of Corporate Governance*, *11*(4), 489–500. https://doi.org/10.1108/14720701111159307

Muniz, H., Santorum, K., & França, M. (2018). Corpo-si: a construção do conceito na obra de Yves Schwartz. *Fractal: Revista de Psicologia*, *30*(2), 69–77. https://doi.org/10.22409/1984-0292/v30i2/5877

Murphy, A. (2016). Mindfulness-based Therapy in Modern Psychology: Convergence and Divergence from Early Buddhist Thought. *Contemporary Buddhism*, *17*(2), 275–325. https://doi.org/10.1080/14639947.2016.1228324

Murphy, R. P. (2010). *Lessons for the Young Economist*. Alabama: Mises Institute.

Nandan, G. B., & Ahmed Jangubhai, N. M. (2013). The Comparative study between Hinduism and Buddhism. *International Journal of Humanities and Social Science Invention ISSN (Online*, *2*(5), 2319–7722. Retrieved from http://www.ijhssi.org/papers/v2(5)/version-1/D252731.pdf

Neff, K. (2003a). Self-Compassion: An Alternative Conceptualization of a Healthy Attitude Toward Oneself. *Self and Identity*, *2*(August 2002), 85–101. https://doi.org/10.1080/15298860390129863

Neff, K. (2003b). Self-Compassion Scale. *Self and Identity*, *2*(October 2012), 223–250. https://doi.org/10.1080/15298860390209035

Neff, K., Rude, S. S., & Kirkpatrick, K. L. (2007). An examination of self-compassion in relation to positive psychological functioning and personality traits. *Journal of Research in Personality*, *41*(4), 908–916. https://doi.org/10.1016/j.jrp.2006.08.002

Nelson, M. P. (2008). Deep Ecology. *Encyclopedia of Environmental Ethics and Philosophy*, 206–211. https://doi.org/10.1002/9780470751664.ch15

Nhat Hanh, T. (2015). Cultivating Compassion. In *Tricycle* (Spring). https://doi.org/10.1007/978-94-6209-107-8_10

Nhat Hạnh, T. (2001). *A essência dos ensinamentos de Buda*. Rio de Janeiro: Rocco.

Noone, C., Bunting, B., & Hogan, M. J. (2016). Does mindfulness enhance critical thinking? Evidence for the mediating effects of executive functioning in the relationship between mindfulness and critical thinking. *Frontiers in Psychology*, *6*(JAN). https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.02043

Nyanaponika, T. (2013). The Four Sublime States. *Access to Insight*. Retrieved from http://www.accesstoinsight.org/lib/authors/nyanaponika/wheel006.html

O'Sullivan, E., Morrell, M., & O'Connor, A. (2002). *Expanding the Boundaries of Transformative Learning: Essays on Theory and Practice*. New York, NY, US: Palgrave.

O'Sullivan, S. (2012). On the Production of Subjectivity. *On the Production of Subjectivity*, 1–11. https://doi.org/10.1057/9781137032676

O'Toole, J., & Vogel, D. (2011). Two and a Half Cheers for Conscious Capitalism. *California Management Review*, *53*(3), 60–76. https://doi.org/10.1525/cmr.2011.53.3.60

Olendzki, A. (2011). The construction of mindfulness. *Contemporary Buddhism*, *12*(1), 55–70. https://doi.org/10.1080/14639947.2011.564817

Oravec, C. (1984). Conservationism vs. preservationism: The "public interest" in the Hetch Hetchy controversy. *Quarterly Journal of Speech*, *70*(4), 444–458. https://doi.org/10.1080/00335638409383709

Orazi, D. C., Chen, J., & Chan, E. Y. (2019). To Erect Temples to Virtue: Effects of State Mindfulness on Other-Focused Ethical Behaviors. *Journal of Business Ethics*, (0123456789). https://doi.org/10.1007/s10551-019-04296-4

Ostafin, B. D., & Kassman, K. T. (2012). Stepping out of history: Mindfulness improves insight problem solving. *Consciousness and Cognition*, *21*(2), 1031–1036. https://doi.org/10.1016/j.concog.2012.02.014

Oyserman, D. (2015). Values, Psychology of. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 36–40). https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.24030-0

Ouriques, E. V. (2014). SOBRE A ECONOMIA PSICOPOLÍTICA. *Oficios Terrestres*, 30–48.

Palmo, J. T. (2018). *Reflexos em um lago na montanha: eninamentos práticos de Budismo*. Teresópolis, RJ: Lúcida Letra.

Pandey, A., Chandwani, R., & Navare, A. (2018). How can mindfulness enhance moral reasoning? An examination using business school students. *Business Ethics*, *27*(1), 56–71. https://doi.org/10.1111/beer.12171

Parks, S., Birtel, M. D., & Crisp, R. J. (2014). Evidence That a Brief Meditation Exercise Can Reduce Prejudice Toward Homeless People. *Social Psychology*, *45*(6), 458–465. https://doi.org/10.1027/1864-9335/a000212

Pavlovich, K., & Corner, P. D. (2014). Conscious Enterprise Emergence: Shared Value Creation Through Expanded Conscious Awareness. *Journal of Business Ethics*, *121*(3), 341–351. https://doi.org/10.1007/s10551-013-1726-y

Payutto, P. A. (1992). *Buddhist Economics: A Middle Way for the Market Place*. Torchlight Pub.

Pearce, C. L., & Stahl, G. K. (2015). Introduction to the special issue. The leadership imperative for sustainability and corporate social responsibility. *Organizational Dynamics*. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.02.001

Pfattheicher, S., Sassenrath, C., & Schindler, S. (2015). Feelings for the Suffering of Others and the Environment: Compassion Fosters Proenvironmental Tendencies. *Environment and Behavior*, (February), 1–17. https://doi.org/10.1177/0013916515574549

Pless, N., Sabatella, F., & Maak, T. (2017). Mindfulness, Reperceiving, and Ethical Decision Making: A Neurological Perspective. In *Responsible Leadership and Ethical Decision-Making* (pp. 1–20). https://doi.org/10.1108/S1529-209620170000017001

Pommier, E., Neff, K. D., & Tóth-Király, I. (2020). The Development and Validation of the Compassion Scale. *Assessment*, *27*(1), 21–39. https://doi.org/10.1177/1073191119874108

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value: How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, (jan-feb), 63–77.

Purser, R. E. (2015). Clearing the Muddled Path of Traditional and Contemporary Mindfulness: a Response to Monteiro, Musten, and Compson. *Mindfulness*, *6*(1), 23–45. https://doi.org/10.1007/s12671-014-0373-4

Purser, R. E., & Milillo, J. (2015). Mindfulness Revisited: A Buddhist-Based Conceptualization. *Journal of Management Inquiry*, *24*(1), 3–24. https://doi.org/10.1177/1056492614532315

Quaglia, J. T., Braun, S. E., Freeman, S. P., Mcdaniel, M. A., & Brown, K. W. (2016). Meta-analytic evidence for effects of mindfulness training on dimensions of self-reported dispositional mindfulness. *Psychological Assessment*, *28*(7), 803–818. https://doi.org/10.1037/pas0000268

Reason, P., & Bradbury, H. (2008). *The SAGE Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice*. SAGE.

Reb, J., Narayanan, J., & Chaturvedi, S. (2014). Leading Mindfully: Two Studies on the Influence of Supervisor Trait Mindfulness on Employee Well-Being and Performance. *Mindfulness*, *5*(1), 36–45. https://doi.org/10.1007/s12671-012-0144-z

Reitz, M., Chaskalson, M., Olivier, S., & Waller, L. (2016). *The Mindful Leader: Developing the capacity for resilience and collaboration in complex times through mindfulness practice*. Berkhamsted, United Kingdom.

Reppold, C., & Menezes, C. B. (2016). Mindfulness. In Claudio S. Hutz (Ed.), *Avaliação em Psicologia Positiva: Técnicas e Medidas* (1st ed., pp. 45–74). São Paulo: CETEPP.

Reyes, D. (2012). Self-Compassion. *Journal of Holistic Nursing*, *30*(2), 81–89. https://doi.org/10.1177/0898010111423421

Richardson, D. A., Jaber, S., Chan, S., Jesse, M. T., Kaur, H., & Sangha, R. (2016). Self-Compassion and Empathy: Impact on Burnout and Secondary Traumatic Stress in

Medical Training. *Open Journal of Epidemiology*, *06*(03), 161–166. https://doi.org/10.4236/ojepi.2016.63017

Roche, M., Haar, J. M., & Luthans, F. (2014). The role of mindfulness and psychological capital on the well-being of leaders. *Journal of Occupational Health Psychology*, *19*(4), 476–489. https://doi.org/10.1037/a0037183

Roeser, R. W., & Eccles, J. S. (2015). Mindfulness and compassion in human development: Introduction to the special section. *Developmental Psychology*, *51*(1), 1–6. https://doi.org/10.1037/a0038453

Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, *30*(C), 91–127. https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001

Rubin, I. I. (1979). *A History of Economic Thought* (1st ed.). London: Ink Links.

Ruedy, N. E., & Schweitzer, M. E. (2010). In the Moment: The Effect of Mindfulness on Ethical Decision Making. *Journal of Business Ethics*, *95*(SUPPL. 1), 73–87. https://doi.org/10.1007/s10551-011-0796-y

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annual Review of Psychology*, *52*(1), 141–166. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141

Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, *57*(6), 1069–1081. https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069

Sangar, R. (2019). *Mental Health in the workplace: Global Impact Study*. Retrieved from https://www.ipsos.com/en/mental-health-workplace-global-impact-study

Santikaro, B. (2000). A Investigação Daquilo que é Importante: O Segundo Fator da Iluminação. In *Acesso ao Insight*. Retrieved from http://www.acessoaoinsight.net/arquivo_textos_theravada/investigacao_dhammas.php

Sauer, S., Walach, H., Schmidt, S., Hinterberger, T., Lynch, S., Büssing, A., & Kohls, N. (2013). Assessment of Mindfulness: Review on State of the Art. *Mindfulness*, *4*(1), 3–17. https://doi.org/10.1007/s12671-012-0122-5

Scharmer, C. O., & Kaufer, K. (2013). *Leading from the Emerging Future: From Ego-System to Eco-System Economies* (1st ed.). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Schmitt, M. (2017). Dysfunctional capitalism: Mental illness, schizoanalysis and the epistemology of the negative in contemporary cultural studies. *Psychoanalysis, Culture and Society*, *22*(3), 298–316. https://doi.org/10.1057/s41282-017-0057-9

Schumacher, E. F. (1997). *This I believe' and other essays*. Dartington: Green Books.

Schumacher, E. F. (2010). *Small Is Beautiful: Economics as if People Mattered*. New York: Harper Perennial.

Sen, Amartya. 2000. Desenvolvimento como liberdade. São Paulo: Companhia das Letras.

Senge, P., Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Smith, B., Dutton, J., & Kleiner, A. (2012). *Schools that Learn (Updated and Revised): A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares About Education.* New York: Crown Business.

Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday Currency.

Sequinel, M. C. M. (2002). Cúpula mundial sobre desenvolvimento sustentável - Joanesburgo: entre o sonho e o possível. *Análise Conjuntural*, *24*(nov/dez), 12–15. Retrieved from http://www.ipardes.gov.br/biblioteca/docs/bol_24_6e.pdf

Shapiro, S. L. (2009). The integration of mindfulness and psychology. *Journal of Clinical Psychology*, *65*(6), 555–560. https://doi.org/10.1002/jclp.20602

Shapiro, S. L., & Carlson, L. E. (2009). *The art and science of mindfulness: Integrating mindfulness into psychology and the helping professions* (2nd ed.). American Psychological Association.

Shapiro, S. L., Carlson, L. E., Astin, J. A., & Freedman, B. (2006). Mechanisms of mindfulness. *Journal of Clinical Psychology*, *62*(3), 373–386. https://doi.org/10.1002/jclp.20237

Shapiro, S. L., Jazaieri, H., & Goldin, P. R. (2012a). Mindfulness-based stress reduction effects on moral reasoning and decision making. *The Journal of Positive Psychology*, *7*(6), 504–515. https://doi.org/10.1080/17439760.2012.723732

Shapiro, S. L., Jazaieri, H., & Goldin, P. R. (2012b). Mindfulness-based stress reduction effects on moral reasoning and decision making. *The Journal of Positive Psychology: Dedicated to Furthering Research and Promoting Good Practice*, *7*(6), 504–515. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1080/17439760.2012.723732

Shephard, K. (2008). Higher education for sustainability: Seeking affective learning outcomes. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, *9*(1), 87–98. https://doi.org/10.1108/14676370810842201

Shonin, E., Gordon, W. V., & Griffiths, M. D. (2014). Are there risks associated with using mindfulness for the treatment of psychopathology? *Clinical Practice*, *11*(4), 389–392. https://doi.org/10.2217/cpr.14.23

Shonin, E., & Van Gordon, W. (2015). Managers' Experiences of Meditation Awareness Training. *Mindfulness*, *6*(4), 899–909. https://doi.org/10.1007/s12671-014-0334-y

Shonin, Edo, Van Gordon, W., & Griffiths, M. D. (2013). Mindfulness-based interventions: Towards mindful clinical integration. *Frontiers in Psychology*, *4*(APR), 1–4. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2013.00194

Shrivastava, P. (1995). The Role of Corporations in Achieving Ecological Sustainability. *Academy of Management Review*, *20*(4), 936–960. https://doi.org/10.5465/AMR.1995.9512280026

Siegel, R. D., Germer, C. K., & Olendzki, A. (2009). Mindfulness: What is it? Where Does It Come From? In F. Didonna (Ed.), *Clinical Handbook of Mindfulness* (pp. 17–35). https://doi.org/10.1007/978-0-387-09593-6_210.1080/14639947.2011.564813

Singer, T., & Klimecki, O. M. (2014). Empathy and compassion. *Current Biology*, *24*(18), R875–R878. https://doi.org/10.1016/j.cub.2014.06.054

Singh, N. N., Lancioni, G. E., Winton, A. S. W., Karazsia, B. T., Myers, R. E., Latham, L. L., & Singh, J. (2014). Mindfulness-Based Positive Behavior Support (MBPBS) for Mothers of Adolescents with Autism Spectrum Disorder: Effects on Adolescents` Behavior and Parental Stress. *Mindfulness*, *5*(6), 646–657. https://doi.org/10.1007/s12671-014-0321-3

Siqueira, R. P., & Pitassi, C. (2016). Sustainability-oriented innovations: Can mindfulness make a difference? *Journal of Cleaner Production*, *139*, 1181–1190.

https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.08.056

Sisodia, Henry, T., & Eckschmidt, T. (2018). *Conscious capitalism field guide: tools for transforming your organization* (1st ed.). Boston: Harvard Business School Publishing.

Sisodia, R. (2009). Doing business in the age of conscious capitalism. *Journal of Indian Business Research*, *1*(June), 188–192. https://doi.org/10.1108/17554190911005354

Sisodia, R. (2012). *Reimagining Capitalism with Higher Consciousness*. Retrieved from https://www.youtube.com/watch?v=O8faXr6WhCM

Sisodia, R. (2016). Conscious capitalism: a better way to win. *California Management Review*, *53*(3), 98–108. https://doi.org/https://doi.org/10.1525/cmr.2011.53.3.98

Small, C., & Lew, C. (2019). Mindfulness, Moral Reasoning and Responsibility: Towards Virtue in Ethical Decision-Making. *Journal of Business Ethics*, (0123456789). https://doi.org/10.1007/s10551-019-04272-y

SNI.8. (n.d.). Karaniya Metta Metta Sutta - Amor Bondade. In *Sutta Nipata* (p. 3). Retrieved from http://acessoaoinsight.net/sutta/SnpI8.php

Smith, A. (1994). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. Nova York: Prometheus Books.

Soini, K., & Birkeland, I. (2014). Exploring the scientific discourse on cultural sustainability. *Geoforum*, *51*, 213–223. https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2013.12.001

Sol, J., & Wals, A. E. J. (2014). Strengthening ecological mindfulness through hybrid learning in vital coalitions. *Cultural Studies of Science Education*, *10*, 203–214. https://doi.org/10.1007/s11422-014-9586-z

Spencer, D. C., & Fitzgerald, A. (2013). Three ecologies, transversality and victimization: The case of the British Petroleum oil spill. *Crime, Law and Social Change*, *59*(2), 209–223. https://doi.org/10.1007/s10611-013-9422-5

Stanszus, L., Fischer, D., Böhme, T., Frank, P., Fritzsche, J., Geiger, S., … Schrader, U. (2017). Education for Sustainable Consumption through Mindfulness Training: Development of a Consumption-Specific Intervention. *Journal of Teacher Education for Sustainability*, *19*(1), 5–21. https://doi.org/10.1515/jtes-2017-0001

Steg, L., Perlaviciute, G., van der Werff, E., & Lurvink, J. (2014). The Significance of Hedonic Values for Environmentally Relevant Attitudes, Preferences, and Actions. *Environment and Behavior*, *46*(2), 163–192. https://doi.org/10.1177/0013916512454730

Sterling, S. (2010). Transformative Learning and Sustainability: sketching the conceptual groundt. *Learning and Teaching in Higher Education, Issue 5, 2010-11 T*, (5), 17.

Stirling, K. (2014). Buddhist wisdom as a path to a new economic enlightenment. *Journal of Management Development*, *33*(8/9), 812–823. https://doi.org/10.1108/JMD-10-2013-0127

Story, F. (2009). *The Place of Animals in Buddhism*. Sri Lanka: Buddhist Publication Society.

Strauss, C., Lever Taylor, B., Gu, J., Kuyken, W., Baer, R., Jones, F., & Cavanagh, K. (2016). What is compassion and how can we measure it? A review of definitions and measures. *Clinical Psychology Review*, *47*, 15–27. https://doi.org/10.1016/j.cpr.2016.05.004

Tan, C.-M. (2014). *Search Inside Yourself: The Unexpected Path to Achieving Success,*

Happiness (and World Peace) (reprint). HarperCollins.

Tang, Y.-Y., Hölzel, B. K., & Posner, M. I. (2015). The neuroscience of mindfulness meditation. *Nature Reviews Neuroscience*, *16*(4), 213–225. https://doi.org/10.1038/nrn3916

Tawney, R. H. (1950). A History of Capitalism. *The Economic History Review*, *7*(1), 91–97. https://doi.org/10.2307/2590127

Teasdale, J. D., Segal, Z., & Williams, J. M. G. (1995). How does cognitive therapy prevent depressive relapse and why should attentional control (mindfulness) training help? *Behaviour Research and Therapy*, *33*(1), 25–39. https://doi.org/10.1016/0005-7967(94)E0011-7

Tectonic. (2016). *Eric & Peety*. Retrieved from https://mutualrescue.org/films/

Tectonic. (2018). *Mike & Abbie*. Retrieved from https://mutualrescue.org/films/

Thānissaro, A. B. (2003). As Agendas da Atenção Plena. In *Acesso ao Insight* (pp. 1–3). Retrieved from http://acessoaoinsight.net/arquivo_textos_theravada/agendas_sati.php

Thānissaro, A. B. (2005). Não--eu. In *Acesso ao Insight*. Retrieved from http://www.acessoaoinsight.net/arquivo_textos_theravada/naoeu.php

Thānissaro, A. B. (2008). Mindfulness Defined. *Access To Insight*, 1–5. Retrieved from http://www.accesstoinsight.org/lib/authors/thanissaro/mindfulnessdefined.html

Thānissaro, A. B. (2012). Right mindfulness: Memory & ardency on the Buddhist path. In *Access to Insight*. https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004

Thānissaro, A. B. (2013). Definindo a Atenção Plena. *Acesso Ao Insight*, 1–5. Retrieved from http://www.acessoaoinsight.net/arquivo_textos_theravada/definindo_sati.php

Thera, N. (2014). *The heart of Buddhist meditation:The Buddha's way of Mindfulness* (4th ed.). San Francisco, CA: Red Wheel / Weiser, LLC.

Thiollent, M. (1996). *Metodologia da pesquisa-ação* (7a.). São Paulo: Cortez.

Thiollent, M. (2009). *Pesquisa Ação Nas Organizações* (2nd ed.). Retrieved from https://www.estantevirtual.com.br/b/michel-thiollent/pesquisa-acao-nas-organizacoes/277923664

Thiollent, M., & Silva, G. de O. (2007). Metodologia de pesquisa-ação na área de gestão de problemas ambientais. *Revista Eletrônica de Comunicação, Informação & Inovação Em Saúde*, *1*(1).

Thomas, A. J. (2015). Deontology, Consequentialism and Moral Realism. *An Open Access Journal of Philosophy*, *19*, 1–24.

Tönnies, F. (1944). Comunidade e sociedade como entidades típico-ideais. In F. Fernandes (Ed.), *Comunidade e sociedade - leitura sobre problemas conceituais, metodológicos e de aplicação* (pp. 96–116). São Paulo: Companhia Editora Nacional – USP.

Touboulic, A., & Walker, H. (2016). A relational, transformative and engaged approach to sustainable supply chain management: The potential of action research. *Human Relations*, *69*(2), 301–343. https://doi.org/10.1177/0018726715583364

Tripp, D. (2005). Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. *Educação e Pesquisa*, *31*(3), 443–466. https://doi.org/10.1590/S1517-97022005000300009

Trungpa, C. (2015). *Muito Além do Divã Ocidental: Uma Abordagem Budista Da Psicologia* (11th ed.; Carolyn Rose Gimian, Ed.). Cultrix.

Turci Junior, J. R. (2020). A Fenomenologia da Consciência do Śuddha Yoga: ciência, espiritualidade, meditação e o surgimento de um novo paradigma. In Antonio Carlos de Azevedo Ritto & M. B. de Carvalho (Eds.), *O Estudo da Consciência – Inovação Pessoal e Redes Sociais* (1st ed.). Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna.

Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, *85*(4), 411–427. https://doi.org/10.1007/s10551-008-9780-6

UNESCO. (1972). Report of the United Nations Conference on the Human Environment. In *Unesco*. https://doi.org/A/CONF.48/14/Rev.1

United Nations. (2012). The Future We Want. *Rio+20 United Nations Conference on Sustainable Development*, (June), 1–49. https://doi.org/10.1126/science.202.4366.409

United Nations. (2015). Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. *General Assembley 70 Session*, *16301*(October), 1–35. https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2

Vago, D. R., & Silbersweig, D. A. (2012). Self-awareness, self-regulation, and self-transcendence (S-ART): a framework for understanding the neurobiological mechanisms of mindfulness. *Frontiers in Human Neuroscience*, *6*(OCTOBER 2012), 296. https://doi.org/10.3389/fnhum.2012.00296

Van Gordon, W., Shonin, E., & Griffiths, M. D. (2015). Towards a second generation of mindfulness-based interventions. *Australian and New Zealand Journal of Psychiatry*, *49*(7), 591–592. https://doi.org/10.1177/0004867415577437

Van Gordon, W., Shonin, E., & Richardson, M. (2018). Mindfulness and Nature. *Mindfulness*, *9*(5), 1655–1658. https://doi.org/10.1007/s12671-018-0883-6

Van Gordon, W., Shonin, E., Sumich, A., Sundin, E. C., & Griffiths, M. D. (2014). Meditation Awareness Training (MAT) for Psychological Well-Being in a Sub-Clinical Sample of University Students: A Controlled Pilot Study. *Mindfulness*, *5*(4), 381–391. https://doi.org/10.1007/s12671-012-0191-5

Vasconcelos, E. M. (2013). *Complexidade e pesquisa interdisciplinar: epistemologia e metodologia operativa* (6a.). Petrópolis: Vozes.

Vatican. (2020, March 26). *The Economy of Francesco*. Retrieved from https://francescoeconomy.org/

Veage, S., Ciarrochi, J., Deane, F. P., Andresen, R., Oades, L. G., & Crowe, T. P. (2014). Value congruence, importance and success and in the workplace: Links with well-being and burnout amongst mental health practitioners. *Journal of Contextual Behavioral Science*, *3*(4), 258–264. https://doi.org/10.1016/j.jcbs.2014.06.004

Vygotski, L. S. (1930). The Socialist Alteration of Man. *The Vygotsky Reader*, 175–184.

Wai, M., & Tiliopoulos, N. (2012). The affective and cognitive empathic nature of the dark triad of personality. *Personality and Individual Differences*, *52*(7), 794–799. https://doi.org/10.1016/j.paid.2012.01.008

Walcott, D. (2013). *The poetry of Derek Walcott 1948-2013* (Glyn Maxwell, Ed.).

Waldman, D. A., & Siegel, D. (2008). Defining the socially responsible leader. *Leadership Quarterly*, *19*(1), 117–131. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.12.008

Wallace, A., & Bodhi, B. (2006). The Nature of Mindfulness and its Role in Buddhist Meditation: A correspondence between B. Alan Wallace and the venerable Bhikkhu Bodhi. *Unpublished Manuscript*. Retrieved from http://shamatha.org/sites/default/files/Bhikkhu_Bodhi_Correspondence.pdf

Wamsler, C., & Brink, E. (2018). Mindsets for Sustainability: Exploring the Link Between Mindfulness and Sustainable Climate Adaptation. *Ecological Economics*, *151*(November 2017), 55–61. https://doi.org/10.1016/J.ECOLECON.2018.04.029

Wamsler, C., Brossmann, J., Hendersson, H., Kristjansdottir, R., McDonald, C., & Scarampi, P. (2017). Mindfulness in sustainability science, practice, and teaching. *Sustainability Science*, *0*(0), 1–20. https://doi.org/10.1007/s11625-017-0428-2

Wang, C. (2013). *On the Scientific Status of the Conscious Capitalism Theory*. *55*(3), 97–106.

Waters, S. (2014). A Capitalism That Kills: Workplace Suicides at France Télécom. *French Politics, Culture & Society*, *32*(3), 121–141. https://doi.org/10.3167/fpcs.2014.320307

WCED. (1987). *Our Common Future*. Retrieved from http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf

Weber, M. (2004). *A ética protestante e o 'espírito' do capitalismo*. Companhia das Letras.

Weber, M. (2015). *Economia e Sociedade* (4a.). Brasília: Editora UnB.

Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2006). Mindfulness and the Quality of Organizational Attention. *Organization Science*, *17*(4), 514–524. https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0196

Weng, H. Y., Fox, A. S., Shackman, A. J., Stodola, D. E., Caldwell, J. Z. K., Olson, M. C., … Davidson, R. J. (2013). Compassion Training Alters Altruism and Neural Responses to Suffering. *Psychological Science*, *24*(7), 1171–1180. https://doi.org/10.1177/0956797612469537

West, R. F., Toplak, M. E., & Stanovich, K. E. (2008). Heuristics and biases as measures of critical thinking: Associations with cognitive ability and thinking dispositions. *Journal of Educational Psychology*, *100*(4), 930–941. https://doi.org/10.1037/a0012842

Wiek, A., Withycombe, L., & Redman, C. L. (2011). Key competencies in sustainability: A reference framework for academic program development. *Sustainability Science*, *6*(2), 203–218. https://doi.org/10.1007/s11625-011-0132-6

Williams, J., & Kabat-Zinn, J. (2011). Mindfulness: diverse perspectives on its meaning, origins, and multiple applications at the intersection of science and dharma. *Contemporary Buddhism*, *12*(1), 1–18. https://doi.org/10.1080/14639947.2011.564811

Williams, J. M. G., Crane, C., Barnhofer, T., Brennan, K., Duggan, D. S., Fennell, M. J. V., … Russell, I. T. (2014). Mindfulness-based cognitive therapy for preventing relapse in recurrent depression: A randomized dismantling trial. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, *82*(2), 275–286. https://doi.org/10.1037/a0035036

Williams, M., & Penman, D. (2011). *Mindfulness: A Practical Guide to Peace in a Frantic World*. Piatkus.

Winning, A. P., & Boag, S. (2015). Does brief mindfulness training increase empathy? The role of personality. *Personality and Individual Differences*, *86*, 492–498. https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.07.011

Wood, D. . J. (1991). Revisited Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, *16*(4), 691–718.

World Economic Forum. (2015). Why happiness is a collective endeavour. Retrieved May 8, 2020, from Behavioural Sciences website: https://www.weforum.org/agenda/2015/07/why-happiness-is-a-collective-endeavour/

World Health Organisation. (2010). Healthy workplaces: a model for action. *Who*, pp. 1–32. Retrieved from https://www.who.int/occupational_health/publications/healthy_workplaces_model.pdf

World Health Organization. (1986). Ottawa Charter for Health Promotion. *First International Conference on Health Promotion*. Retrieved from http://www.who.int/healthpromotion/conferences/previous/ottawa/en/

World Wildlife Fund. (2016). *Living Planet Report 2016: Risk and resilience in a new era*.

Wu, L. Z., Kwan, H. K., Yim, F. H. kit, Chiu, R. K., & He, X. (2014). CEO Ethical Leadership and Corporate Social Responsibility: A Moderated Mediation Model. *Journal of Business Ethics*, *130*(4), 819–831. https://doi.org/10.1007/s10551-014-2108-9

Xu, M., Purdon, C., Seli, P., & Smilek, D. (2017). Mindfulness and mind wandering: The protective effects of brief meditation in anxious individuals. *Consciousness and Cognition*, *51*(March), 157–165. https://doi.org/10.1016/j.concog.2017.03.009

Zambroni-de-Souza, P. C., & Da Silva Araújo, A. J. (2012). Psicopatologia do trabalho. *Psicologia Em Estudo*, *17*(4), 733–735. https://doi.org/10.1590/S1413-73722012000400021

Zsolnai, L. (2011). *Ethical Principles and Economic Transformation - A Buddhist Approach* (Laszlo Zsolnai, Ed.). https://doi.org/10.1007/978-90-481-9310-3

APÊNDICE A - MBLS INVITATION

The 4-week *Mindfulness* Based Leadership for Sustainability (MBLS) program is a secular intervention inspired by Buddhist ethics, totally devoid of religious connotation, held in a group on weekly meetings of approximately 4 hours. Its goal is to develop leaders for sustainability, that is, leaders (whether or not they hold formal leadership positions) who seek to align their lives and businesses with the principles of sustainability, compassion, and ethics.

Our aspiration is to collaborate to build a more compassionate and sustainable society, and we understand that organizations have a fundamental role in this process. Therefore, working together with leaders - current and future - is paramount for the construction of more conscious, responsible and sustainable companies.

In every meeting, we will have meditations and activities that aim to foster leaders´ cognitive, emotional, attitudes and behaviors that are positively related to sustainability. In each session, we begin and end by establishing an intention to be active forces for a greater good, seeking not to cause suffering and whenever possible to benefit humans, animals and the nature. This practice is believed to be fundamental in sustaining participants' right motivation, engagement, and commitment to meditation practice. As usual in *mindfulness* programs, each session also includes interactive exercises (e.g., empathic listening, mindful conversation) so that participants can share their reflections, experiences, and get to know each other, building a sense of community and safety.

Overview of Meetings

The meetings are thematic and were elaborated according to the revised literature on sustainability, leadership and *mindfulness*. In this way, the themes of each meeting in the MBLS protocol are: 1. *Mindfulness* and Compassion; 2. Interdependence; 3. Higher Purpose and Conscious Culture; 4. Conscious Leadership.

The purpose of the themes is to provide the conceptual and philosophical bases that will stimulate critical reflections and to sensitize and actions. Gradually, it is hoped to develop abilities and attitudes capable of: (1) recognizing issues related to sustainability; (2) to analyze them critically; (3) deal with your own thoughts and emotions skillfully; and (4) to align their lives and influence their organization with the principles of sustainability, compassion, and ethics.

Commitment

The participants' profile should be composed of employees who are in some formal position of leadership or have a leadership potential and intention. In order to evaluate the results of the program, it is essential to have the participants' engagement. As a participant will be asked to:

1. Provide an individual 60 minutes interview to understand your motivation to participate in the program, your previous meditation experience, and how you perceive, feel, and act on general and corporate sustainability;
2. Participation in all 4 meetings (once per week), with an open heart, and commitment to meditation practices both in the meetings and at home as well.
3. A final individual 60 minutes interview to assess the impact of the program in the participant perspective in relation to his / her cognitive, emotional, attitudinal and behavioral skills related to corporate sustainability.

The results will be used for academic purposes and no participant will be identified. Participants and a representative of the company will be asked to sign a Term of Commitment, subject to the above issues. This is a Ph.D. research in a transdisciplinary area of psychology, leadership, and sustainability. I hope you can join me on my intention to be

a force for greater good. If you have any question, please contact me: rod.dharma@gmail.com
Rodrigo P. Siqueira

APÊNDICE B – INTERVENÇÕES DA SESSÃO 1

Meditação Atenção ao corpo e a respiração
Duração: 10 minutos
Objetivo: Fortalecer o estado de *mindfulness* e desenvolver habilidades de regulação atencional e emocional
Quando: Usado após a instrução teórica sobre *mindfulness*.
Instruções usadas para meditação:

1. Intenção: Estabeleça uma intenção consciente para sua prática. Por que você está aqui? Por que isso é importante? Depois de estabelecer a intenção, veja-a como uma aspiração e não como um resultado a ser obtido. Nutra uma atitude de gentileza e abertura ao que se apresentar ao longo da prática.

2. Coloque-se em uma posição confortável, sentado em uma cadeira. É melhor usar uma cadeira firme e com encosto reto, para que você possa sentar-se longe das costas da cadeira e a coluna vertebral possa se sustentar.

3. Deixe suas costas adotarem uma postura ereta e digna; nem rígido nem tenso, mas confortável. Permita que seus olhos se fechem se isso parecer confortável. Caso contrário, abaixe o olhar para que ele caia, sem foco, alguns metros à sua frente.

4. Traga a sua consciência para as sensações físicas, concentrando sua atenção nas sensações do toque no corpo onde ele está em contato. Passe alguns momentos explorando essas sensações.

5. Agora, concentrando sua atenção nos pés, começando pelos dedos dos pés, expanda os 'holofotes da atenção', para absorver as solas dos pés, os calcanhares e a parte superior dos pés, até que você esteja atendendo a todo e qualquer as sensações físicas das quais você se torna consciente nos dois pés, momento a momento. Passe alguns momentos cuidando dos pés dessa maneira, observando como as sensações surgem e se dissolvem na consciência. Se não houver sensações nessa região do corpo, basta registrar um espaço em branco. Isso está perfeitamente bem - você não está tentando fazer as sensações acontecerem - você está simplesmente registrando o que já está aqui quando comparecer.

6. Agora, expanda sua atenção para observar o resto das pernas por alguns instantes, depois o tronco (da pélvis e quadris até os ombros); depois o braço esquerdo; depois o braço direito; depois o pescoço e a cabeça.

7. Passe um ou dois minutos com a consciência em todo o corpo. Veja se é possível permitir que seu corpo e suas sensações sejam exatamente como você as encontra. Explore como é deixar de lado a tendência de querer que as coisas sejam de certa maneira. Mesmo um breve momento de ver como as coisas são - sem querer mudar nada - pode ser profundamente nutritivo.

8. Agora, lentamente, abra os olhos quando estiver pronto.

O espaço respiratório de 3 minutos
Duração: 3 minutos
Objetivo: induzir o estado de *mindfulness*.
Quando: Usado no início das sessões antes de se estabelecer a intenção consciente, antes dos *journalings* e em momentos que o facilitador possa perceber que é necessário.
Existem três etapas:

1. Observar ao que é: *Direcione sua atenção ao momento presente. O que você observa? Que sensações estão presentes? Sons? Observe a tudo sem se prender em nada e sem a necessidade de alterar o que está sendo observado.*

2. Concentre-se na respiração: *Com gentileza, restringe o campo de atenção a um único foco, sua respiração.*

3. Amplie para todo seu corpo. *O terceiro passo amplia a atenção novamente para incluir o corpo como um todo e quaisquer sensações presentes.*

No espaço de cerca de 3 minutos, passamos de uma atenção mais ampla para focada e cada passo do espaço respiratório de três minutos tem aproximadamente um minuto de duração.

Journaling

Duração: 15 minutos

Objetivo: levar os participantes a um processo de autorreflexão, permitindo entrarem um nível mais profundo de reflexão e identificar ações concretas a serem realizadas de acordo com o tema abordado.

Quando: Após os feedbacks da prática de *mindfulness*.

Processo de aplicação:

Etapa 1: Instruções sobre o *journaling* direcionados aos participantes:

O *journaling* é um processo pessoal. Suas anotações são privadas; (b) O participante deverá escrever e não bloquear o fluxo da escrita. Assim, foi enfatizado que estes deviam apenas começar a escrever, independente de se ter uma ideia fechada sobre o que responder; (c) São apresentadas quatro questões, com um tempo de 3 minutos para responder a cada uma delas; (d) Uma batida de sino (ou equivalente) sinaliza que a primeira questão será apresentada e que podem iniciar o journaling; (e) Uma nova batida após 3 minutos ocorre, sinalizando que a segunda questão será apresentada e assim até finalizar as quatro questões; (e) Duas batidas consecutivas indicam o fim do journaling; (f) Após as duas batidas, os participantes podem reler as anotações, fazer novas anotações ou apenas ficar em silêncio por 3 minutos.

Etapa 2: Meditação do espaço de 3 minutos para induzir *mindfulness*.

Etapa 3: Questões:

- Qual é a verdade sobre você hoje que faria você, aos 10 anos, orgulhoso de si?
- Qual é a verdade sobre você hoje que faria você, aos 10 anos, se decepcionar?
- O que em sua vida atual, pessoal ou profissional, lhe causa mais frustração?
- Qual é a sua fonte mais vital de energia? O que você ama?
- O que significa estar *mindful* para você?
- Se você se comprometesse a ter mais *mindfulness* nesta semana, que passos práticos você daria nos próximos dias?

Valores em Ação

Objetivo: Clarificar valores e alinhar comportamentos a estes. Isso é também atenção plena: como você está guiando sua vida e o sentido deste caminho.

Duração: 15 a 20 minutos.

Quando: utilizado na primeira e última sessão, após feedbacks das práticas de *mindfulness*.

Aplicação.

O facilitador apresenta as etapas aos participantes:

Etapa 1 – Direção Valiosa

A primeira parte consiste em refletir sobre o que você valoriza em cada área de sua vida. Em outras palavras, o que você acha que seria uma **direção valiosa** em determinada área de sua vida. Por exemplo, você pode valorizar um relacionamento amoroso com companheirismo e transparência. Construir uma relação assim seria uma direção valiosa a ser tomada. Você também pode valorizar relações familiares próximas, amistosas e de apoio mútuo. Aqui, o importante é pedir aos participantes que foquem em duas ou três área de sua vida no máximo neste momento. A tendência é querer abraçar várias frentes e isto não é benéfico.

Refletir sobre seus valores e transcrevê-los na forma de uma direção valiosa é importante, mas não suficiente. Desta forma, você precisa ter **ações de compromisso** com aquilo que é realmente importante para você.

Etapa 2 – Ações de Compromisso

O que trará a sua vida mais sentido e propósito é a coerência entre o que você valoriza e como você se comporta. A segunda parte deste exercício busca esta coerência. Seguindo o exemplo anterior, você pode ver mais seus familiares e buscar estar presente nestes encontros, de forma amistosa e aberta. Longe da presença física, você pode se comprometer a entrar em contato sempre que possível, ou seja, se fazer presente, mesmo longe.

Ações coerentes com a direção valiosa que você traçou farão com sua vida tenha mais sentido. Você pode revisitar este exercício sempre que desejar, buscando privilegiar a área de sua vida que mais lhe chama por atenção no momento. Esse é um trabalho de uma vida inteira, mas trazer consciência a este processo pode nos ajudar a ver com mais clareza onde estamos sendo coerentes ou não com nossos valores.

Meditação da Compaixão e Bondade Amorosa

Objetivo: cultivar as virtudes de amor e compaixão a si, aos outros e gradualmente, a todos os seres.

Duração: 12 minutos

Quando: ao final de cada sessão

Instruções dadas pelo facilitador:

“Por favor, acomode-se em uma posição confortável e relaxe.

Respire fundo e solte. Por alguns momentos, concentre-se na respiração e limpe a mente de preocupações. Observe quando você está inspirando ... e expirando. Permita-se experimentar e estar ciente das sensações da respiração.

Imagine alguém que está perto de você, alguém por quem você sente uma grande quantidade de amor. Observe como esse amor se manifesta em seu coração.

Observe as sensações ao redor do seu coração. Talvez você sinta uma sensação de abertura e ternura. Continue respirando e concentre-se nesses sentimentos ao visualizar sua amada. Ao mesmo tempo, me acompanhe silenciosamente nestas frases:

Que você seja feliz.
Que você tenha saúde
Que você esteja livre do sofrimento.
Que você sinta alegria.
Que você seja feliz.
Que você esteja livre do sofrimento.

"Assim como desejamos que o sofrimento de nosso ente querido termine, desejamos que nosso próprio sofrimento termine. Também podemos imaginar nossa própria dor e sofrimento nos deixando, para que possamos experimentar a felicidade.”

Que eu possa me libertar do sofrimento.
Que eu tenha alegria e felicidade.
Que eu possa me libertar do sofrimento.
Que eu tenha alegria e felicidade.
Que eu tenha saúde
Que eu possa compreender os padrões de pensamentos, sentimentos e comportamentos que me trazem felicidade e quais padrões de pensamentos, sentimentos e comportamentos me trazem sofrimento.

“Você merece seu amor e compaixão (…) você está aqui… você está fazendo algo valioso para você. Você fez isso por você."

“Imagine alguém nesta sala. Um colega que, assim como você, decide vir, aliviar o próprio sofrimento. Leve essa sensação bondade para ele ou ela”

Que você seja feliz.
Que você tenha saúde
Que você esteja livre do sofrimento.
Que você sinta alegria.
Que você seja feliz.
Que você esteja livre do sofrimento.

"Veja se é possível pensar em algum estranho, uma pessoa neutra que você possa ter conhecido ou esbarrado hoje ou nesses dias. Assim como você, ele ou ela quer ser feliz e se livrar de sofrimento"

Que você seja feliz.
Que você tenha saúde
Que você esteja livre do sofrimento.
Que você sinta alegria.
Que você seja feliz.
Que você esteja livre do sofrimento.

"Agora veja se é possível pensar em todo o grupo aqui que você conheceu hoje. Assim como você, querem ser felizes e se livrar do sofrimento"

Que você seja feliz.
Que você tenha saúde
Que você esteja livre do sofrimento.
Que você sinta alegria.
Que você seja feliz.
Que você esteja livre do sofrimento.

Após 1 minuto, encerrar:
"Quando estiver pronto, abra os olhos ..."
Fim da prática.

APÊNDICE C – EXERCÍCIOS SUGERIDOS PARA A SEMANA DA SESSÃO 1

Formal *Mindfulness* Practices

Explore practicing the **breath and body meditation** daily. Being with your breath each day helps stabilize the mind and helps you to see what unfolds when you focus your full awareness on just one thing at a time. Remember the fundamentals: set an intention, notice, allow things to be, don´t be carried away, and recenter.

Try Loving-Kindness Meditation and acts of generosity. Explore including yourself, your loved ones, members of your work life, and neutral persons.

Practice the **3-Minute Breathing Space**. The breathing space provides a way to step out of automatic pilot mode and reconnect with the present moment. 3 steps: **Attend to what is. Attend to your Breath. Attend to your Body.**

Informal *Mindfulness* Practices

When you first wake up in the morning, before you get out of bed, bring your attention to your breath for a couple of minutes. Explore. The first moments of your day can influence how you are going to show up during the day. The intention is to begin the day breaking the autopilot mode that usually starts since this very first moment.

Choose one routine activity in your daily life and make a deliberate effort to bring moment-to-moment awareness to that activity each time you do it. Examples include brushing your teeth, shopping, showering, walking in the office, washing dishes, etc.

Mindful Actions

Be mindful of daily opportunities to embody the *mindfulness* and compassion, including self-compassion, whether at work or personal life. The Values and Action exercise and the journaling possibly have provided you with ideas of mindful actions.

WHAT YOU PRACTICE GROWS STRONGER

APÊNDICE D – INTERVENÇÕES DA SESSÃO 2

Meditação Atenção plena à respiração
Duração: 10 minutos
Objetivo: Fortalecer o estado de *mindfulness* e desenvolver habilidades de regulação atencional e emocional
Quando: Usado antes da instrução teórica sobre interdependência e se refere à prática da semana anterior.
Instruções usadas para meditação:

1. Intenção: Estabeleça uma intenção consciente para sua prática. Por que você está aqui? Por que isso é importante? Depois de estabelecer a intenção, veja-a como uma aspiração e não como um resultado a ser obtido. Nutra uma atitude de gentileza e abertura ao que se apresentar ao longo da prática.

2. Coloque-se em uma posição confortável, sentado em uma cadeira. É melhor usar uma cadeira firme e com encosto reto, para que você possa sentar-se longe das costas da cadeira e a coluna vertebral possa se sustentar.

3. Deixe suas costas adotarem uma postura ereta e digna; nem rígido nem tenso, mas confortável. Permita que seus olhos se fechem se isso parecer confortável. Caso contrário, abaixe o olhar para que ele caia, sem foco, alguns metros à sua frente.

4. Traga a sua consciência para as sensações físicas, concentrando sua atenção nas sensações do toque no corpo, onde ele está em contato com o chão e com o que estiver sentado. Passe alguns momentos explorando essas sensações.

Mudando o foco da atenção para a respiração

5. Agora, traga sua consciência para a respiração enquanto ela se move para dentro e para fora do corpo no abdômen. Observe os padrões variáveis das sensações físicas nessa região do corpo, à medida que a respiração entra e sai. Pode ajudar a colocar sua mão aqui por algumas respirações e sentir o abdômen subindo e descendo.

6. Você pode perceber sensações leves de alongamento à medida que o abdômen se eleva suavemente a cada inspiração, e sensações diferentes à medida que o abdômen cai a cada expiração.

Onde está sua mente agora?
(Após um minuto)
Onde está sua mente agora?
(Após um minuto)
Não se julgue se você se perceber divagando…

7. Não há necessidade de tentar controlar a respiração de qualquer maneira - simplesmente deixe a respiração respirar por si mesma. Mais cedo ou mais tarde, sua atenção se desviará da respiração. Apenas traga-a de volta.

8. Ok, quando estiver pronto, abra suavemente os olhos, mova o pescoço, ombros, braços, pés, mãos”

O espaço respiratório de 3 minutos

Duração: 3 minutos

Objetivo: induzir o estado de *mindfulness*.

Quando: Usado no início das sessões antes de se estabelecer a intenção consciente, antes dos *journalings* e em momentos que o facilitador possa perceber que é necessário.

Existem três etapas:

1. Observar ao que é: *Direcione sua atenção ao momento presente. O que você observa? Que sensações estão presentes? Sons? Observe a tudo sem se prender em nada e sem a necessidade de alterar o que está sendo observado.*

2. Concentre-se na respiração: *Com gentileza, restringe o campo de atenção a um único foco, sua respiração.*

3. Amplie para todo seu corpo. *O terceiro passo amplia a atenção novamente para incluir o corpo como um todo e quaisquer sensações presentes.*

No espaço de cerca de 3 minutos, passamos de uma atenção mais ampla para focada e cada passo do espaço respiratório de três minutos tem aproximadamente um minuto de duração.

Exercício do Chocolate

Duração: 30 minutos

Objetivo: demonstrar o conceito de interdependência e estimular valores relacionados a sustentabilidade social e responsabilidade universal. Esta experiência visa gerar um aprendizado transcende cognitivo, trazendo o que se chama de aprendizagem afetiva, impactando na atitude e valores dos participantes (Stanszus et al., 2017).

Quando: Usado em meio à exposição teórica sobre interdependência.

1. O instrutor iniciará a explanação de maneira usual, com uma definição do termo interdependência, tendo como base a visão budista do mesmo (Karmapa, 2018). Em seguida, fala-se sobre a definição usual de Sustentabilidade Corporativa e as dimensões envolvidas: econômica, social e ambiental. Como recurso pedagógico, usaremos o exemplo do chocolate e sua cadeia produtiva[37], cuja cadeia produtiva é alvo de crítica quanto ao uso do trabalho escravo infantil (Mistrati & Romano, 2010). Este fato não será incialmente informado.

2. O instrutor convidará os participantes a comerem de forma *mindful* apenas **metade de um chocolate**, estimulando a percepção de sabores, aromas, sensações, tal como no exercício realizado com uva passa usualmente em programas de *mindfulness*. Em seguida, será solicitado que cada participante escrevam uma lista de todos os *stakeholders*[38] responsáveis por este alimento chegar até a sua boca.

3. Após esta etapa concluída, pedimos que os participantes olhem com atenção a lista em seus cadernos. Assim, induziremos à atenção plena ao produto (chocolate) e depois, aos *stakeholders*, o que é por si uma reflexão racional sobre interdependência. Após a listagem, é esperado que seja autorizado comer a outra metade, mas isso só será feito após ser mostrado parte do documentário "o lado negro do chocolate" (Mistrati & Romano, 2010). Grande parte dos participantes desconhece as questões de trabalho infantil e será raro listarem crianças como stakeholders, ao menos na cadeia produtiva.

4. Após terem visto o documentário e percebido o sofrimento e exploração de trabalho escravo infantil existente na cadeia produtiva e a discutível responsabilidade social das grandes empresas envolvidas, os participantes são autorizados a comer a outra metade. Grande parte dos participantes desconhece as questões de trabalho infantil e será raro listarem crianças como stakeholders, ao menos na cadeia produtiva.

5. Neste momento, o instrutor irá pedir aos participantes para comer a outra metade, com atenção plena, e que escrevam potenciais mudanças em sensações, pensamentos e emoções. Na sequência, o instrutor estimula os participantes a atualizarem a lista previamente escrita e convida a todos a tentar sentir compaixão por estes que trabalham de forma escrava na plantação e colheita de cacau. Permanecemos assim por 1 minuto em silêncio.

6. O instrutor encerra o exercício e abre para discussão, perguntando: *Mudou o sabor da segunda metade? Tiveram alguns insights? Quem gostaria de compartilhar como se sentiu?*

---

[37] Este formato de aula foi elaborado pelo autor da teste e é conduzida por ele há cerca de 9 anos. Reprodução da aula permitida (e incentivada).

[38] S*takeholder* é uma pessoa ou um grupo, que legitima as ações de uma organização e que tem um papel direto ou indireto na gestão e resultados dessa mesma organização. Desta forma, um *stakeholder* pode ser afetado positivamente ou negativamente, dependendo das suas políticas e forma de atuação.

Desta forma, o ciclo *mindfulness*, compaixão e interdependência é abordado, assim como a desiquilibrada equação de sustentabilidade econômica, social e ambiental.

Journaling

Duração: 15 minutos

Objetivo: promover reflexões de interdependência e responsabilidade universal. Este *journaling* foi baseado nas quatro qualidades incomensuráveis do Budismo (Nhat Hạnh, 2001). A intenção era envolvê-los em reflexões sobre a interdependência do "eu" em relação a outros (nós inter-somos) e como a felicidade e o sofrimento dos outros nos impactam.

Quando: Após o intervalo que ocorre após a discussão sobre o exercício do chocolate.

Processo de aplicação:

Etapa 1: Instruções formais e protocolares sobre o *journaling* direcionados aos participantes[39]:

Etapa 2: Meditação do espaço de 3 minutos para induzir atenção plena.

Etapa 3: Questões:

- Como você se apresenta a alguém? O que você fala sobre você?
- Você se sente grato por algo? O quê?
- Você se sente grato por alguém?
- Quem podem ser seus principais apoiadores e parceiros no trabalho? E na vida pessoal?
- Quando foi a última vez que você se sentiu feliz por algo de bom que aconteceu com alguém que não seja você? Como foi?
- Quando foi a última vez que você se sentiu triste por algo de ruim que aconteceu com alguém que não seja você? Como foi?
- Se você estiver mais atento à interdependência, você se comportaria de maneira diferente no trabalho? Se sim, como?
- Se você estiver mais atento à interdependência, você se comportaria de maneira diferente na vida pessoal? Se sim, como?

Meditações para a semana

Meditação 1: Escaneamento corporal

Duração: 15 minutos

Objetivo: Estimular o estado de *mindfulness* usando como objeto focal as sensações do corpo.

Quando: Depois da discussão em grupo sobre o *journaling* e da exposição teórica sobre esta prática.

Instruções: "A meditação *Body Scan* ajuda você a explorar a diferença entre pensar em uma sensação e experimentá-la diretamente. Muitos de nós gastamos tanto tempo vivendo "em nossas mentes" que quase esquecemos o mundo vivenciado diretamente por nossos sentidos "

Script básico:

1. Sente-se em uma cadeira ou deite-se, sentindo-se à vontade, Permita que seus olhos se fechem suavemente.

2. Reserve alguns momentos para entrar em contato com o movimento da respiração e as sensações no corpo.

3. Quando estiver pronto, traga sua consciência para as sensações físicas em seu corpo, especialmente para as sensações de toque ou pressão, onde seu corpo faz contato com a cadeira ou a cama. Em cada expiração, deixe-se levar, afundar um pouco mais na cadeira ou na cama.

[39] São as mesmas da sessão 1. O que muda aqui são as perguntas.

3. Lembre-se da intenção desta prática. Seu objetivo não é se sentir diferente, relaxado ou calmo. isso pode acontecer ou não. Em vez disso, a intenção da prática é, da melhor maneira possível, trazer consciência de todas as sensações que você detectar, ao concentrar sua atenção em cada parte do corpo.

4. Agora, traga sua consciência para as sensações físicas no abdome inferior, tomando consciência das mudanças de padrões de sensações na parede abdominal à medida que inspira e expira. Dedique alguns minutos para sentir as sensações ao inspirar e expirar.

5. Depois de se conectar com as sensações no abdômen, traga o foco da atenção consciência para o pé esquerdo e nos dedos do pé esquerdo. Concentre-se em cada um dos dedos do pé esquerdo, trazendo uma curiosidade suave para investigar a qualidade das sensações.

8. Agora permita que a consciência se expanda até o tornozelo...

9. Continue a trazer consciência e uma curiosidade suave às sensações físicas em cada parte do resto do corpo por sua vez - na parte superior esquerda da perna, dedos do pé direito, pé direito, perna direita, área pélvica, costas, abdômen, peito, dedos, mãos, braços, ombros, pescoço, cabeça e rosto. Em cada área, da melhor maneira possível, traga o mesmo nível detalhado de consciência e gentil curiosidade às sensações corporais presentes.

11. A mente inevitavelmente se afastará do corpo de tempos em tempos. Isso é totalmente normal. É o que as mentes fazem. Quando você perceber, reconheça-o gentilmente, observando onde a mente foi para, e então gentilmente retorne sua atenção para a parte do corpo que você pretendia focar.

12. Após escanear todo o corpo, apenas relaxe por alguns momentos e observe as sensações surgindo, indo e vindo, impermanentes.

Meditação 2: Movimento consciente

Duração: 10 minutos

Objetivo: Estimular o estado de *mindfulness* e trazer maior consciência corporal usando como objeto focal as sensações do corpo em movimento.

Quando: Depois da prática de escaneamento corporal.

Instruções básicas:

1. Comece com uma posição atenta.

Basta ficar em pé com os pés afastados na largura dos quadris. Permita que seus joelhos fiquem levemente soltos. Mantenha os ombros para trás e para baixo e o peito aberto confortavelmente. Deixe os braços pendurados nas laterais do corpo.

2. Sinta sensações em seu corpo.

Observe a sensação de sua própria respiração. Sinta o peso do seu corpo sobre seus pés. Fique atento às áreas do seu corpo que se sentem tensas ou desconfortáveis sem tentar relaxá-las.

3. Mova os braços para cima e para baixo.

Quando estiver pronto, mova os braços para cima à sua frente enquanto inspira e recua novamente ao expirar. Observe as sensações físicas em seus braços e mãos enquanto faz isso cerca de dez vezes.

4. Gire os ombros.

Gire os ombros lentamente várias vezes nas duas direções. Sinta qualquer tensão que possa estar lá. Ao mesmo tempo, sinta sua respiração, se puder.

5. Gire suavemente a cabeça de um lado para o outro.

Tenha cuidado com este e faça-o lentamente. Abaixe delicadamente a orelha esquerda em direção ao ombro esquerdo. Em seguida, gire a cabeça à sua frente e deixe a orelha direita se mover em direção ao ombro direito antes de voltar ao centro novamente.

6. Agite os braços e as pernas.

Você pode terminar agitando os braços e as pernas com delicadeza por cerca de meio minuto e depois sentar-se novamente e sentir as sensações por todo o corpo.

7. A meditação termina.

Meditação da Compaixão e Bondade Amorosa

Objetivo: cultivar as virtudes de amor e compaixão a si, aos outros e gradualmente, a todos os seres. Aqui trazemos à mente as crianças vistas no vídeo e também animais.

Duração: 12 minutos

Quando: ao final da sessão

Instruções dadas pelo facilitador:

APÊNDICE E – EXERCÍCIOS SUGERIDOS PARA A SEMANA DA SESSÃO 2

Formal *Mindfulness* Practices

Explore practicing the Body Scan and Mindful Movements alternatively daily. The Body Scan explore the difference between thinking about a sensation and experiencing and balances the tendency to "live in our heads." The Mindful Movements help the mind to continue the process of reintegrating with the body and offers an opportunity to explore limits and discomfort. When you stretch, you eventually reach a limit, beyond which the discomfort becomes too intense. Be aware how you if you react or respond.

Try Loving-kindness Meditation. Explore including yourself, your loved ones, members of your work life, and neutral persons, and animals.

Practice the 3-Minute Breathing Space. The breathing space provides a way to step out of automatic pilot mode and reconnect with the present moment.

Informal *Mindfulness* Practices

When you first wake up in the morning, before you get out of bed, bring your attention to your breath for a couple of minutes. Explore. The first moments of your day can influence how you are going to show up during the day. The intention is to begin the day breaking the autopilot mode that usually starts since this very first moment.

Choose one routine activity in your daily life and make a deliberate effort to bring moment-to-moment awareness to that activity each time you do it.

Mindful Actions

Be mindful of daily opportunities to embody the *mindfulness* of interdependence. What can you do in order to honor interdependence?

WHAT YOU PRACTICE GROWS STRONGER

APÊNDICE F – INTERVENÇÕES DA SESSÃO 3

O espaço respiratório de 3 minutos
Duração: 3 minutos
Objetivo: induzir de forma breve o estado de *mindfulness*.
Quando: Usado no início das sessões antes de se estabelecer a intenção consciente, antes dos *journalings* e em momentos que o facilitador possa perceber que é necessário.
Segue o mesmo protocolo descrito nas sessões anteriores.

Prática da semana anterior
Meditações para a semana
Meditação 2: Movimento consciente
Duração: 10 minutos
Objetivo: Estimular o estado de *mindfulness* e trazer maior consciência corporal usando como objeto focal as sensações do corpo em movimento.
Quando: Logo após o estabelecimento da motivação consciente
Segue o mesmo protocolo da sessão anterior

Primeiro *Journaling*
Duração: 15 minutos
Objetivo: Essa prática permite aos participantes acessar níveis mais profundos de autoconhecimento e conectar esse conhecimento a ações concretas relacionadas a sentido, propósito de vida. As questões deste exercício foram extraídas do *journaling* da Teoria U (Scharmer & Kaufer, 2013).
Quando: Após o intervalo que ocorre após a discussão sobre Propósito Maior.
Processo de aplicação:
Etapa 1: Instruções formais e protocolares sobre o *journaling* direcionados aos participantes[40]:
Etapa 2: Meditação do espaço de 3 minutos para induzir atenção plena.
Etapa 3: Questões:
1. Observe-se de cima (como se estivesse em um helicóptero). O que você está fazendo? O que você está tentando fazer nesta etapa de sua jornada profissional e pessoal?
2. Imagine que você poderia avançar rapidamente até os últimos momentos da sua vida. Agora, lembre-se da jornada de sua vida como um todo. O que você gostaria de ver naquele momento? Como você gostaria de ser lembrada(o)?
3. A partir desse local (futuro), olhe para a sua situação atual. Que conselho você daria a si mesma(o)?
4. Retorno ao presente: Que visão você tem de você e de seu trabalho pelos próximos 3-5 anos? O que você deseja criar para a sua vida?
5. O que você teria que deixar de lado para tornar sua visão realidade? Qual é sua *old skin* (comportamentos, crenças, processos de pensamento etc.) que você precisa eliminar?
6. Quem pode ajudá-la(o) a tornar sua visão uma realidade? Quem podem ser seus principais auxiliares e parceiros?
7. Se você assumisse o projeto de tornar sua visão realidade, que primeiros passos práticos você daria nos próximos 3 a 4 dias?

Meditações para a semana

[40] São as mesmas da sessão 1. O que muda aqui são as perguntas.

Meditação Atenção Plena aos Pensamentos e Sons
Duração: 10 minutos
Objetivo: Estimular o estado de *mindfulness* e trazer maior consciência sobre a similaridade entre sons e pensamentos e sua natureza abstrata e impermanente.
Quando: Depois da discussão sobre o primeiro *journaling*.
Instruções básicas:
Encontre uma posição sentada, na qual a coluna possa se sustentar, com as costas retas, mas não rígidas.
1. Sente-se com os ombros relaxados, cabeça e pescoço equilibrados.
2. Volte sua atenção para os movimentos da respiração no corpo por alguns minutos, até que você se sinta razoavelmente calmo. Em seguida, expanda sua atenção para absorver o corpo como um todo, como se todo o corpo estivesse respirando, ajudando você a estar ciente de todas as sensações no corpo.
3. Passe alguns momentos praticando assim.
4. Agora, quando estiver pronto, permita que o foco de sua atenção mude das sensações do corpo para a audição - aberto aos sons à medida que surgem.
5. Não há necessidade de procurar sons ou ouvir sons específicos. Em vez disso, da melhor maneira possível, permaneça aberto, para que você seja receptivo à percepção dos sons de todas as direções à medida que surgem - sons próximos, sons distantes, sons na frente, atrás, para o lado, acima ou abaixo.
6. Da melhor maneira possível, esteja ciente dos sons simplesmente como sons, como sensações cruas. Observe a tendência de todos nós rotularmos os sons assim que eles forem recebidos (carro, trem, voz, ar condicionado, rádio) e veja se é possível simplesmente observar essa rotulagem e depois focar novamente, além e abaixo da etiqueta, em as sensações cruas dos próprios sons (incluindo os sons dos sons).
7. Você pode achar que está pensando nos sons. Veja se é possível se reconectar com a consciência direta de suas qualidades sensoriais (padrões de tom, timbre, volume e duração), em vez de seus significados, implicações ou histórias sobre eles.
8. Sempre que notar que sua consciência não está mais focada nos sons, reconheça suavemente para onde a mente se deslocou e, em seguida, volte a atentar para os sons à medida que surgem e passam de momento a momento.
9.Em seguida, depois de focar nos sons por quatro ou cinco minutos, liberte sua consciência dos sons.
10. Agora mude seu foco de atenção para que seus pensamentos estejam no centro da consciência - vendo-os da melhor maneira possível, como eventos na mente.
11. Assim como nos sons, onde você estava percebendo o surgimento, persistência e desaparecimento, agora, da melhor maneira possível, observe os pensamentos que surgem na mente, percebendo quando eles surgem, visto que permanecem no espaço da mente. mente (como nuvens se movendo no céu da mente). Eventualmente, veja se você consegue detectar o momento em que eles se dissolvem.

Meditação da Compaixão e Bondade Amorosa
Objetivo: cultivar as virtudes de amor e compaixão a si, aos outros e gradualmente, a todos os seres. Aqui trazemos à mente os animais devido a palestra realizada.
Duração: 12 minutos
Quando: ao final da sessão
Seguiu o mesmo protocolo da sessão anterior.

Segundo *Journaling*
Duração: 15 minutos

Objetivo: Essa prática visa estimular os participantes a pensar no propósito do que fazem e no propósito da própria empresa. Mais ainda, visa estimular atitudes e comportamentos ligados a sustentabilidade e responsabilidade universal.
Quando: Após a prática de compaixão
Processo de aplicação:
Etapa 1: Instruções formais e protocolares sobre o *journaling* direcionados aos participantes[41]:
Etapa 2: Questões:
1. Como seu trabalho contribui para um bem maior? O que você poderia fazer para aumentar a conscientização - em você e em seus colegas de trabalho - sobre o propósito maior da sua empresa?
2. Se você se comprometesse a fazer algo bom para o bem comum, o que você poderia fazer nos próximos 3 ou 4 dias? Quem poderia ajudá-la(o)?

[41] São as mesmas da sessão 1. O que muda aqui são as perguntas.

APÊNDICE G – EXERCÍCIOS SUGERIDOS PARA A SEMANA DA SESSÃO 3

Formal *Mindfulness* Practices
Explore Thoughts and Sounds meditation and one of the last techniques (breathing, body scan or Mindful movement) alternatively daily. The Thoughts and Sounds meditation will enhance your ability to see your thoughts as mental events that come and go, just like sounds. This helps you to take a "decentered" stance to your thoughts and feelings, and allows you to respond rather than react.
Loving-kindness Meditation. Explore in addition to yourself, your loved ones, members of your work life, neutral persons, and animals, including persons that you might have some difficult relationship. Just like you, he or she wants to be happy and free from suffering. Just like you, he or she loves and is loved by someone. Explore...
Practice the 3-Minute Breathing Space. The breathing space provides a way to step out of automatic pilot mode and reconnect with the present moment.

Informal *Mindfulness* Practices
Choose one routine activity in your daily life and make a deliberate effort to bring moment-to-moment awareness to that activity each time you do it.

Mindful Actions
The journaling on session 3 invites you to take on the project of bringing your vision and intention into reality, you have written practical steps to take till the end of this week. Small steps toward.
Also, there are two engaging questions to explore:
What could you do to raise awareness - in you and workmates - of the higher purpose of your work?
If you were supposed to make something for the common good, what could you do in the next 3 or 4 days? Who would like to help you?

WHAT YOU PRACTICE GROWS STRONGER

APÊNDICE H – INTERVENÇÕES DA SESSÃO 4

O espaço respiratório de 3 minutos
Duração: 3 minutos
Objetivo: induzir de forma breve o estado de *mindfulness*.
Quando: Usado no início das sessões antes de se estabelecer a intenção consciente, antes dos *journalings* e em momentos que o facilitador possa perceber que é necessário.
Segue o mesmo protocolo descrito nas sessões anteriores.

Prática da semana anterior: Pensamentos e Sons
Duração: 10 minutos
Objetivo: Estimular o estado de *mindfulness* e trazer maior consciência sobre a natureza abstrata e impermanente dos pensamentos.
Quando: Logo após o estabelecimento da motivação consciente
Segue o mesmo protocolo da sessão anterior

Valores em Ação
Objetivo: Clarificar valores e alinhar comportamentos a estes. Isso é também atenção plena: como você está guiando sua vida e o sentido deste caminho.
Duração: 10 minutos.
Quando: utilizado em meio a teorização sobre liderança consciente.
Aplicação segue o mesmo protocolo destacada na sessão 1.

Primeiro *Journaling*
Duração: 6 minutos
Objetivo: Essa prática estimula os participantes a evoluírem sua autorreflexão e se conectarem com um chamado interno para comportamentos valorosos. Estas questões são usadas na prática de coaching do facilitador.
Quando: Após o intervalo que ocorre após a discussão sobre Propósito Maior.
Processo de aplicação:
Etapa 1: Instruções formais e protocolares sobre o *journaling* direcionados aos participantes[42]:
Etapa 2: Meditação do espaço de 3 minutos para induzir atenção plena.
Etapa 3: Questões:
8. O que está em seu coração agora é ...
9. A vida está chamando você agora para ...

Prática de *Mindfulness* ao outro
Duração: 10 minutos
Objetivo: Estimular o estado de *mindfulness* e trazer maior consciência sobre a presença de outro ser, fomentando empatia e senso de conexão.
Quando: Depois da discussão sobre o primeiro *journaling*.
Instruções básicas:
O facilitador deve participar também.
Cada pessoa escolhe um companheiro ou companheira para começar.
As pessoas ficam de frente umas às outras.
Olhos nos olhos, esteja lá, sinta a outra pessoa.
Pratique presença.

42

Durante o exercício, o facilitador pode falar à classe algo que sua intuição diz para falar. Exemplo: Pode sentir alguma virtude que esta pessoa possui? O que seus olhos falam sobre ela?
A cada 45 segundos em média, troca-se de parceiro ou parceira.
Finaliza após todos ou a maioria ter se encarado.

Segundo *Journaling*
Duração: 6 minutos
Objetivo: Essa prática visa estimular os participantes a refletirem nos temas relacionados a exposição teórica da sessão. Mais ainda, visa estimular atitudes e comportamentos ligados a sustentabilidade e responsabilidade universal.
Quando: Após a prática de conversa consciente
Processo de aplicação:
Etapa 1: Instruções formais e protocolares sobre o *journaling* direcionados aos participantes:
Etapa 2: Questões: "Como você pode servir melhor na vida e no trabalho?" e "Se você assumisse o projeto de se tornar mais consciente, quais os primeiros passos práticos que você daria nos próximos 3 a 4 dias?

***Mindfulness* às plantas**
Duração: 10 minutos
Objetivo: Essa prática visa estimular os participantes a se conectarem em níveis mais profundos com elementos do ambiente natural.
Quando: Após o segundo journaling
Processo de aplicação:
Etapa 1: Pegar as plantas disponíveis na mesa.
Etapa 2: guiar a meditação
O facilitador deve encorajar a tocar, cheirar, provar a planta se o participante quiser. Basicamente, agora estamos oferecendo nossa presença às plantas e notando sua presença também. Examiná-la como se nunca tivéssemos visto uma planta antes.
Deve observá-las e buscar sentir se elas têm vida, como se sentem e se possível, buscar lhes emitir a mesma bondade-amorosa das meditações de compaixão.
Etapa 3: Depois de 5 a 7 minutos, pedir aos participantes para responderem duas perguntas:
Pergunta 1, Qual é a mensagem da planta para você?
Pergunta 2: Como a natureza pode ajudá-lo a se tornar mais consciente?

APÊNDICE I – EXERCÍCIOS SUGERIDOS PARA A SEMANA DA SESSÃO 4

Formal *Mindfulness* Practices

Try to deepen your practice on one or two techniques. For example, you may want to explore more often the sounds and thoughts meditation along with the 3-minute breathing space. One thing that research shows is that what you practice grows stronger! Therefore, develop your *mindfulness* practice and stick with it.

Explore Loving-kindness Meditation. Cultivate the seeds of warmth and kindness towards yourself, others humans, and living beings. See what happens.

Informal *Mindfulness* Practices

Choose one routine activity in your daily life and make a deliberate effort to bring moment-to-moment awareness to that activity each time you do it.

Mindful Actions

The journaling on session 4 invites you to take on the project of becoming more conscious and responsible. You have written in the session practical steps to take. Small steps, always. This is your life, the most important endeavor you will ever have. Make it meaningful and conscious!

WHAT YOU PRACTICE GROWS STRONGER

APÊNDICE J - CONSENTIMENTO INFORMADO

CONSENT TO PARTICIPATE IN RESEARCH
Mindfulness-based Leadership for Sustainability Program

Introduction

My name is Rodrigo Siqueira. I am a visiting student researcher at the Berkeley Social Interaction Laboratory and the Greater Good Science Center coordinated by professor Dacher Keltner, at UC Berkeley, and a PhD candidate in the EICOS Program of the Institute of Psychology of the Federal University of Rio de Janeiro (UFRJ). I am conducting dissertation research on *mindfulness*, under the supervision of my faculty advisor, Cecilia de Mello e Souza, Ph.D., professor at the Institute of Psychology at UFRJ. You are being invited to participate in this study because you have signed up for the MBLS program.

Purpose

The purpose of this study is to explore the potential of a *mindfulness*-based program to foster corporate leaders` skills, attitudes, and behaviours that are positively related to sustainability.

Procedures

The program involves:

Attending four meetings, on the following dates: Wednesday Oct 10th; Wednesday Oct 17th; Tuesday Oct 30th; Tuesday Nov 6th, from 4pm to 8pm.

Exploring daily *mindfulness* practices, formally and informally, as homework and registering your meditation practice online.

During the main part of the study:

If you are available for all four meetings and interested in participating after reading the information below, then fill out the form below. If you are selected during the research screening phase, and you choose to continue, this is what will happen next:

You will be interviewed (60 minutes), before and after the program, about your current perceptions, coping strategies, behaviours, and attitudes about corporate sustainability. The interview will be recorded, transcribed and then the audio will be destroyed.

You will participate in each meeting, which consists of theoretical presentations, videos, meditation practices, journaling exercises, dyads, triads, and group discussions.

The research team consists of the instructor and five UC Berkeley undergrads. They will be taking notes for research purposes.

Benefits

You will receive instruction on meditation techniques that aim to foster *mindfulness* and compassion. If the protocol used during these meetings produces positive effects on participants, it can be used in other companies and benefit others.

Risks/Discomforts

Some of the interview questions may make you uncomfortable or upset, but you are free to decline to answer any questions. Just say so.

During the meetings, some of the group discussion may make you uncomfortable or upset, but you are free to remain silent or leave the group at any time.

During the meetings, some of the meditation practices or themes may make you uncomfortable or upset, but you are free to stop the practice at any time.

Confidentiality

To secure confidentiality, only three people will have access to the complete database:

Rodrigo Siqueira, conducting researcher, Cecilia de Mello, Faculty Advisor at UFRJ, and Dacher Keltner, Faculty advisor at UC Berkeley. Student researchers will only have access to the data they are collecting, transcribing and coding.

All data will be protected by password.

Participants' names will be deleted and substituted by codes in all data. Publications, oral presentations of research and the dissertation will contain pseudonyms. Other information that can identify you to people who know you will be omitted or changed. In order to participate in this study, participants will commit to keeping group discussions confidential. However, we cannot guarantee that everyone will always honor this agreement.

*Group discussion – special considerations:

We will keep the information provided during the group discussions confidential and encourage all participants to do likewise. Students taking notes are instructed not to share this information outside the research team. Data collected will be stored and identified with codes from the moment it is recorded.

Compensation

You will not be paid for taking part in this study.

Rights

Participation in research is completely voluntary. You have the right to decline to participate or to withdraw at any point in this study without penalty.

Questions

If you have any questions or concerns about this study, you may contact Rodrigo Siqueira at rod.dharma@gmail.com or (415) 609-5348. Cecilia de Mello e Souza, the research coordinator, can be contacted at cdemelloesouza@gmail.com or +55 24 99997-0727.