



PÂMELA CRISTINA BORGES

MINDFULNESS PARA UMA GESTÃO CONSCIENTE E MAIS PRODUTIVA

Trabalho apresentado ao curso MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota
Coordenador Acadêmico Executivo

CLÁUDIO DE SOUZA PEREIRA
Orientador

Curitiba – PR

2017

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
MBA EXECUTIVO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Mindfulness para uma gestão consciente e mais produtiva**, elaborado por Pâmela Cristina Borges e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Local, Data

Edmarson Bacelar Mota
Coordenador Acadêmico Executivo

Cláudio de Souza Pereira
Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Pâmela Cristina Borges, abaixo assinada, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma 1/15 do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 26/06/2015 a 30/06/2017, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Mindfulness para uma gestão consciente e mais produtiva, é autêntico e original.

Curitiba, 30 de junho de 2017.

Pâmela Cristina Borges

Para aqueles que buscam obstinadamente se tornar mais autoconscientes.

RESUMO

Combinando práticas milenares do oriente com verificações científicas, as pesquisas mostram que o *mindfulness* ou atenção plena, pode ser uma ferramenta eficaz no desempenho profissional e na realização pessoal. O *mindfulness* trata-se de uma prática para o treino da atenção e tem se tornado fonte de apreciação em diversas áreas do conhecimento. Recentemente seu impacto passou a ser estudado no ambiente organizacional, revelando que além de proporcionar maior foco e produtividade, tem um importante papel no desenvolvimento da autoconsciência e controle emocional. Esse estudo apresenta uma reflexão sobre a prática do *mindfulness*, através da revisão bibliográfica de livros e artigos recentes, relacionados ao contexto do universo corporativo e de suas lideranças. A partir dessa revisão bibliográfica é possível considerar que em um mundo cada vez mais complexo e de intermináveis distrações, a prática de *mindfulness* pode ser um meio eficaz para treinar a atenção, regular as emoções e ampliar a percepção de como os impulsos e reações de líderes podem afetar a produtividade e as suas relações pessoais e profissionais.

Palavras Chave: Consciência. Desempenho. Liderança. *Mindfulness*.

ABSTRACT

Combining oriental millennial practices with scientific verifications, researches shows that mindfulness can be an effective tool in professional performance and personal fulfillment. Mindfulness is a practice for attention training and has become a source of appreciation in several areas of knowledge. Recently, it's impact has been studied in the organizational environment, revealing that besides providing greater focus and productivity, it has an important role in the development of self-conscience and emotional control. This study presents a reflection on the practice of mindfulness through the bibliographic review of books and recent articles associated to the contexto of the corporate universe and it's leaderships. From this literature review, it's possible to consider that, in an increasingly complex world and with endless distractions, the practice of mindfulness can be an effective way to train attention, regulate emotions, and expand the perception of how the impulses and reactions of leaders can affect the productivity and their personal and professional relationships.

Key Words: Consciousness. Performance. Leadership. Mindfulness.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 PROBLEMA.....	10
1.2 OBJETIVOS	10
1.2.1 Geral	10
1.2.2 Específicos	10
1.2.3 Delimitação do tema	11
1.3 JUSTIFICATIVA/ RELEVÂNCIA.....	11
1.4 METODOLOGIA	12
1.5 FORMA DE DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO.....	12
2 DESENVOLVIMENTO	14
2.1 TRÊS INTELIGÊNCIAS X AUTOCONSCIÊNCIA	14
2.2 <i>MINDFULNESS</i> COMO FERRAMENTA PARA TORNAR-SE CONSCIENTE ..	17
2.3 <i>MINDFULNESS</i> NO CONTEXTO DA GESTÃO HUMANIZADA	22
2.4 O PAPEL DO LÍDER CONSCIENTE E SUAS COMPETÊNCIAS.....	26
2.5 AUTOCONSCIÊNCIA E SATISFAÇÃO NO TRABALHO	29
2.6 ORGANIZAÇÕES COM PROPÓSITO	34
3 CONCLUSÕES	37
4 POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS	40
4.1 INDIVÍDUOS CONSCIENTES DE SI MESMO SÃO BONS LÍDERES	40
4.2 ORGANIZAÇÕES QUE PRATICAM <i>MINDFULNESS</i> SÃO MAIS DESENVOLVIDAS	40
4.3 ORGANIZAÇÕES CONSCIENTES POSSUEM EMPREGADOS MAIS SATISFEITOS COM O TRABALHO	40
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA	41

1 INTRODUÇÃO

1.1 Problema

Como o desenvolvimento da autoconsciência pode auxiliar o gestor a maximizar a colaboração de seus liderados e ainda alinhar a satisfação no trabalho com os resultados esperados?

1.2 Objetivos

1.2.1 Geral

Analisar como o desenvolvimento da autoconsciência pode criar uma conexão mais humanizada entre líderes e liderados, além de favorecer a satisfação no trabalho, alinhar os propósitos compartilhados e maximizar os resultados.

1.2.2 Específicos

- a) Relacionar autoconsciência com inteligência emocional e espiritual
- b) Indicar ferramenta para o desenvolvimento da autoconsciência
- c) Apresentar os benefícios da autoconsciência na prática da gestão humanizada
- d) Descrever as competências de um líder consciente
- e) Descrever fatores relacionados à satisfação no trabalho
- f) Abordar a influência entre propósito organizacional e desempenho

1.2.3 Delimitação do tema

Como a prática do *mindfulness* pode auxiliar o processo de conscientização das lideranças no universo organizacional contemporâneo. E como essa conscientização contribui e faz diferença atualmente, na condução de relações mais humanizadas entre líderes e liderados, na satisfação dos funcionários com o trabalho, na identificação de propósitos organizacionais e no aumento da produtividade e resultados.

1.3 Justificativa/ Relevância

Diante do aumento crescente da complexidade nas organizações e das demandas profissionais e pessoais é necessário que o indivíduo desenvolva um novo conjunto de competências, a fim de, preservar a saúde física, mental e espiritual. Estar consciente para desenvolver essas competências permitirá que líderes e liderados analisem melhor suas reais necessidades e possam dar respostas mais adequadas as diversas situações em que são submetidos. Desenvolver a autoconsciência pode favorecer tanto o processo decisório e social, quanto regular as emoções, para que com isso, o indivíduo não se deixe sucumbir à depressão ou crises de ansiedade, fatores comuns na sociedade contemporânea ocidental.

No contexto organizacional, foi comprovado cientificamente que a ferramenta *mindfulness*, baseada nas práticas contemplativas do oriente, pode contribuir de maneira eficaz, para uma consciência mais plena, na melhora da satisfação pessoal e profissional, além de impulsionar o sucesso da organização. A partir da pesquisa bibliográfica é possível perceber que desenvolver o estado de consciência plena, é relevante, pois permite ampliar o campo de percepção tanto de líderes, quanto de liderados, proporcionando não apenas recursos internos para uma vida com mais equilíbrio, mas também ferramentas para realização pessoal, desenvolvimento de inteligência emocional, gestão de conflitos e atingimento de metas, fatores positivos que favorecem diretamente os resultados da organização e seu desenvolvimento.

1.4 Metodologia

Levando em consideração que o estudo proposto contempla em muitos aspectos o campo empírico e subjetivo na área de humanas, optou-se pela abordagem qualitativa para elaboração do mesmo. Devido à dificuldade de acesso a elementos essenciais para guiar uma pesquisa de campo, a condução de investigação do estudo foi realizada por meio da revisão bibliográfica de artigos e livros recentes, que abordam os temas de maneira mais detalhada para serem direcionados dentro do universo corporativo. Por fim, como meio de apresentar reflexões de maneira clara sobre os temas, o objetivo da pesquisa foi conduzido no modelo descritivo e explicativo de acordo com as consultas realizadas.

1.5 Forma de desenvolvimento do trabalho

O trabalho foi realizado por meio de pesquisa em diversas fontes bibliográficas relacionadas tanto a inteligência racional, emocional e espiritual, quanto relacionadas à gestão, liderança, *mindfulness* e descobertas da neurociência sobre os benefícios das práticas meditativas para a realização pessoal e performance profissional. O intuito dessa pesquisa foi relacionar elementos mais subjetivos ao exercício de gestão, como meio de tornar os líderes mais conscientes de suas motivações pessoais e profissionais, no processo de direcionar, desenvolver e influenciar seus liderados para o alcance de maior produtividade e resultados.

O conteúdo foi dividido em seis capítulos. No primeiro tópico é abordada a necessidade de desenvolvimento e interconectividade da autoconsciência com as três inteligências pesquisadas. Sendo elas caracterizadas respectivamente pela capacidade de aprendizagem, de relação com os outros e de posicionamento perante a vida. Esse capítulo foi em sua maior parte fundamentado pelas teorias da inteligência emocional de Daniel Goleman e pelas teorias do capitalismo consciente e inteligência espiritual dos autores Zohar e Marshall. Nesse item, ainda é abordada a importância da inteligência espiritual, para a descoberta de propósito de vida e para capacidade de atribuímos sentido ao que fazemos.

No segundo capítulo o *mindfulness* é apresentado como uma ferramenta para o desenvolvimento da autoconsciência e do fortalecimento da inteligência emocional. Nele são

descritos o conceito de *mindfulness*, a sua origem e as técnicas dos exercícios de focalização. A referência bibliográfica mais utilizada para apresentação da teoria foi a dos autores Mark Williams e Danny Penman, porém outros autores também foram consultados, entre eles Eckhart Tolle, Chade-Meng Tan, engenheiro da Google que implantou o *mindfulness* na empresa, e o já mencionado Daniel Goleman que inclusive se tornou um grande defensor do *mindfulness* para o processo da regulação emocional.

O intuito do capítulo três é apresentar a filosofia da gestão humanizada e trazer os efeitos que o *mindfulness* pode proporcionar nessa prática de gestão. A referência bibliográfica que mais influenciou as ideias apresentadas foi “Liderança consciente” do autor indiano Debashis Chatterjee, essa obra faz uma conexão entre trabalho, organização e liderança, com aspectos da inteligência espiritual e autodomínio.

No quarto capítulo literalmente é descrito quais são as competências de um líder consciente e que diferença isso faz no processo de liderança, assim como qual é o papel desse líder e o impacto que sua atuação tem para a vida dos funcionários nas organizações contemporâneas. A obra mais consultada para a construção do raciocínio foi “Liderança e consciência” de Federico Renzo Grayeb. Nesse livro são trazidos conceitos de uma liderança mais integrada, holística e consciente. Além dessa obra, diversos outros autores de gestão e comportamento humano foram consultados.

No penúltimo capítulo são apresentados fatores relacionados à satisfação no trabalho e o papel da autoconsciência na realização profissional. Buscou-se nesse contexto, pesquisas divulgadas por órgãos competentes como a *International Stress Management Association* e a Organização Mundial da Saúde, que abordam problemas de saúde que mais atingem os indivíduos no mercado de trabalho e o quanto isso está relacionado a insatisfação laboral. Outra ideia que permeia o capítulo é a da interconexão entre o desenvolvimento das pessoas e o aperfeiçoamento das empresas. Nesse item também são abordados questões como a necessidade de equilíbrio entre o repertório intelectual, emocional e espiritual, para que líderes alcancem maiores resultados e conduzam melhor o desenvolvimento de suas equipes.

No último capítulo aborda-se a influência do propósito organizacional na produtividade e resultados empresariais. Bem como, o anseio que os indivíduos inseridos em uma organização têm por significado. Sendo ele uma das recompensas não materiais mais importantes para um profissional. Os principais autores de referência nesse item foram o filósofo Mario Sérgio Cortella e Joey Reiman CEO da consultoria americana BrightHouse.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Três inteligências x autoconsciência

Estudos apresentam que possuímos não apenas um tipo de inteligência, mas vários, como é exposto na teoria das Inteligências Múltiplas de Howard Gardner, a qual menciona oito distintas áreas do conhecimento humano, como por exemplo, percepção linguística, espacial, lógica, musical, entre outras. (FERRARI, 2008). Porém, para o contexto dessa pesquisa, foram selecionadas três inteligências das inúmeras já estudadas, a racional, a emocional e a espiritual, que têm como característica respectivamente, capacidade de aprendizagem, de relação com os outros e de posicionamento perante a vida. Para melhor compreensão de como essas características se relacionam com o desenvolvimento da autoconsciência, serão apresentados de maneira introdutória alguns aspectos dos conteúdos selecionados.

O quociente de inteligência ou QI está relacionado à inteligência intelectual, trata-se de um sistema tradicional para testar e mensurar a capacidade de raciocínio de alguém, ele foi criado na França no início do século 20 pelo psicólogo Alfred Binet. (FERRARI, 2008). A inteligência intelectual tem suas funções desempenhadas pelo hemisfério esquerdo do cérebro, onde predominantemente se processam “funções analíticas, lógicas, verbais e quantitativas. Seu modo de agir é linear e sequencial”. (CHATTERJEE, 2007, p.39). Pessoas com alto QI desenvolvem habilidades para tratarem as situações de maneira lógica.

O QE está relacionado à nossa inteligência emocional e suas funções são desempenhadas pelo hemisfério direito do cérebro, onde predominantemente se processam a intuição, expressões emocionais e artísticas, bem como a interpretação não verbal do mundo. Em resumo, grande parte do que nos torna humanos está associado ao hemisfério direito. (HARRIS, 2015, p. 1030). Uma das primeiras definições do termo inteligência emocional surgiu em 1990 com os estudos dos psicólogos, Salovey e Mayer, ficando conhecida como a “capacidade de monitorar sentimentos e emoções próprios e alheios, de diferenciá-los e de usar essa informação para orientar o raciocínio e as ações de alguém”. (SALOVEY; MAYER, 1990 apud TAN, 2014, p. 343). Logo em 1995, o psicólogo Daniel Goleman popularizou o tema com uma perspectiva voltada para o desempenho no trabalho e para a liderança

organizacional. Pessoas com QE desenvolvido demonstram maior habilidade para empatia, resiliência, autocontrole, entre outras habilidades intrapessoais e interpessoais.

Albert Einstein certa vez disse, que “a mente intuitiva é um dom sagrado e a mente racional um servo fiel”. “Criamos uma sociedade que honra o servo e se esqueceu do dom.” (ALBERT EINSTEIN apud GOLEMAN 2013, p. 727). Sendo a intuição intimamente relacionada às emoções, a afirmação não difere do que estudiosos têm observado, as emoções regem nossas decisões e a razão apenas justifica de maneira racional essas escolhas. Apesar de essa noção parecer oculta para a sociedade, se praticado no dia a dia o QE pode melhorar nossos processos emocionais e intuitivos, permitindo-nos tomar melhores decisões e ter melhores respostas aos estímulos recebidos.

Sobre a inteligência espiritual, torna-se importante lembrar, que a espiritualidade nesse contexto não se relaciona a religião, mas sim a um recente conceito denominado inteligência espiritual ou QS. O estudo dessa inteligência é abordado pela física e filósofa Danah Zohar juntamente com seu marido o psiquiatra Ian Marshall. Para eles, além do quociente intelectual e emocional, o ser humano também possui uma dimensão espiritual, a qual está relacionada à descoberta de propósito de vida e a capacidade de atribuir sentido ao que se faz. Além disso, o QS é fundamental para o bom funcionamento das inteligências emocional e racional, pois isoladamente o QI e o QE são incapazes de responder a questões existenciais como, por exemplo, “o meu emprego faz eu me sentir realizado?”. Segundo os pesquisadores “conhecer os valores e propósitos mais profundos é a chave da inteligência espiritual e permite nos elevar e controlar nossas motivações”. (ZOHAR; MARSHALL, 2016, p. 124).

Mais do que apenas um conceito, o QS está localizado em um endereço específico no cérebro, logo atrás das têmporas, chamado pelos neurocientistas de “Ponto de Deus”. Essa região além de nos tornar mais criativos e esperançosos quanto a um futuro melhor, provoca nossa busca por respostas mais fundamentais sobre a nossa existência. (ZOHAR; MARSHALL, 2016, p. 101). Para o neurocientista Harris (2015, p.760), a espiritualidade é essencial para se compreender a mente humana, pois ainda “a consciência representa um desafio ímpar a ciência”.

A consciência pode ter sua existência relativa a autoconsciência, pois trata-se de um estado profundo de auto-observação. (CHATTERJEE, 2007, p. 52). Esse estado mental atento e reflexivo quanto aos nossos pensamentos e experiências, traz grande “compreensão das próprias emoções, forças, fraquezas, necessidades e impulsos”. (GOLEMAN, 2015, p. 117). Para Grayeb (2015, p. 19), “o primeiro passo na direção de um maior nível de autoconsciência

é descobrir qual é o nosso propósito interior”. Essa clareza permite perceber o que motiva nossas ações e quais são seus efeitos sobre nós mesmos, sobre os outros e sobre nosso desempenho no trabalho. (GOLEMAN, 2015, p. 117).

A evolução em diversas ciências permitiu que a humanidade tivesse acesso a um grande número de informações para o seu desenvolvimento intelectual e atuação no mundo. No entanto, apesar das habilidades emocionais e espirituais terem se tornado cada vez mais necessárias na vida pessoal e profissional, os estudos sobre esses processos foram pouco ampliados. Porém, aos poucos a ciência vem comprovando os inúmeros benefícios das ferramentas milenares, como a meditação, *mindfulness* e outras tantas, que resgatam a importância de nos tornarmos autoconscientes, de aperfeiçoarmos nossa inteligência emocional e espiritual.

Um grande defensor do desenvolvimento emocional e apoiador de práticas como a do *mindfulness* é o psicólogo Daniel Goleman (2015, p. 505), o qual assegura, “se o QE se tornar tão difundido quanto o QI, e tão enraizado na sociedade como medidor das qualidades humanas, creio que nossas famílias, escolas, empregos e comunidades serão todos mais humanos”. Nesse sentido, a pesquisa segue reforçando a importância do desenvolvimento da autoconsciência para criar uma conexão mais humanizada entre líder e liderados, a fim de favorecer a satisfação no trabalho, o alinhamento de propósitos e a maximização da produtividade.

2.2 *Mindfulness* como ferramenta para tornar-se consciente

Mindfulness ou atenção plena é definida por Jon-Kabat-Zinn como “a consciência que emerge quando prestamos atenção de propósito no momento presente e sem julgamento”. (KABAT-ZINN, 1994, apud TAN, 2014, p. 487). Harris (2015, p. 539), complementa afirmando que trata-se de um estado mental de clareza e foco, no qual há uma condição de neutralidade quanto aos conteúdos da consciência, sejam eles agradáveis ou desagradáveis. Esse estado, “nos encoraja a romper com hábitos de pensamento e comportamento que nos impedem de aproveitar plenamente a vida”. (WILLIAMS; PENMAN, 2015, p. 19). Em resumo, o *mindfulness* é um estado mental de atenção, que é alcançado com exercícios de focalização para treinar a mente a manter-se no presente, sem se deixar abater por traumas do passado ou pela ansiedade com as expectativas do futuro.

A origem do *mindfulness* está relacionada às práticas contemplativas do oriente, por tanto não chega a ser a reinvenção da roda, já que se trata de um conjunto de conhecimentos milenares. O que há de novo sobre essa prática são as inúmeras provas que a ciência vem trazendo sobre os seus benefícios e o fato do universo corporativo e educacional terem o adotado como técnica de desenvolvimento emocional e promoção de bem-estar. O precursor das práticas orientais no ocidente foi o Yogui Paramahansa Yogananda, o qual em sua fase adulta veio para América e foi educado em Cambridge, o que lhe proporcionou alinhar seus conhecimentos de introspecção à verificação científica. Juntos, esses dois processos de conhecimento lhe permitiram divulgar melhor sua filosofia. (YOGANANDA, 2007). Depois disso houve um crescente interesse dos ocidentais na cultura e nas terapias alternativas da Índia.

Na década de 70, o médico Jon Kabat-Zinn, profundo conhecedor das práticas contemplativas do oriente, tornou-se pioneiro no desenvolvimento de pesquisas sobre o *mindfulness*, e popularizou a técnica no campo da medicina com o seu programa de redução de stress, MBSR (*Mindfulness-Based Stress Reduction*). O programa tornou-se a base para diversas outras aplicações usadas da área da saúde, como por exemplo, vício em drogas, ansiedade e depressão e redução de dores crônicas. Logo após seus estudos, muitos outros pesquisadores sugeriram trazendo importantes descobertas com aplicação em diversas áreas, sendo uma delas a corporativa. Entre os nomes mais conhecidos nessas pesquisas estão Mark Williams, Ellen Langer, Sara Lazar, Andy Puddicombe e Daniel Goleman.

Parece banal dizer que apenas manter a atenção no presente pode fazer com que as pessoas sejam mais realizadas e alcancem melhor performance no trabalho. Porém, uma pesquisa realizada em Harvard, por Matthew Killingsworth e Daniel Gilbert diz que cerca de 47% do tempo a maior parte das pessoas estão com a mente divagando enquanto realizam suas atividades diárias. Além disso, foi verificado que os momentos de divagação dos voluntários estavam relacionados a estados emocionais de desânimo, insatisfação, ansiedade e depressão. (GILBERT; KILLINGSWORTH, 2010, p. 932). Levando em conta a amostra dos resultados, a maior parte das pessoas não se dá conta do que está fazendo durante praticamente metade do tempo de suas vidas, isso pode gerar um impacto negativo no desempenho do trabalho e na qualidade de vida desses indivíduos.

O cientista Dr. Richard Davidson ao realizar pesquisas para mensurar níveis de felicidade através das atividades elétricas do cérebro, descobriu que emoções negativas ativam o córtex pré-frontal direito e as emoções positivas ativam o córtex pré-frontal esquerdo. Cada pessoa possui um padrão de atividade cerebral, fazendo com que alguns indivíduos sejam mais felizes do que os outros. (WILLIAMS; PENMAN, 2015, p. 675). Após os resultados, Davidson em parceria com Kabat-Zinn, testaram os efeitos da prática do *mindfulness* nos indivíduos que apresentaram maior atividade cerebral do lado direito. Os resultados surpreenderam, pois o grupo de trabalhadores após oito semanas de prática mostraram-se menos ansiosos, mais contentes, energizados e mais envolvidos com o seu trabalho. Além disso, o padrão do funcionamento do cérebro se modificou, apresentando maior atividade do lado esquerdo. A esse respeito, os cientistas concluem que:

Ficou claro não só que a prática da atenção plena aumenta os níveis de felicidade (e reduz o estresse), como também que a mudança se reflete na forma como o cérebro funciona. Isso sugere que a atenção plena tem efeitos positivos que criam raízes profundas no cérebro. (WILLIAMS; PENMAN, 2015, p. 685).

Outro fato interessante é que “pessoas altamente resilientes podem ter até trinta vezes mais ativações da região pré-frontal esquerda do que as que são menos resilientes.” (GOLEMAN, 2013, p. 601). Porém, as mudanças cerebrais não param por aí, um estudo mostra que:

A meditação pode desenvolver o neocórtex. Essa pesquisa, realizada por Sara Lazar, usou exames de ressonância magnética de praticantes e não praticantes de meditação. Os resultados mostraram que os praticantes tinham um córtex mais espesso em regiões do cérebro associadas à atenção e ao processamento sensorial. (TAN, 2014, p.878).

Sara Lazar, em seu estudo afirma que a medida em que envelhecemos há uma atrofia natural do cérebro, principalmente na região do córtex, área responsável pela memória de trabalho e tomada de decisão. A atrofia atinge também as regiões do hipocampo e do temporoparietal, áreas relacionadas respectivamente pela aprendizagem, memória e regulação emocional e pela capacidade de empatia e compaixão. Porém, o estudo revela que a prática meditativa pode desacelerar ou até mesmo impedir esse processo natural, podendo inclusive a densidade cerebral de uma pessoa de 50 anos de idade ser igual a de um jovem de 25 anos. Outra área cerebral beneficiada é a amígdala, a qual é responsável pelo nosso processo instintivo de “luta e fuga”, nesse caso em vez de um aumento de densidade, há uma redução, o que favorece no controle de estresse, pois quanto maior é o controle sobre emoções estressantes, menor é essa região que atrapalha o pensamento racional. (LAZAR, 2012).

A ínsula também pode ser desenvolvida com a prática do *mindfulness*, essa área do cérebro nos sintoniza a diversos órgãos do nosso corpo e é responsável por termos consciência do que estamos sentindo. “Nossos “sentimentos viscerais” são mensagens da ínsula e de outros circuitos ascendentes, que simplificam as decisões da vida ao guiarem nossa atenção na direção de melhores opções.” (GOLEMAN, 2013, p. 1022). Segundo o autor a nossa capacidade de ler essas mensagens, potencializa a nossa intuição. A esse respeito Goleman cita que:

“Marcadores somáticos” é o termo do neurocientista Antônio Damasio para as sensações do nosso corpo que nos dizem quando uma escolha parece certa ou errada. Esse circuito ascendente telegrafa suas conclusões através das nossas intuições, frequentemente muito antes que os circuitos descendentes cheguem a uma conclusão mais racional. (DAMASIO, 1999 apud GOLEMAN, 2013, p. 1027).

Existem diversos estudos que fazem relação entre consciência emocional, empatia e a ínsula. O que é mais significativo é que a prática meditativa pode influenciar o tamanho e atividades dessa região, proporcionando melhores habilidades no nível de autoconhecimento e de empatia. “Quanto mais uma pessoa medita, mais desenvolvida é a sua ínsula. No entanto oito semanas de treinamento em atenção plena são suficientes para promover mudanças no funcionamento dessa área do cérebro.” (WILLIAMS; PENMAN, 2015, p. 702).

Os inúmeros aprimoramentos que o *mindfulness* pode fazer no cérebro se deve a capacidade cerebral chamada de neuroplasticidade. Analogamente muitos estudiosos fazem comparações como se fosse o treinamento de um músculo, pois se trata do fortalecimento e da

construção de circuitos cerebrais, que se desenvolvem através dos estímulos repetitivos de pensamentos e comportamento. Quando a mente é bem treinada é possível sair do “piloto automático”, a concentração melhora, o controle sobre os impulsos emocionais aumenta e as atitudes tornam-se cada vez mais conscientes. (WILLIAMS; PENMAN, 2015, p. 689). Levando em conta que “o antídoto para a divagação da mente é a metaconsciência”, ou seja a atenção a própria atenção, o *mindfulness* “fortalece esse músculo fundamental da atenção”. (GOLEMAN, 2013, p. 2464).

A prática da atenção plena permite-nos ter liberdade de escolha sobre como desejamos nos sentir diante de um estímulo interno ou externo. Não se trata de impedir que as emoções aconteçam, mas sim de escolher o que fazer com elas, há um controle sobre a reação e não sobre a emoção. Com essa habilidade desenvolvida, deixamos de apenas sermos conduzidos por nossas emoções. Os pesquisadores afirmam que:

Se você para e reflete por um momento, a mente não apenas pensa: ela tem consciência de que está pensando. Essa forma de pura consciência permite que você veja o mundo de outra maneira, de um ponto de vista distanciado, sem sofrer a interferência de seus pensamentos, sentimentos e emoções. A pura consciência transcende o pensamento. Permite que você cale a mente tagarela e iniba seus impulsos e emoções reativas. (WILLIAMS; PENMAN, 2015, p. 34).

Para concluir sobre a liberdade de escolha sobre nossos impulsos, o psicólogo sobrevivente dos campos de concentração Viktor Frankl, se refere a essa capacidade como “a última liberdade humana”, dizendo que “entre o estímulo e a reação, há um espaço. Nesse espaço residem nossa liberdade e poder de escolher nossa reação. Na nossa reação, estão nosso desenvolvimento e felicidade”. (VIKTOR FRANKL, apud TAN, 2014, p. 484).

O *mindfulness* embora até o momento tenha sido relacionado a meditação, não se traduz em exercício de prática meditativa. Torna-se importante lembrar que trata-se de um estado mental de foco no presente, com uma atitude de neutralidade e que por tanto, a meditação é uma ferramenta para atingir esse estado. A capacidade do indivíduo de trazer a atenção conscientemente sempre que se perceber divagando entre pensamentos é o exercício, que permitirá o desenvolvimento da autoconsciência.

Embora existam diversas técnicas dentro do *mindfulness* para conectar a mente no momento presente, o método mais utilizado e que será abordado nessa pesquisa é o da observação e controle da respiração. Parece ser trivial e é, Mas poucas são as pessoas que se dão conta do processo e do ritmo de suas inspirações e expirações. Apesar disso, qualquer pessoa pode praticar. A respiração “incrivelmente” acontece apenas no momento presente,

não pertence ao passado ou ao futuro, ela está ocorrendo agora. Nesse sentido, treinar *mindfulness* torna-se ainda mais fácil, pois não é preciso nem mesmo agendar um horário para respirar, basta apenas estarmos atentos à respiração. Sempre que se estiver consciente trazendo a atenção para momento presente, o indivíduo estará exercitando o *mindfulness* e sentirá seus benefícios. Porém, os benefícios são maiores quando se reserva um tempo para si. O ideal é que a prática leve de 8 a 10 minutos ao menos duas vezes por dia. Ao contrário do que se possa pensar o *mindfulness*, proporciona mais tempo produtivo do que consome. Por fim, “a respiração é uma âncora para sua atenção” e desenvolvimento da autoconsciência. (WILLIAMS; PENMAN, 2015, p. 1084). As orientações dos especialistas para prática da atenção plena da respiração são:

Acomode-se em uma posição confortável: seja deitado num tapete ou sentado numa cadeira ou almofada. Caso use uma cadeira, escolha uma firme, de espaldar reto (e não uma poltrona), para que possa se sentar sem tocar no encosto, com a coluna se sustentando sozinha. Caso se sente numa almofada no chão, o ideal seria que seus joelhos tocassem o assoalho, embora possa ser difícil conseguir isso no início. Procure testar a altura da almofada ou da cadeira até se sentir confortável e firme. Caso tenha alguma deficiência que o impeça de se sentar assim ou se achar desconfortável deitar de costas, encontre uma postura que seja agradável e que permita manter a sensação de estar plenamente desperto. Caso se sente, deixe as costas retas, numa posição ativa. Nem rígida, nem tensa, mas confortável. Se estiver numa cadeira, mantenha os pés fixos no chão, com as pernas descruzadas. Feche os olhos se quiser. Se não, abaixe o olhar para algo a cerca de um metro a sua frente, mas sem focar a visão. Caso se deite, mantenha as pernas descruzadas, os pés afastados um do outro e os braços ligeiramente afastados do corpo, para que possa abrir as mãos e voltá-las para o teto, se for confortável. Agora traga seu foco para a respiração, observando o ar entrando e saindo do seu corpo. Perceba os padrões mutáveis das sensações físicas no abdômen conforme respira. Talvez seja bom pôr a mão no abdômen para senti-lo subir e descer. Você pode observar sensações brandas de alongamento conforme o abdômen suavemente se eleva a cada inspiração e diferentes sensações conforme o abdômen desce a cada expiração. Da melhor maneira que puder, mantenha-se atento, observando as sensações físicas mudando a cada inspiração e expiração, notando as possíveis pausas entre uma e outra. Não tente controlar a respiração – deixe que ela ocorra naturalmente. (WILLIAMS; PENMAN, 2015, p. 1079)

Durante a prática é comum o indivíduo divagar entre pensamentos, pois essa é a natureza da mente. Sempre que isso ocorrer o praticante deve gentilmente trazê-la de volta ao presente, sem se criticar, a atitude deve ser de neutralidade. Assim, aos poucos será possível ter um maior domínio sobre a própria consciência. É como Tolle (2010, p. 875) afirma, a prática de nos mantermos presentes no momento, torna a qualidade da nossa consciência mais desenvolvida.

2.3 *Mindfulness* no contexto da gestão humanizada

A gestão humanizada preza pela qualidade das relações humanas e possui uma cultura de valorização, reconhecimento e cuidado com o desenvolvimento dos indivíduos. Nesse estilo de gestão o intuito é tornar o ambiente de trabalho saudável e favorável ao aprimoramento profissional e pessoal, pois sabe-se que com a valorização das pessoas o ambiente torna-se propício para a entrega de bons resultados. Mais do que isso, esses resultados são acompanhados de comprometimento profissional, lealdade e realização pessoal. (MARQUES, 2013). Neste tipo de sistema o colaborador “participa das decisões, tem seu bem-estar promovido durante o tempo em que permanece na empresa, suas particularidades sociais e intelectuais são levadas em consideração, e os talentos são reconhecidos e retidos”. SANTOS (2016). O engajamento também muitas vezes é facilitado devido a empresa proporcionar condições que atendam a realização dos sonhos das pessoas. Para Goleman (2013, p. 227), “é claro que as empresas precisam de líderes focados em obter resultados”, porém esses resultados serão melhores em longo prazo, quando em vez de, apenas o líder dizer às pessoas o que deve ser feito, ele passe a ter um novo foco para ajudar os outros a também serem bem sucedidos. Pois, segundo o autor o “modo simplesmente-faça passa por cima das preocupações humanas”. De certa maneira, esse estilo de gestão atende as necessidades mais profundas e satisfatórias dos funcionários, promovendo um trabalho com significado e conexão humana de maior qualidade.

A gestão humanizada é desafiadora para o atual contexto do mercado de trabalho, o qual muitas vezes enfatiza apenas os resultados, mas se esquece de que ele só é alcançado graças ao trabalho das pessoas. Para Chatterjee (2007, p. 13) “a maturidade e felicidade dessas pessoas dão o tom e determinam as capacidades ou limitações da empresa”. Ele ainda complementa dizendo que “o crescimento das pessoas e o alinhamento de suas capacidades criativas é agora um imperativo estratégico”. Nesse sentido, o esforço principal nessa gestão é tornar líderes e liderados capazes de se realizarem através do trabalho, ao mesmo tempo em que são gerados valor, produtividade e resultados. Para que isso ocorra as organizações precisam de pessoas autoconscientes e desenvolvidas emocionalmente.

O *mindfulness* nesse contexto pode ser muito útil para auxiliar no desenvolvimento dos indivíduos, direcionar a atenção da equipe e promover o crescimento de atitudes mais positivas que sejam focadas em clareza emocional, empatia, responsabilidade e produtividade

dentro das organizações. A autoconsciência, o controle emocional e a empatia podem, por exemplo, minimizar a interferência de reações emocionais negativas nas atividades de liderança, melhorando a comunicação e tornando as relações mais significativas. Quando líderes passam a compreender como seus padrões de pensamento, preconceitos e reações influenciam na eficácia de sua liderança, podem alinhar melhores estratégias para uma gestão mais produtiva e humanizada.

Na atual realidade organizacional as crescentes distrações alternam a atenção dos indivíduos entre e-mails, telefonemas, tarefas a serem cumpridas e etc. Os que não tiverem foco poderão sofrer com os “prejuízos das distrações, que incluem a perda de tempo, o retrabalho e a baixa produtividade”. (TAN, 2014, p. 647). Além disso, existem os prejuízos emocionais como, estresse, ansiedade, fadiga mental e até mesmo perda de significado com o trabalho e falta de realização pessoal. Uma pesquisa publicada por Atchley (2010) na Harvard Business Review, aponta que o conceito multitarefa pode derrubar a produtividade dos empregados em até 40%. Sobre isso a neurociência também já comprovou que o cérebro humano é incapaz de se concentrar igualmente em mais de uma tarefa. Goleman (2013, p. 3103) explica que ser “multitarefa na realidade significa trocar o que está preenchendo a capacidade da “memória” de trabalho”, sendo necessários cerca de dez a quinze minutos para que a atenção seja retomada. Por tanto, entende-se que o desenvolvimento da atenção plena será essencial para o desempenho profissional. Ainda segundo, Goleman (2013, p. 89) essa ciência, diz que “a nossa capacidade de atenção determina o nível de competência com que realizamos determinada tarefa. Se ela é ruim, nos saímos mal. Se é poderosa, podemos nos sobressair. A própria destreza na vida depende dessa habilidade sutil.” No ambiente de trabalho muitas vezes torna-se difícil evitar situações de “multitarefa”, no entanto é possível escolher estar consciente de que nesses momentos sua atenção está dividida, isso já faz diferença para conduzir a situação com mais eficiência. A esse respeito, considera-se que:

Toda organização precisa de pessoas com o foco direcionado a objetivos importantes, o talento de aprender continuamente a fazer cada vez melhor e a capacidade de ignorar as distrações e manter o foco obstinado. Inovação, produtividade e crescimento dependem desse tipo de profissionais de alto desempenho. (GOLEMAN, 2013, P. 219).

Nesse sentido, algumas organizações que trabalham com o modelo de gestão humanizada, já adotam o *mindfulness* para auxiliar o desenvolvimento da autoconsciência e performance de seus funcionários. Uma dessas empresas é a mundialmente conhecida Google,

que desde 2007 aplica o curso “Busque dentro de você” criado por um dos seus próprios engenheiros, Chade-Meng Tan, em parceria com a fundadora do Center for Contemplative Mind, Mirabai Bush. (GOLEMAN 2013, p. 193). “O programa funciona em três etapas: 1. Treinamento de atenção. 2. Autoconhecimento e autodomínio. 3. Criando hábitos mentais úteis.” Ao criar o projeto Busque dentro de você, a ideia é que ele fosse comprovadamente funcional. Para isso foram reunidos dados científicos e “pesquisas consagradas sobre emoções e inteligência emocional, a importância do otimismo, o poder da compaixão e da gentileza, além de estudos da neurociência sobre meditação e compaixão”. Para compor esse “pacote” de conhecimentos foram chamados também alguns dos melhores especialistas sobre o assunto como Daniel Goleman, Jon-kabat Zinn, Mirabai Bush, Norman Fischer, entre outros. (TAN, 2014, p. 312).

Em 2013 o programa se tornou um instituto (Search Inside Yourself), destinado a ensinar técnicas de *mindfulness* a outras empresas, o que popularizou a ideia no mundo corporativo. (GONZALES, 2016). Cada vez mais empresas se tornam praticantes do *mindfulness*, entre as mais conhecidas estão Apple, Facebook, Ge Healthcare, General Mills e Google. No Brasil algumas corporações como o banco DeutscheBank, lojas Renner e a rede de hotéis Bristol contam com serviços que oferecem sessões de *mindfulness* a seus funcionários. (INÁCIO, 2016). Um desses prestadores de serviço é a empresa Invok, que além de atuar em projetos de consultoria e treinamento para organizações, oferece sessões de *mindfulness* planejadas por Eduardo Farah, professor da FGV, instrutor de *mindfulness* e proprietário da Invok.

Os programas de *mindfulness* prometem que praticar a técnica no ambiente corporativo traz impactos positivos tanto para os indivíduos como para a empresa, colaborando para um ambiente mais equilibrado. De maneira geral, as empresas prestadoras do treinamento de *mindfulness*, dizem que a técnica proporciona os seguintes benefícios: no aspecto colaborativo há redução dos conflitos; melhor gerenciamento das emoções; desenvolvimento de uma cultura mais colaborativa; aumento de resiliência; maior felicidade e satisfação no trabalho. No aspecto de equilíbrio tem-se: maior foco e atenção nas atividades; decisões e planejamento estratégico mais eficientes; redução do absentismo; menor vulnerabilidade ao estresse, ansiedade e depressão; diminui a incidência de doenças relacionadas ao estresse. Quanto aos aspectos de desenvolvimento há: Aumento da criatividade; aumento da autoconsciência; melhor capacidade de resolução de problemas; melhora a empatia e ajuda no desenvolvimento de compaixão. (MINDFULNESS, 2017).

Os benefícios e as experiências relatadas pelos participantes dos programas de atenção plena, tem sido sempre muito positivos, alguns encontraram um novo sentido e satisfação em suas funções, outros se tornaram melhores no que fazem, uns aprenderam, a ouvir mais as pessoas, a realizar mais trabalhando menos, a ter maior confiança, a ser mais calmo e feliz, enfim, são inúmeros os benefícios apontados tanto por líderes, quanto por liderados. (TAN, 2014, p. 282). Porém, praticar o *mindfulness* no local de trabalho, não elimina os conflitos, a cobrança pelos prazos, entre outros tantos desafios, mas quando esses surgem, as pessoas tornam-se capazes de lidar com eles de maneira mais hábil e com menos estresse. Convém lembrar, que a autoconsciência que o *mindfulness* pode promover dentro da gestão humanizada, não trata apenas de aprendizado e desenvolvimento pessoal, ele também é traduzido no aprendizado da equipe e no desenvolvimento da organização.

2.4 O papel do líder consciente e suas competências

O perfil do líder consciente pode ser essencial para o momento contemporâneo, no qual percebe-se que há uma crise de consciência e de liderança em diversos seguimentos, entre políticos, diretores, executivos e gestores são raros os líderes a serviço do bem comum. (CHATTERJEE, 2007, p. 195). No âmbito das organizações, por exemplo, são frequentes as queixas dos funcionários sobre a relação desumanizada que sofrem por parte de seus superiores. A falta de autoconhecimento e incapacidade de unir inteligência sistêmica à inteligência emocional faz com que muitos desses líderes apresentem atos inconscientes que acabam impedindo um trabalho com maior valor para as pessoas. (ABDALLAH, 2015).

Importantes pesquisas têm divulgado as consequências que uma gestão sem consciência pode provocar na vida dos funcionários. Segundo dado divulgado pela Associação de Psicologia dos Estados Unidos, 75% dos trabalhadores americanos apontam seus chefes como a maior causa de estresse no trabalho. (BARRETO, 2015). No Brasil a ISMA aponta que o estresse ocupacional atinge 70% dos trabalhadores e ainda segundo artigo publicado por Assad (2017), “84% das pessoas que pedem demissão, pedem demissão de seus chefes, e não das empresas nas quais trabalham”.

Torna-se necessário que aja uma transformação pessoal desses líderes, que os ajude a compreender melhor a essência e necessidades humanas. De acordo com Charan (2012, p.11), enquanto não existir “um processo que ajude os gestores a adotar habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais apropriados a cada nível de liderança, nenhum tipo de treinamento ou coaching terá grande impacto”. Nesse sentido, o desenvolvimento da consciência pode corresponder a um processo de transformação duradouro, que vem para complementar e trazer uma nova perspectiva na atuação da liderança, equilibrando o foco entre resultados e qualidade de vida de líderes e liderados.

O perfil do líder consciente não é algo novo ou um modelo único a ser seguido, longe disso, ele pode complementar todos os outros estilos de liderança, nos quais sabe-se que é recomendado o profissional transitar para alcançar melhores resultados. O líder consciente inspira e provoca transformações, ele possui como capacidades a inteligência emocional, analítica e espiritual, é um indivíduo íntegro e sabe equilibrar força e amor. Além disso, ele é um “líder que serve”, ou seja, “que atua pelo propósito da empresa e trabalha para o bem de todos: funcionários, clientes, acionistas, fornecedores etc”. (SISODIA apud DINIZ, s.d.). O

papel fundamental desse perfil é desenvolver pessoas e assim como os grandes líderes, eles “não se contentam com os sistemas como eles são, mas veem aquilo que eles podem se tornar e então trabalham para melhorá-los, para beneficiar um círculo mais amplo.” (GOLEMAN 2013, p. 245). Além disso, o líder consciente não busca conseguir maiores privilégios, sua preocupação está em descobrir melhores perspectivas da realidade organizacional, para tomar melhores decisões. (CHATTERJEE 2007, p. 135). Sobre esse aspecto, considera-se que:

O ponto central de decisões inteligentes, portanto, vem não apenas de ser um especialista na área, mas também de ter um alto nível de autoconsciência. Se você conhece a si mesmo tão bem como conhece o seu negócio, pode ser mais perspicaz na interpretação dos fatos (enquanto, espera-se, se protege das distorções internas que possam embaçar suas lentes). (GOLEMAN, 2013, p. 3394).

Outra característica dos líderes conscientes é a capacidade de questionar o seu próprio sistema de crenças em benefício do bem comum. Mais do que saber se comunicar e ter uma escuta ativa, eles sabem identificar quais são seus pontos fortes e fracos e compreendem como isso influencia os outros através de seu comportamento e atitudes. Por isso, eles são comprometidos com o autoconhecimento, cultivam inteligência emocional e se relacionam com empatia, de tal modo que “tratam seus colaboradores como eles precisam ser tratados, para que voluntariamente se comprometam e deem o melhor de si mesmos”. (VILASECA, 2016). O líder consciente entende que não há como desenvolver pessoas se ele mesmo não se conhecer e não se gerenciar primeiro. Segundo Maxwell (2007, p. 182), para ter credibilidade e para que as pessoas o sigam, o líder deve antes de tudo trabalhar em sua mudança pessoal e os padrões de excelência devem ser estabelecidos antes para si mesmo do que para os outros. Nesse sentido considera-se que “a liderança não é nem uma ciência nem uma arte; é um estado de consciência”. (CHATTERJEE, 2007, p. 69).

Liderar com consciência exige do líder que ele mantenha sua mente no momento presente e tenha clareza quanto ao seu propósito de vida, para conduzir melhor suas motivações e facilitar o desenvolvimento e direcionamento da sua equipe. (GRAYEB, 2015, p. 39). Sobre liderar com propósito Reiman (2013, p. 523), afirma que “a maior parte das organizações tem gestão demais e liderança de menos. Líderes de propósito não administram, cativam. Eles não executam tarefas, lideram cruzadas”. Para o autor os líderes precisam provocar mudanças significativas no mundo. A esse respeito considera-se que:

Esses líderes inspiram: eles articulam um propósito comum maior que dá significado e coerência ao trabalho de todos e envolve as pessoas emocionalmente através de

valores que fazem com que elas se sintam bem em relação ao trabalho que executam, as motivam e as mantêm no caminho. (GOLEMAN, 2013, p. 244)

Mais do que motivar, esse líder estimula as pessoas a encontrarem aquilo que nelas é a busca pela excelência. (CORTELLA, 2016, p. 62). Segundo Vilaseca (2016), o líder consciente inspira através do exemplo, desenvolve o potencial de seus liderados e transmite paixão contagiante pelo que faz. Dessa maneira, ele inspira e transforma o ambiente de trabalho em um lugar em que as pessoas são mais saudáveis, felizes e produtivas. Para Mackey e Sisodia, (2013, p. 900), “não existe negócio consciente sem líderes conscientes”, eles se motivam em gerar valor, servir as pessoas e ao propósito maior da organização. Os autores também consideram que:

Além de altos níveis de inteligência analítica, emocional e espiritual, os líderes de empresas conscientes possuem uma inteligência sistêmica mais apurada, que compreende as relações entre todos os *stakeholders* interdependentes. Seu modo fundamentalmente mais sofisticado e complexo de refletir sobre o negócio transcende as limitações da mente puramente analítica, focada em diferenças, conflitos e *trade-offs*. (MACKEY; SISODIA, 2013, p. 906).

Em resumo o líder consciente busca continuamente se desenvolver como profissional e como ser humano, seu papel é instigar e criar condições para o desenvolvimento das pessoas e da organização na qual atua, alinhando propósitos e promovendo tanto performance e resultados, quanto um trabalho com maior valor para toda coletividade que é impactada por suas ações.

2.5 Autoconsciência e satisfação no trabalho

Sabe-se que no universo corporativo, era comum a predileção da capacidade intelectual em detrimento da capacidade emocional, “quanto mais alto o QI do indivíduo, dizia a teoria, maior sua inteligência.” (ZOHAR; MARSHALL, 2016, p. 17). Porém, em um mundo com múltiplas conexões, elevada quantidade de informação e veloz em processos de mudança, verificou-se que não bastava mais o indivíduo ser intelectualmente inteligente se não soubesse lidar com as emoções. As empresas começaram a exigir das pessoas um processo emocional mais desenvolvido. Esse posicionamento pode ter sido embasado por pesquisas que revelaram que o QI contribui com apenas 20% do sucesso profissional, sendo os 80% restantes compostos por um conjunto de outros fatores que englobam a inteligência emocional. (GOLEMAN 2011, p. 1199). Profissionais de áreas distintas perceberam que ao dominarem os efeitos das emoções, tinham como resultado um maior controle sobre suas reações. Isso impactou positivamente os indivíduos que aderiram à essas práticas para melhorarem suas relações de trabalho e terem maior controle sobre a suas carreiras.

Com uma percepção mais abrangente da QE, o paradigma organizacional pode ser remodelado, diminuindo a notável distância entre a capacidade técnica que move a organização e a verdadeira capacidade que líderes precisam para desenvolver uma gestão mais consciente e produtiva. Torna-se importante que os líderes sejam mais conscientes de si, que possam engajar e influenciar positivamente suas equipes, através do controle emocional e da capacidade de despertar o interesse de seus funcionários em aprimorarem o autoconhecimento. Além, de torna-los capazes de encontrar sentido e satisfação com o trabalho que realizam. Um ambiente assim pode atrair indivíduos mais realizadores e de grande potencial. Para Chatterjee, (2007, p. 13) à medida que mais administradores entendam a interconexão entre o crescimento das pessoas e o aperfeiçoamento da empresa, haverá um crescente interesse por aprimorar os processos de desenvolvimento pessoal. É evidente que os conhecimentos técnico, lógico e analítico não deixam de ser relevantes, mas reconhece-se a necessidade de equilíbrio entre o repertório intelectual, emocional e espiritual, para que líderes alcancem maiores resultados e conduzam melhor o desenvolvimento de suas equipes.

De acordo com Zohar e Marshall (2016, p. 27) “a espiritualidade pode auxiliar a transcender a distância entre o indivíduo e a organização”. Porém, para que isso ocorra Senge (2011, p.178) alerta que é necessário que os líderes redefinam suas atividades para algo além

do “antigo dogma de planejamento, organização e controle”. Maxwell (2007, p.37) reforça esse posicionamento afirmando, que a “liderança demanda mais do que apenas controle da informação. Demanda a capacidade de lidar com várias questões intangíveis”. O problema não está na mensuração em si, mas sim no desequilíbrio em valorizar somente o que pode ser medido. Isso provoca dependência por medidas quantitativas que comprometem o discernimento e o aprendizado sobre as necessidades mais essenciais da empresa, como por exemplo a qualidade dos relacionamentos. (SENGE et al., 2007).

“Existe uma relação intrigante entre a autoconsciência e poder”, a autoconsciência pode diminuir proporcionalmente quanto maior for o cargo na hierarquia da organização, isso se deve principalmente porque quando indivíduos ganham poder, menos pessoas se dispõem a falar sobre suas atitudes. (GOLEMAN, 2013, p. 1062). Avaliação 360° graus, pode ser indicada como uma ferramenta para a autoconsciência, pois possibilita que líderes não percam a noção e se vejam através dos olhos dos outros. Porém, desenvolver o autoconhecimento é fundamental. Indivíduos com pouca autoconsciência e inteligência emocional, podem passar por uma experiência perturbadora ao receberem críticas pessoais ou profissionais. Questões de ego e medos podem tornar maior a distância entre o líder e seus liderados, dificultando os progressos para uma gestão mais produtiva e humanizada.

Senge (2011, p. 177) reforça que é preciso que as organizações percebam a responsabilidade que possuem sobre a vida de seus líderes e liderados e através de uma experiência de trabalho mais enriquecedora, proporcionem condições adequadas para o desenvolvimento dessas pessoas. Visto que a falta de um “desenvolvimento eficaz de talentos nas organizações contribui para o déficit de lideranças.” (CHARAN et al., 2012, p. 4). É preciso também que as empresas preparem seus líderes para que sejam capazes de integrar suas aspirações mais profundas ao que fazem. Pois dessa maneira, sua influência será inspiradora e movimentará as pessoas através desse propósito. (CHATTERJEE, 2007, p. 63). Com base nisso, talvez seja possível que as corporações consigam promover equilíbrio entre, produtividade e realização com o trabalho.

Cortella (2016, p. 27) afirma que “o propósito reordena nossas ações”, e classifica como um valor organizacional o fato do indivíduo ser consciente do sentido que atribui ao que faz, pois essa clareza permite que a pessoa seja muito mais eficaz e tenha alto nível de satisfação no trabalho. Cortella (2016, p. 26), ainda alega que a falta de sentido leva as pessoas a executarem um trabalho “automático, robótico, levando a um processo de alienação, isto é de perda de si mesmo”. Quando há ausência de sentido surgem estresse, ansiedade,

síndrome da fadiga crônica, entre outros sintomas que podem desencadear doenças graves. Pessoas com doenças relacionadas ao estresse sofrem uma diminuição na criatividade e na produtividade em geral, tem propensão a faltar ao trabalho e custam mais dinheiro as empresas. (ZOHAR; MARSHALL, 2006).

Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS) cada vez mais brasileiros no mercado de trabalho apresentam transtornos mentais e comportamentais, como estresse, ansiedade, depressão e transtornos bipolares. Sendo a depressão a causa de afastamento de 75,3 mil trabalhadores só em 2016. (AGÊNCIA O GLOBO, 2017 a). O relatório global da OMS confirma que a “depressão atinge 5,8% da população brasileira”, isso representa cerca de 11,5 milhões de pessoas. Enquanto que a ansiedade bate o recorde mundial, sendo o Brasil o país com maior índice de habitantes ansiosos 9,3%, ou seja, 18,6 milhões de pessoas. (ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE, 2017).

Conforme informa o especialista em Previdência, Leonardo Rolim, apenas 5% dos trabalhadores afastados por algum tipo de transtorno mental são reabilitados em seus empregos, gerando dessa maneira um problema econômico, pois os afastamentos representam “R\$ 113,3 milhões anuais aos cofres públicos”. Para o especialista, a situação comprova a “necessidade de colocar esse tipo de transtorno no topo da lista de preocupações para políticas públicas e de empresas”, já que pesquisas preveem que “até 2020 a depressão será a doença mais incapacitante do mundo”. (AGÊNCIA O GLOBO, 2017 b). O que chama atenção é que essas estáticas não estão relacionadas ao excesso de trabalho, mas sim a insatisfação e ausência de sentido que o trabalhador encontra nas tarefas que desempenha dentro da organização. Nesse contexto é preciso avaliar o quanto o alinhamento de propósito nas organizações pode fazer diferença na realização pessoal dos empregados.

Apesar da sobrecarga não ser o principal motivo de insatisfação, pode desencadear estresse e uma piora na qualidade de vida e produtividade do funcionário. Por tanto, considera-se imprescindível que a liderança distribua melhor as tarefas e prepare as pessoas para que possam desempenhá-las. O ideal é evitar direcionar uma pessoa para fazer o trabalho de duas ou mais. Além disso, vale lembrar que o conceito de multitarefa pode derrubar a produtividade dos empregados em até 40%, conforme mencionado no capítulo 3. Sobre isso Cortella (2016, p. 34) afirma que:

[...] o problema é que não temos uma partilha equilibrada das tarefas. Nas empresas é frequente a sobrecarga em alguma pessoas quando há um planejamento equivocado da distribuição de trabalho dentro do grupo. Uma chefia ou liderança que não saiba organizar o trabalho coletivo ficará sempre em desvantagem. Na hora

do sufoco, geralmente aparece uma pessoa que diz “pode deixar que eu faço”. E sempre existe alguém a dizer “tudo bem, então você faz”. Isso significa que haverá, de um lado, uma estrutura parasitária e, do outro, um abnegado que assume o conjunto centralizado das tarefas.

O problema é que mesmo isso sendo essencial para a satisfação dos liderados e alcance dos resultados organizacionais, muitas vezes há uma falta de preparo e de conscientização por parte da liderança quanto aos processos de direcionamento e de desenvolvimento da sua equipe. Outro fator que influencia a satisfação no trabalho é o reconhecimento do esforço e dos resultados entregues pelos liderados. Segundo Cortella (2016, p. 65), “a principal causa da desmotivação é a ausência de reconhecimento. Quando o profissional não é objeto de gratidão pelo que faz”. Por tanto, ter um trabalho que proporcione sentido, que tenha reconhecimento por parte da liderança, que possua um bom planejamento e distribuição das tarefas e ainda uma perspectiva de desenvolvimento, podem colaborar para que os liderados tenham uma maior satisfação profissional e assim melhorem a sua produtividade. Porém, antes das empresas pensarem em ganhos produtivos, Senge (2011, p. 183) alerta que considerar o “desenvolvimento das pessoas como meio para os fins organizacionais desvaloriza qualquer relacionamento que possa existir entre o indivíduo e a organização”. Nesse sentido, o mundo dos negócios precisa estar em condições de fazer a diferença, mudando sua cultura significativamente a começar por suas lideranças. (ZOHAR; MARSHALL, 2006, p.72).

Reinventar-se torna-se uma necessidade, para que as empresas repensem a sua abordagem tradicional para uma atuação mais consciente, que identifique, por exemplo, que aplicar apenas métodos de controle quantitativos e indicadores de desempenho, são ações desagregadas e podem prejudicar a organização como um todo, pois a falta de atenção com os aspectos mais sutis nas empresas, limita a percepção da realidade. (ROBINSON E ROBINSON, 2014). Assim como, é saudável e produtivo para o indivíduo exercitar a autoconsciência e o equilíbrio entre razão, emoção e espiritualidade, considera-se adequado que empresas agreguem aos métodos de controle quantitativos, fatores mais subjetivos como emoção, intuição, percepção e demais aspectos sócio-emocionais.

Embora a intuição tenha sido durante muito tempo ignorada, estudos apontam que cada vez mais líderes experientes resolvem problemas complexos não apenas com base em sua racionalidade, mas se apoiam em grande parte em sua intuição. Essa reintegração exige pensamento sistêmico, além de autoconsciência. No entanto, reconhece-se que ainda existe um longo caminho para que organizações e sociedade reintegrem intuição e razão. (SENGE,

2011, p. 211). Quando isso for possível dentro das organizações, a atuação da liderança poderá ser mais equilibrada, sistêmica, assertiva e humanizada.

2.6 Organizações com propósito

O modelo das organizações com propósito está baseado na evolução da consciência humana. Mais do que apenas se preocuparem com balanços financeiros, essas organizações possuem consciência de que motivações, conhecimento, valores e emoções de todos os indivíduos envolvidos em suas atividades, são os elementos que realmente estão por trás de seus resultados. (ZOHAR; MARSHALL, 2006). Diante de tantas pesquisas referentes a insatisfações com o trabalho, essas empresas encontraram a oportunidade de dar um novo significado para o que o ele representa na vida dos funcionários. Dessa maneira, elas desenvolvem um trabalho que proporciona sentido e reconecta as pessoas consigo mesmo e com as tarefas que desempenham. Segundo Cortella, (2016, p. 104) As pessoas não querem apenas ter o emprego, elas querem algo que dê sentido à sua existência, algo que as ajude a ganhar a vida contribuindo com um propósito maior.

Há nessas empresas um grande cuidado com o desenvolvimento das pessoas e o bem-estar delas, pois compreende-se que o desenvolvimento gera envolvimento e que por tanto o lucro torna-se consequência desse esforço. Peter Senge, menciona em seu livro “A quinta disciplina” que o lucro está para a organização, assim como respirar está para as pessoas, ou seja, lucro é uma condição para que a empresa exista e não pode ser o objetivo final de seus esforços. (SENGE, 2011). É preciso que as empresas assumam a responsabilidade de atuar no mundo fazendo uma diferença positiva na vida das pessoas.

O propósito pode ser definido como "uma maneira única que a empresa escolhe para organizar sua contribuição para o mundo". Ele se distingue da missão e visão da empresa, pois revela a razão da sua existência, em vez de apenas, “o quê” e “como” ela faz para atingir seus objetivos. (REIMAN, 2013, p. 221). Outro aspecto importante é que o propósito não está relacionado com a entrega dos elementos essenciais da empresa, mas sim com as ações que completam aquilo em que a ela se propõe a entregar para os *stakeholders*. Além disso, o propósito é considerado um dos motivos de maior engajamento e resultados nas organizações. A esse respeito Reiman (2013, p. 201) afirma que:

Os autores do livro Os segredos das empresas mais queridas (R. Sisodia, D. Wolfe, e J. Sheth) pesquisaram centenas de companhias e encontraram certo grupo que atende a esse critério. Essas empresas pagam muito bem seus empregados, entregam valor para os seus clientes, estão rodeadas por uma rede de prósperos fornecedores e, atenção: trazem um fantástico retorno para os acionistas – 1025% nos últimos 10 anos, versus apenas 122% para as empresas listadas no S&P 500 (índice que agrega

as 500 ações mais relevantes para o mercado norte-americano) e 316% para companhias citadas na obra *Empresas feitas para vencer* do Jim Collins.

Nesse sentido, é possível considerar que empresas que possuem um propósito claro geram mais resultados que outras. “Não por acaso, 90% das empresas consideradas como de “alta performance” pela LRN hoje trabalham estes valores nas estratégias de marca das empresas. Além disso, em 70% delas, o propósito ajudou a viabilizar novos negócios”. (PIVA, 2017). É evidente, que a excelência operacional é importante e gera vantagens competitivas, porém ela poder ser copiada pela concorrência. Já o propósito é singular e dificilmente será reproduzido por outra empresa, pois depende de características únicas das aspirações de seus fundadores, que conceberam um jeito único de fazer diferença no mundo.

Diante do exposto, compreende-se que o propósito não é apenas um “acessório” ou uma “moda passageira”, ele faz parte do processo da estratégia das empresas, pois ao mesmo tempo em que pode gerar mais lucros, ele entrega valor e significado para os indivíduos envolvidos nas atividades da organização. Além disso, quando o propósito se torna amplamente divulgado e bem direcionado, as pessoas também passam a compreender melhor o porquê devem gerar resultados, atingir objetivos e metas. Mais do que isso, as empresas com propósito preocupam-se com o crescimento e desenvolvimento das pessoas e mobilizam as aspirações coletivas para que os propósitos individuais dos envolvidos no processo também sejam alinhados e praticados em prol do bem-estar de todos. Segundo Cortella (2016, p. 170), “quando o crescimento individual contribui para o crescimento coletivo, com desdobramentos que beneficiam o conjunto da sociedade, tem-se então uma relação sustentável, e o propósito desaponta com valor”.

Tendo em vista os aspectos observados considera-se que, o propósito é uma força financeira e também humanitária, pois possibilita tanto o aumento da produtividade e resultados, quanto o desenvolvimento e crescimento das pessoas envolvidas. (REIMAN, 2013, p. 247). No momento atual, com o perfil de indivíduos cada vez mais interessados em buscar realização com o trabalho, uma empresa sem propósito dificilmente consegue fazer com que seus funcionários se comprometam e contribuam com o negócio. Para Chopra (2013, p. 162), “nessa nova lógica de uma empresa que não seja apenas lucrativa, mas socialmente relevante, o critério de ter uma causa dá uma justeza ao esforço e ao lucro”. Ou seja, um bom propósito, que é verdadeiro e concreto dá um motivo tangível para que as decisões sejam tomadas e as tarefas sejam executadas por líderes e colaboradores. Ainda sobre esse tema,

Mackey e Sisodia, (2013, p. 65), consideram que “grandes propósitos são transcendentais, energizantes e inspiradores para toda a rede interdependente de *stakeholders*”.

Um exemplo de organização com propósito citado por Reiman em seu livro é o da empresa Graco, que faz parte do grupo Newell Rubbermaid e é reconhecida como um dos maiores nomes do ramo de produtos infantis. “Ao invés de pensar apenas em sua missão, fabricar os melhores produtos para cuidar dos filhos pequenos”. Identificou que seu propósito era “Cuidamos dos pais, para que eles possam cuidar melhor dos seus filhos”. (REIMAN, 2013, p.193). Antes a Graco, “limitava-se a fabricar e vender seus carrinhos e faturava 450 milhões de dólares”. Com a identificação do propósito “em uma década, o faturamento mais que dobrou, para 1,3 bilhão de dólares”. (REIMAN apud VITAL, 2011). A Harvard Business Review também traz outros exemplos de propósitos:

A empresa de serviços financeiros ING (“Empoderando pessoas para estarem um passo à frente na vida e nos negócios”), da gigante da alimentação Kellogg (“Nutrindo famílias para que elas floresçam e prosperem”) e da seguradora IAG (“Ajudar as pessoas a gerenciar risco e a se recuperar da dificuldade de uma perda inesperada”). (KENNY, 2014).

Empresas talvez mais conhecidas como Natura, Riachuelo, Itaú, Apple, Coca-Cola, Disney e tantas outras, também buscam identificar propostas de valor que vão muito além dos seus produtos, serviços e identidades. São organizações que evoluíram suas estratégias e seguem transformando o mundo e a vida das pessoas através de seus propósitos.

O maior desafio das organizações, porém é disseminar o propósito para os *stakeholders*, pois uma coisa é o que elas pensam ser o motivo da sua existência e outra coisa é a percepção que seu público interno e externo tem de suas ações. O propósito não se sustenta apenas com discurso é preciso uma manutenção constante que exige ação, e isso pode ser realizado por meio de um trabalho de conscientização e capacitação das lideranças. “Líderes de propósito levam o significado a sério e sabem valorizar o trabalho, sem jamais torná-lo banal”. (REIMAN, 2013, p. 1412). Segundo o autor, esses líderes “negociam esperanças e sonhos e sabem muito bem que precisam pensar grande se pretendem causar impacto global”. Nesse sentido, considera-se que o papel da liderança é um elemento fundamental para criar, disseminar e manter os propósitos alinhados da organização.

3 CONCLUSÕES

Tendo em vista os aspectos observados, verificou-se que a interconectividade entre as inteligências racional, emocional e espiritual são fundamentais para que as lideranças desenvolvam autoconsciência. Isso porque o processo de desenvolvimento da autoconsciência exige muito mais do que apenas racionalidade, ele exige que o indivíduo tenha pleno controle de seus processos emocionais, saiba reconhecer as emoções do outro, saiba se relacionar com empatia e tenha um propósito de vida bem definido. Características essas inerentes as capacidades da inteligência emocional e espiritual. Além disso, a pesquisa apresenta que a inteligência espiritual, que até pouco tempo não era muito valorizada no meio corporativo, mostra-se essencial para o bom funcionamento do QI e do QE, pois sem ela o indivíduo não consegue formular respostas sobre as suas dúvidas existenciais, como por exemplo, “o meu emprego faz eu me sentir realizado?”.

Para o desenvolvimento da autoconsciência é apresentado uma ferramenta originária das práticas meditativas do oriente, o *mindfulness*, que resumidamente treina a nossa atenção para o momento presente, através de exercícios de focalização conduzidos pelo controle da respiração e percepção do corpo. Isso mostrou-se relevante, pois pesquisas apontaram que passamos quase 50% do tempo de nossas vidas em um estado de “piloto automático”, o que prejudica a nossa saúde mental, qualidade de vida e produtividade. A ferramenta possui base científica na neurociência, pois promove através da neuroplasticidade mudanças na estrutura e funcionalidades cerebrais, proporcionando entre os inúmeros benefícios mencionados no desenvolvimento do trabalho, maior satisfação pessoal, foco, controle das emoções e desenvolvimento da autoconsciência. O que permite que sejamos mais protagonistas e menos reativos diante de nossos processos emocionais.

O objetivo desse trabalho foi reconhecer que o desenvolvimento da autoconsciência pode criar uma conexão mais humanizada entre líder e liderados, além de favorecer a satisfação no trabalho, alinhar os propósitos compartilhados e maximizar os resultados. Nesse sentido concluiu-se que em razão do *mindfulness* promover a autoconsciência, controle emocional, foco, etc. Essa ferramenta pode fazer parte da gestão humanizada, complementando e ajudando a aprimorar a sua filosofia, em benefício da melhora da produtividade e qualidade de vida. Pois, quando líderes passam a compreender como seus padrões de pensamento, preconceitos e reações influenciam na eficácia de sua liderança,

podem alinhar melhores estratégias para uma gestão mais produtiva e humanizada. Entre os benefícios que a prática pode proporcionar no aspecto colaborativo estão redução dos conflitos; melhor gerenciamento das emoções; desenvolvimento de uma cultura mais colaborativa; aumento de resiliência; maior felicidade e satisfação no trabalho. No aspecto de equilíbrio tem-se: maior foco e atenção nas atividades; decisões e planejamento estratégico mais eficientes; redução do absentismo; menor vulnerabilidade ao estresse, ansiedade e depressão; diminui a incidência de doenças relacionadas ao estresse. Quanto aos aspectos de desenvolvimento há: Aumento da criatividade; aumento da autoconsciência; melhor capacidade de resolução de problemas; melhora a empatia e ajuda no desenvolvimento da compaixão pelos outros

A respeito das competências e o papel do líder consciente chegou-se a conclusão de que seu maior objetivo profissional é desenvolver pessoas. Suas capacidades envolvem a inteligência emocional, analítica e espiritual. Além disso, eles são comprometidos com o autoconhecimento, cultivam inteligência emocional e se relacionam com empatia. O líder consciente possui um forte senso de propósito e consegue estimular as pessoas a também encontrarem aquilo que nelas é a busca pela excelência. Dessa maneira, ele alinha os propósitos individuais aos propósitos organizacionais e promove um trabalho com maior significado para todos os *stakeholders*.

Quanto aos fatores relacionados a satisfação no trabalho, entende-se eles estão principalmente ligados ao fato de as atividades desempenhadas proporcionarem um sentido maior para indivíduo. As pessoas não querem apenas ter o emprego, elas querem algo que dê sentido à sua existência, algo que as ajude a ganhar a vida contribuindo com um propósito maior. Além disso, uma distribuição bem planejada das atividades de acordo com as responsabilidades de cada empregado e o reconhecimento pelo o trabalho desempenhado também contribuem para uma maior realização e satisfação com o trabalho.

Tendo em vista os aspectos observados sobre a influência do propósito organizacional e desempenho, conclui-se que ele faz parte do processo da estratégia das empresas, pois ao mesmo tempo em que pode gerar mais lucros, ele entrega valor e significado para os *stakeholders* de maneira única. Nesse sentido conclui-se que o propósito é uma força financeira e também humanitária, pois possibilita tanto o aumento da produtividade e resultados, quanto o desenvolvimento da coletividade. Por tanto, essa pesquisa mostrou que o *mindfulness* pode contribuir para o processo de conscientização de líderes e liderados e que

essa capacidade torna-se cada vez mais fundamental para o processo de uma gestão mais produtiva e humanizada.

4 POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

4.1 Indivíduos conscientes de si mesmo são bons líderes

Sobre esse desdobramento em diversos momentos do trabalho foram subtendidos que sim, indivíduos conscientes de si mesmo são bons líderes. Porém, para um maior aprofundamento desse item específico é necessária uma análise mais profunda em uma pesquisa futura.

4.2 Organizações que praticam *Mindfulness* são mais desenvolvidas

Devido ao tema apresentar um aspecto recente no universo corporativo, não há uma base científica ou pesquisas suficientes para responder a esse item. Dessa maneira, é possível que ele venha a ser investigado futuramente.

4.3 Organizações conscientes possuem empregados mais satisfeitos com o trabalho

Sim, esse tema foi abordado e respondido no capítulo sobre organizações com propósito. Pois, elas são necessariamente mais conscientes e proporcionam um trabalho com maior significado para seus funcionários. Como foi visto esse é um dos motivos de maior satisfação no trabalho. Para investigações mais práticas, porém é necessária uma análise mais profunda em uma pesquisa futura.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- Invok**. Disponível em: <<http://www.invok.com.br/>>. Acesso em: Fevereiro 2017.
- ABDALLAH, A. A era do líder consciente? **Época Negócios**, 27 Dezembro 2015. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2015/12/era-do-lider-consciente.html>>. Acesso em: 25 Fevereiro 2017.
- AGÊNCIA O GLOBO. Época Negócios. **Época Negócios**, 12 Fevereiro 2017. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2017/02/mais-de-75-mil-pessoas-foram-afastadas-do-trabalho-por-depressao-em-2016.html>>. Acesso em: 23 Fevereiro 2017.
- AGÊNCIA O GLOBO. Gazeta do Povo. **Gazeta do Povo**, 12 Fevereiro 2017. Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/economia/depressao-tira-milhares-de-trabalhadores-do-mercado-todos-os-anos-1p6hylp6s333tuj7yog723z53>>. Acesso em: 15 Fevereiro 2017.
- ALVES, R. **O cérebro com foco e disciplina**. São Paulo: Gente, v. Recurso digital, 2014.
- ASSAD, A. Liderança tóxica: Uma dor no bolso das empresas. **Mulheres Executivas em Ação**, 15 Março 2017. Disponível em: <<http://mulheresexecutivasemacao.com.br/2017/03/lideranca-toxica-uma-dor-no-bolso-das-empresas/>>. Acesso em: 19 mar. 2017.
- ATCHLEY, P. You Can't Multitask, So Stop Trying. **HBR Harvard Business Review**, 21 Dezembro 2010. Disponível em: <<https://hbr.org/2010/12/you-cant-multi-task-so-stop-tr>>. Acesso em: 26 Fevereiro 2017.
- BARRETO, N. Brasileiro é o 2º mais estressado do mundo. **ISMA Brasil**, 30 Abril 2015. Disponível em: <<http://www.ismabrasil.com.br/img/estresse52.pdf>>.
- CHARAN, R.; DROTTER, S.; NOEL, J. **Pipeline de liderança**. São Paulo: Elsevier, 2012.
- CHATTERJEE, D. **Liderança consciente. Peregrinação rumo à conquista de si mesmo**. 10ª. ed. São Paulo: Pensamento Cultrix, 2007.
- CHIRASELLO, A. Como um chefe ruim pode adoecer os funcionários. **BBC Brasil**, 11 Janeiro 2016. Disponível em: <http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2016/01/151208_vert_cap_chefe_morte_lab>. Acesso em: 25 Fevereiro 2017.
- CHOPRA, D. **Super cérebro**. São Paulo: Alaúde, v. Recurso digital, 2013.
- CORTELLA, M. S. **Por que fazemos o que fazemos? Aflições vitais sobre trabalho, carreira e realização**. 1ª. ed. São Paulo: Planeta, 2016.

- DINIZ, A. Liderança consciente. **Abilio Diniz**. Disponível em: <<http://abiliodiniz.com.br/lideranca/lideranca/lideranca-consciente/>>. Acesso em: 14 Fevereiro 2017.
- GOLEMAN, D. **Inteligência emocional. A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, v. Recurso digital, 2011.
- GOLEMAN, D. **Foco. A atenção e seu papel fundamental para o sucesso**. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, v. Recurso digital, 2013.
- GOLEMAN, D. **Liderança a inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, v. Recurso digital, 2015.
- GOLEMAN, D.; SENGE, P. **O foco triplo. Uma nova abordagem para a educação**. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.
- GONZALES, L. Mindfulness aqui e agora. **Super Interessante**, p. 26-35, 2016.
- GRAYEB, F. R. **Liderança e consciência. O modelo de três círculos para integrar crescimento pessoal e profissional**. 1ª. ed. São Paulo: Uno, 2015.
- HARRIS, S. **Despertar um guia para espiritualidade sem religião**. 1. ed. São Paulo: Companhia das Letras, v. Recurso digital, 2015.
- INÁCIO, L. Mindfulness: a meditação que reduz o estresse e aumenta a produtividade. **Gazeta do Povo**, 23 Dezembro 2016. Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/economia/pos-e-carreira/mindfulness-a-meditacao-que-reduz-o-estresse-e-aumenta-a-produtividade-1r7j9r9uptc2y73v0wb4j04bn>>. Acesso em: 26 Fevereiro 2017.
- KENNY, G. Your Company's Purpose Is Not Its Vision, Mission, or Values. **Harvard Business Review**, 03 Setembro 2014. Disponível em: <<https://hbr.org/2014/09/your-companys-purpose-is-not-its-vision-mission-or-values>>. Acesso em: 25 Maio 2017.
- LAZAR, S. How Meditation Can Reshape Our Brains. **Youtube**, 23 Janeiro 2012. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=m8rRzTtP7Tc>>. Acesso em: 27 Janeiro 2017.
- MACKEY, J.; SISODIA, R. **Capitalismo consciente**. São Paulo: HSM, v. Recurso digital, 2013.
- MARQUES, J. R. Gestão humanizada: aumentando a produtividade e retendo talentos. **IBC Instituto Brasileiro de Coaching**, 09 Setembro 2013. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/gestao-humanizada-aumentando-produtividade-retendo-talentos/>>. Acesso em: 27 Janeiro 2017.

- MAXWELL, J. C. **As 21 leis irrefutáveis da liderança. Uma receita comprovada para desenvolver o líder que existe em você.** 1ª. ed. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.
- MINDFULNES, M. Mindfulness organizacional. **Mundo Mindfulness**, 2017. Disponível em: <<https://www.mundomindfulness.com.br/mindfulness-organizacional>>. Acesso em: 27 Fevereiro 2017.
- ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE. Organização Pan-Americana da Saúde. **PAHO WHO**, 23 fevereiro 2017. Disponível em: <http://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=5354:aumenta-o-numero-de-pessoas-com-depressao-no-mundo&Itemid=839>. Acesso em: 24 Fevereiro 2017.
- PIVA, N. Empresas com propósito vendem mais, vendem melhor e ajudam a melhorar o mundo. **Gazeta do Povo**, 17 Maio 2017. Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/economia/livre-iniciativa/empresas-com-propósito-vendem-mais-vendem-melhor-e-ajudam-a-melhorar-o-mundo-2els4mj7ku2hffrxo3fwhxnym>>. Acesso em: 23 Maio 2017.
- REIMAN, J. **Propósito: Por que ele engaja colaboradores, constrói marcas fortes e empresas poderosas.** São Paulo: HSM, v. recurso digital, 2013.
- ROBINSON, S.; ROBINSON, M. M. Holonomic thinking. **HBRBR**, Abril 2014. Disponível em: <<http://hbrbr.uol.com.br/holonomic-thinking/>>. Acesso em: 7 Janeiro 2017.
- SANTOS, M. 5 empresas amadas por seus funcionários por causa da gestão humanizada. **ELOS 360**, 2016. Disponível em: <<http://www.elos360.com.br/artigos/5-empresas-amadas-por-seus-funcionarios-por-cao-da-gestao-humanizada>>. Acesso em: 27 Janeiro 2017.
- SENGE, P. et al. **Presença. Propósito humano e o campo do futuro.** São Paulo: Cultrix, 2007.
- SENGE, P. M. **A quinta disciplina. Arte e prática da organização que aprende.** 27ª. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2011.
- SISODIA, R.; WOLFE, D. B.; SHET, J. **Empresas Humanizadas.** [S.l.]: [s.n.], v. Recurso digital (amostra).
- TAN, C. M. **Busque dentro de você.** 1ª. ed. Ribeirão Preto: Novo Conceito, v. Recurso digital, 2014.
- TOLLE, E. **O poder do agora. Um guia para iluminação espiritual.** 1ª. ed. Rio de Janeiro: Sextante, v. Recurso digital, 2010.

VILASECA, B. Sete características do líder consciente. **El País**, 6 fevereiro 2016. Disponível em: <http://brasil.elpais.com/brasil/2016/02/04/eps/1454610316_353471.html?rel=mas>. Acesso em: 26 Fevereiro 2017.

VITAL, N. As empresas precisam de um propósito. **Exame Brasil**, 18 Fevereiro 2011. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/as-empresas-precisam-de-um-proposito/>>. Acesso em: 25 Maio 2017.

WILLIAMS, M.; PENMAN, D. **Atenção plena Mindfulness. Como encontrar a paz em um mundo frenético**. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Sextante, v. Recurso digital, 2015.

YOGANANDA, P. **Autobiografia de um Iogue**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Lótus do Saber, v. Recurso Digital, 2007.

ZOHAR, D.; MARSHALL, I. **Capital espiritual. Usando as inteligências racional, emocional e espiritual para realizar transformações pessoais e profissionais**. 1. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2006.

ZOHAR, D.; MARSHALL, I. **Inteligência espiritual**. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Viva Livros, 2016.