



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

***Mindfulness* e estratégia empresarial: Um caminho para a
vantagem competitiva sustentável**

Carla Patrícia Dias Gomes

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Professora Doutora Inês Vieira Godinho Medeiro Patrão,

Professora Auxiliar Convidada

Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2024



Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

***Mindfulness* e estratégia empresarial: Um caminho para a vantagem competitiva sustentável**

Carla Patrícia Dias Gomes

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Professora Doutora Inês Vieira Godinho Medeiro Patrão,
Professora Auxiliar Convidada

Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2024

AGRADECIMENTOS

Desenvolver este projeto de investigação não foi fácil. Foi necessária muita força de vontade, esforço e resiliência, muitas horas de pesquisa, de escrita e de estudos de campo que me trouxeram aqui.

A verdade é que nada se constrói sozinho e, portanto, este foi um projeto que desenvolvi com a ajuda de várias pessoas que quero aqui prestar um especial agradecimento.

Ao meu namorado, que foi durante todo este processo o meu maior apoio, e que me motiva todos os dias a ser e fazer melhor e a lutar pelos meus objetivos.

Ao Patronato, lugar onde cresci e me tornei a mulher que sou hoje, pela educação e carinho que me sempre foram dados desde muito nova e valores que seguem comigo para a vida toda.

Ao meu pai, que admiro muito, por me ter acompanhado e ajudado a crescer num ambiente caloroso e por desempenhar um papel tão importante na minha vida.

Aos meus amigos, pelos cafés combinados para desanuviar, por serem tão bons confidentes e por me ouvirem e estarem sempre cá para mim.

À minha orientadora, Professora Doutora Inês Patrão, por toda a disponibilidade, ajuda e tão importante conhecimento partilhado que foram fundamentais.

À empresa Premium Minds, pela sua fundamental contribuição para este projeto de investigação e a todos os entrevistados pelo tempo concedido ao partilharem as suas experiências comigo, pois, sem estes, a realização desta investigação não teria sido possível. Por fim, um obrigada ainda a todos os indivíduos que responderam ao questionário.

A todos, um Muito Obrigada!

Resumo

Apesar do crescente interesse pelo *mindfulness* nas empresas, a sua implementação pode-se revelar um desafio, especialmente em organizações que experienciam culturas diversas e desafios a nível de *engagement* dos colaboradores. Esta investigação incide sobre a implementação prática do *mindfulness* nas empresas através de um estudo de caso na empresa portuguesa Premium Minds, onde foram realizadas sessões de *mindfulness* semanalmente durante o ano de 2023. A fim de recolher dados retrospectivos desse ano, entrevistou-se alguns colaboradores envolvidos no programa sobre as suas experiências com esta temática durante esse tempo. Adicionalmente, realizou-se um estudo quantitativo através de um questionário a uma amostra de cidadãos portugueses com o intuito de determinar a sua familiaridade e envolvimento com o *mindfulness* fora do contexto empresarial.

Os resultados das investigações indicam um impacto positivo significativo no bem-estar geral, nas interações sociais e na concentração no trabalho dos participantes do estudo de caso. Ainda assim, observou-se também uma baixa adesão e elevada taxa de desistência, indicando a necessidade de abordagens adaptadas às práticas de *mindfulness* que tenham em conta as características e necessidades específicas dos trabalhadores. O estudo quantitativo mostrou ainda uma grande familiaridade da população portuguesa com o conceito de *mindfulness*, ainda que a maioria nunca tenha praticado.

Esta investigação realça a importância da avaliação e adaptação contínua dos programas de *mindfulness* nas organizações, de modo a potencializar os seus benefícios e a minimizar desvantagens. Ao fornecer evidências empíricas e perspetivas práticas, este estudo contribui para a discussão em curso, contribuindo para implementações futuras mais eficazes do *mindfulness* nas organizações.

Palavras-chave: *Mindfulness*; estratégia empresarial; *mindfulness* em empresas portuguesas

Classificação JEL

M10 – Administração de empresas (geral)

M19 – Administração de empresas (outros)

Abstract

Despite the growing interest in *mindfulness* for businesses, the implementation of the practice can be challenging, especially for organizations with diverse cultures and employee engagement challenges. This study highlights these issues through a case study at Premium Minds, where *mindfulness* sessions were conducted weekly in 2023. In order to collect retrospective data, employees were interviewed about their experiences with *mindfulness* during that year. Additionally, a quantitative study was carried out using a questionnaire to a sample of Portuguese citizens with the aim of determining their familiarity and involvement with *mindfulness* outside the business context.

The results of the studies indicate positive impacts on general well-being, social interactions, and work focus among participants. However, low adherence and high dropout rates were observed, indicating the need for tailored approaches to *mindfulness* practices that consider employees' specific characteristics and needs. The quantitative study also showed the Portuguese population's great familiarity with the concept of *mindfulness*, even though the majority had never practiced it.

This research highlights the importance of continually evaluating and adapting *mindfulness* programs in organizations, in order to maximize their benefits and minimize disadvantages. By providing empirical evidence and practical perspectives, this study contributes to the ongoing discussion, contributing to more effective future implementations of *mindfulness* in organizations.

Keywords: Mindfulness, Company strategy; Mindfulness in Portuguese companies

JEL Classification

M10 - Business Administration (general)

M19 – Business Administration (others)

ÍNDICE

Capítulo I- INTRODUÇÃO	1
Enquadramento do tema da dissertação	1
Capítulo II- Revisão de Literatura	3
1.1 Conceito de <i>Mindfulness</i>	3
1.2- Dimensões do <i>mindfulness</i>	5
1.3 Aplicações/ Vantagens do <i>Mindfulness</i>	8
1.4 Desvantagens da prática de <i>mindfulness</i>	12
Capítulo III- Metodologia	17
2.1 Objetivos do estudo	17
2.2 Interesse do estudo	17
2.3 Pergunta de Partida	18
2.4 Opções Metodológicas	18
2.4.1 Estudo Quantitativo- Questionário	18
2.4.1.2 Técnica de recolha de dados	19
2.4.1.3 Participantes	19
2.4.2 Caso de estudo	20
2.4.2.1 Técnica de recolha de dados	21
2.4.2.2 Participantes	21
2.4.2.3 Procedimento	22
2.4.2.4 Tratamento da informação	23
2.4.3 Empresa em Análise	25
Capítulo IV- Resultados	27
3.1. Estudo I- Familiarização da população portuguesa com o conceito de <i>mindfulness</i> e a extensão da sua prática	27
3.1.1 Perfil da amostra	27
3.1.2 Resultados do estudo 1	27
3.2. Estudo II- Perceção do <i>mindfulness</i> como vantagem competitiva para as empresas	

portuguesas.....	33
3.2.1 Caraterização da amostra	34
3.2.2 Resultados do estudo 2.....	34
Capítulo V- Discussão dos resultados e conclusões.....	41
4.1 Questionário	41
4.2 Estudo de Caso	42
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	45
Conclusões	45
Evidências Teóricas e práticas	46
Sugestões para Futuras Pesquisas	46
Limitações do Presente Estudo	48
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	49
APÊNDICES	55
Apêndice A- Dicionário de categorias	55
Apêndice B – Exemplo do processo de categorização.....	56
Apêndice C- Questionário “ <i>mindfulness</i> e população portuguesa”	57
Apêndice D- Guião de entrevista Colaboradores.....	59
Apêndice E- Guião de entrevista People and Culture Ambassador	60

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Vantagens da prática de <i>mindfulness</i> em vários contextos.....	10
Tabela 2- Desvantagens da prática de <i>mindfulness</i> em vários contextos	14
Tabela 3- Dicionário de categorias	24
Tabela 4- Género dos inquiridos	27
Tabela 5- Grupos etários	28
Tabela 6- Já ouviu falar de <i>mindfulness</i> ?	28
Tabela 7- Qual das seguintes afirmações corresponde, para si, à melhor definição de <i>mindfulness</i> ?	29
Tabela 8- Quais das seguintes dimensões não pertence ao conceito de <i>mindfulness</i> ?	30
Tabela 9- Já praticou <i>mindfulness</i> ?	30
Tabela 10- Se sim, com quanta frequência realiza esta prática?	31
Tabela 11- Benefícios experienciados mencionados na literatura.....	31
Tabela 12- Outras vantagens percecionadas	32
Tabela 13- Desvantagens experienciadas mencionadas na literatura.....	33
Tabela 14- Outras desvantagens.....	33
Tabela 15- Vantagens da prática do <i>mindfulness</i> para os colaboradores e empresa	37
Tabela 16- Desvantagens da prática do <i>mindfulness</i> para os colaboradores e empresa.....	38

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2- Descrição das sessões de <i>mindfulness</i> na empresa Premium Minds.....	35
Figura 3- Motivos para o fim do programa de <i>mindfulness</i>	39

Lista de abreviaturas:

IAA: Intenção, atenção, atitude

MBIs: *Mindfulness based interventions*

MBSR: *Mindfulness-Based Stress Reduction*

MBCT: *Mindfulness Based Cognitive Therapy*

MMFT: *Mindfulness-based Mind Fitness Training*

MT: Meditação transcendental

Capítulo I- INTRODUÇÃO

Enquadramento do tema da dissertação

Nos últimos anos, o *mindfulness* tem sido um tópico de discussão no contexto da gestão e da estratégia empresarial. O crescente interesse no *mindfulness* nas organizações reflete a vontade das empresas de encontrar métodos para melhorar o bem-estar dos colaboradores e a eficiência organizacional, especialmente quando confrontadas com desafios contemporâneos como o stress elevado e a necessidade de constante inovação (Kabat-Zinn, 1994; Brown & Ryan, 2003). Adicionalmente, o aumento da literatura sobre *mindfulness* é também uma resposta à complexidade crescente do ambiente de negócios, onde as empresas enfrentam pressões para serem mais resilientes, éticas e centradas nas pessoas (Hyland et al., 2015; Good et al., 2016).

Exemplos de crises organizacionais, como o colapso de grandes corporações devido a práticas insustentáveis ou falta de ética, sublinham a necessidade de abordagens mais conscientes e responsáveis na gestão (Gelles, 2015). Nestas situações, o *mindfulness* surge como uma prática que promove o bem-estar individual, mas que contribui também pode influenciar positivamente a cultura organizacional, ajudando a construir ambientes de trabalho mais colaborativos e transparentes (Shapiro et al., 2007).

Além disso, o recente ênfase em modelos organizacionais mais flexíveis e de comunicação aberta promovem a adoção do *mindfulness* como uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento de lideranças mais empáticas e conscientes (Good et al., 2016). Num mundo em constante transformação, a habilidade de estar presente e de responder de forma ponderada a desafios complexos torna-se um diferencial competitivo. Este cenário impulsiona a necessidade de líderes e colaboradores que possam operar com clareza e calma, mesmo em condições de alta pressão (Gelles, 2015).

Nas últimas décadas, vários estudos têm evidenciado os benefícios do *mindfulness* no contexto empresarial como melhorias na comunicação e coesão dentro da equipa; comportamento de cooperação e delegação de tarefas mais efetiva e maior eficácia ao nível geral da equipa (Stanley et al. 2011). No entanto, apesar dos avanços realizados, existem ainda lacunas significativas no que toca à investigação da implementação prática do *mindfulness* nas empresas e os desafios associados (Shonin et al., 2014; Good et al., 2016). Particularmente em Portugal, há uma

carência de estudos que abordem como as organizações integram o *mindfulness* nas suas práticas diárias e quais são as percepções dos colaboradores sobre esta integração.

O presente estudo visa preencher esta lacuna, explorando especificamente a implementação do *mindfulness* na empresa Premium Minds. A pesquisa foca-se nas percepções dos colaboradores sobre os impactos desta prática a nível individual e no ambiente de trabalho, incluindo os benefícios e as possíveis resistências. A relevância deste estudo reside na necessidade de entender melhor como o *mindfulness* pode ser utilizado de maneira eficaz como parte de uma estratégia empresarial, maximizando os seus benefícios enquanto se mitiga quaisquer desafios.

Assim, a presente dissertação propõe-se a investigar a questão: "Qual é o papel do *mindfulness* na estratégia corporativa e como é percebido pelos colaboradores?" Esta investigação procura não só contribuir para o aprofundamento teórico sobre o tema, mas também fornecer insights práticos para empresas que desejam adotar o *mindfulness* de forma estratégica e sustentável.

Nesse sentido, torna-se pertinente explorar também outra questão: "Quão familiarizada está a população portuguesa com o conceito de *mindfulness*?" Tendo esta o objetivo de perceber a ligação entre a população portuguesa e o *mindfulness*, e, assim, averiguar, que tipo de relação se estabelece entre ambos.

De forma a responder a estas questões, a presente dissertação será dividida em duas partes.

A primeira parte é composta por um capítulo onde se elaborou uma revisão de literatura sobre o tema principal em estudo. Neste capítulo são revistos o conceito de *mindfulness*, os seus principais componentes, as várias disciplinas que o caracterizam, a relação entre *mindfulness* e meditação, e, ainda, as dimensões do *mindfulness* e o modelo IAA (*Intenção, atenção, atitude*).

A segunda parte da dissertação abrange a apresentação do estudo empírico e é constituída por três capítulos. No segundo capítulo desta dissertação é apresentada a metodologia de investigação, onde se apresentam os aspetos que orientaram esta investigação como: a técnica utilizada para recolher os dados, a caracterização dos participantes, os procedimentos realizados nas entrevistas e as técnicas de tratamento da informação. Depois do segundo capítulo temos um terceiro capítulo onde é feita a apresentação dos resultados da investigação e um quarto capítulo com a discussão dos resultados e conclusões.

No final é ainda apresentada uma breve conclusão, as implicações teóricas e práticas do estudo, sugestões para futuras pesquisas e, ainda, as limitações da investigação.

1.1 Conceito de *Mindfulness*

Mindfulness é um conceito que adveio da literatura budista, no entanto não há uma definição clara do mesmo uma vez que se tem revelado difícil de se operacionalizar através de metodologias como autorrelatos (Chiesa, 2013).

“Sati,” a palavra Páli nos textos budistas para *mindfulness*, significa lembrar (Bodhi, 2011). Já na pesquisa ocidental esta tem sido definido de várias formas: manter, observar, discriminar e contemplar (Wang et al., 2016); Atenção e consciência dos eventos e experiências presentes (Brown & Ryan, 2003); estar no momento presente com atenção e sem julgamento (Kabat-Zinn, 1994). Segundo a Associação Americana de Psicologia (2012), o *mindfulness* é um estado de qualidade da mente que pode ser conseguido através de determinadas práticas ou atividades, como a meditação.

Outros autores descrevem o *mindfulness* como o núcleo da meditação budista (Kabat-Zinn, 2003). No entanto este engloba mais do que a meditação. De acordo com Brown & Ryan (2003) este é “um estado inerente de consciência” que envolve prestar atenção consciente à experiência em cada momento e a prática da meditação é simplesmente um instrumento usado para desenvolver o estado, ou a habilidade do mesmo (Kabat-Zinn, 2005).

De acordo com a perspectiva clássica do *mindfulness*, um certo grau de julgamento ético é necessário para a prática adequada do mesmo (Dhammika, 1990). O que é “certo” assume, neste contexto, um significado importante porque sublinha que o *mindfulness* budista não é uma prática eticamente neutra, mas requer um pré-julgamento ético (Dhammika, 1990). Os caracteres japoneses evidenciam essa mesma perspectiva através pois o símbolo do *mindfulness* em si é composto por duas figuras interativas: uma mente e um coração (Santorelli, 1999), destacando a importância de incluir qualidades do “coração” na prática intencional do *mindfulness* (Shapiro, & Schwartz, 2000).

Adicionalmente, este foi também definido como o desenvolvimento da própria memória (Analayo, 2006). Supondo-se que o *mindfulness* auxilie no aumento da capacidade de lembrar

experiências passadas, no sentido em que facilita uma maior consciência e sentido de propósito para quem segue o desenvolvimento ético enfatizado nas práticas tradicionais do mesmo.

Segundo Thich Nhat Hanh (1976) o *mindfulness* é uma prática mental e um estado de consciência que envolve prestar cem por cento de atenção ao momento presente. O autor defende que a ideia principal do conceito é o cultivo da consciência do ambiente circundante e dos nossos pensamentos, emoções e sensações, sem apego ou julgamento e defende que esta é uma ferramenta importante para reduzir o stress, e melhorar a saúde mental e emocional em geral.

Este conceito envolve alguns aspetos-chave tais como: A Consciência do Momento Presente: Incentiva a que nos foquemos plenamente no momento atual, dada a facilidade que temos como seres humanos em lembrarmos o passado ou nos preocuparmos com o futuro; A Consciência sem julgamento: O *mindfulness* enfatiza a observação sem julgamento de todas as experiências e sugere que tentemos aceitá-las pelo que são em vez de as rotularmos como “boas” ou “más” e “certas” ou “erradas”; Atenção Proposital: O ato de direcionar intencionalmente a nossa atenção para um ponto focal escolhido, este pode ser a respiração, sensações corporais ou estímulos externos tais como sons do meio circundante; Aceitação e Equanimidade: Aceitação do momento presente, sem tentar mudá-lo, seja ele agradável ou desagradável; Conexão Mente-Corpo: Implica estar em sintonia com as sensações corporais, pois o corpo pode ser uma âncora útil para a consciência do momento presente; Redução do Piloto Automático: Muitas das nossas atividades diárias são realizadas em “piloto automático”, através do *mindfulness* é possível quebrar esse ciclo, promovendo uma abordagem mais consciente e intencional da vida; Redução do stress e regulação emocional: O *mindfulness* pode ser muito eficaz na redução do stress, da ansiedade e da depressão. Também pode ajudar a regular as emoções e melhorar o bem-estar geral (Hanh, 1976).

A fim de compreender os fundamentos teóricos do *mindfulness*, é importante examinar três disciplinas: A Filosofia budista, a psicologia cognitiva e social e a medicina e neurociência. Isto porque a literatura espiritual proveniente do Budismo é crucial para perceber o que acontece dentro da mente e poder treiná-la, a psicologia cognitiva estuda os aspetos comportamentais dos indivíduos, e a neurociência ajuda a relacionar as características fisiológicas do cérebro com o que pensamos. Quando combinadas estas três áreas o *mindfulness* pode ajudar a treinar a nossa mente, a mapear o nosso próprio percurso e a fazer mudanças positivas e duradouras na nossa essência (Langer, 1989).

O *mindfulness* não é principalmente uma atividade direcionada a um objetivo, apesar do fato de a sua prática produzir efeitos secundários positivos. Por exemplo, embora o mesmo possa provocar relaxamento, não é propriamente um “exercício de relaxamento” pois trazer a consciência sem julgamento para o estado do corpo e da mente é a prática sem qualquer expectativa de resultados independentemente do quão desejáveis esses resultados possam ser (Melbourne Academic Mindfulness Interest Group, 2006).

Existe uma relação entre *mindfulness* e meditação e entre práticas de *mindfulness* e práticas de concentração. Na verdade, não apenas as práticas tradicionais de *mindfulness* (Gunaratana, 2002; Nydahl, 2008), mas também vários MBIs ¹(*mindfulness based interventions*) modernos são explicitamente baseados em técnicas específicas de meditação (Kabat-Zinn 1990; Segal et al. 2002; Witkiewitz et al. 2005).

O *mindfulness* pode ser cultivado por meio de uma variedade de técnicas, todas com um componente meditativo. Além da meditação consciente formal (período de meditação realizada sentada ou deitada), essas técnicas incluem uma atenção plena ao movimento incorporando ioga, “caminhadas conscientes” e breves períodos de meditação ao longo do dia. Estas procuram incorporar o conceito de *mindfulness* no cotidiano (ou seja, estar consciente no momento presente tanto quanto possível, mesmo durante tarefas aparentemente mundanas) (Melbourne Academic Mindfulness Interest Group, 2006).

1.2- Dimensões do *mindfulness*

Segundo Thich Nhat Hanh (1976) o *mindfulness* é uma prática mental e um estado de consciência que envolve prestar cem por cento de atenção ao momento presente. O autor defende que a ideia principal do conceito é o cultivo da consciência do ambiente circundante e dos nossos pensamentos, emoções e sensações, sem apego ou julgamento, sendo esta uma ferramenta importante para reduzir o stress, e melhorar a saúde mental e emocional em geral.

Numa tentativa de medição do *mindfulness* o autor considera relevante considerar os seguintes aspetos-chave:

¹ Traduzido do original “(...) *mindfulness-based interventions are therapeutic interventions (...) that utilize a mindfulness approach to effectively relieve distressing symptoms associated with several different mental health conditions*” (Sharpe, 2022).

A consciência do momento presente que tem por base o incentivo ao foco total no momento atual, dada a facilidade que temos como seres humanos em lembrarmos o passado ou nos preocuparmos com o futuro; a consciência sem julgamento que enfatiza a observação sem julgamento de todas as experiências e sugere que tentemos aceitá-las pelo que são em vez de as rotularmos como “boas” ou “más” e “certas” ou “erradas”; a atenção proposital enquanto ato de direcionar intencionalmente a nossa atenção para um ponto focal escolhido que pode ser a respiração, sensações corporais ou estímulos externos tais como sons do meio circundante; a conexão mente-corpo que implica estar em sintonia com as sensações corporais, pois o corpo pode ser uma âncora útil para a consciência do momento presente; a redução do piloto automático na medida em que através do *mindfulness* é possível quebrar o ciclo do “piloto automático” na realização da maior parte das atividades do quotidiano, promovendo uma abordagem mais consciente e intencional da vida; e, finalmente a redução do stress e regulação emocional pois o *mindfulness* pode ser muito eficaz na redução do stress, da ansiedade e da depressão e pode ajudar a regular as emoções e melhorar o bem-estar geral (Hanh, 1976).

Outra forma de decompor o *mindfulness* de maneira compreensível para que o possamos medir é através do estudo dos componentes centrais da prática (Shapiro et al., 2006). Assim, assumindo uma definição bastante comum e geral do conceito – “prestar atenção de uma maneira particular: propositalmente, no momento presente e sem julgar” (Kabat-Zinn, 1994, p. 4) – temos os três axiomas da atenção plena, que representam os pilares do modelo IAA: intenção, atenção e atitude. Este modelo além da atenção e da atitude e ressalta que a intenção, ou seja, a razão individual que motiva alguém para a prática de *mindfulness* é fundamental ser considerada uma vez que o resultado da prática de meditação pode depender das intenções específicas dos praticantes (Shapiro, 1999). Segundo Shapiro et al. (2006), a prática de *mindfulness* provoca uma mudança fundamental na relação com a experiência (denominada de *reperception*), o que, por sua vez, possibilita alterações na autorregulação, na clarificação de valores e na flexibilidade cognitiva e comportamental.

Axioma I. Intenção

De acordo com Kabat Zinn 1994: “As intenções preparam o terreno para o que é possível. Estas lembram-lhe do porquê de estar a praticar *mindfulness* em primeiro lugar” (p. 32). Este continua: “Costumava pensar que a prática da meditação era muito poderosa e que se a praticasse regularmente veria crescimento e mudança. Contudo o tempo ensinou-me que

também é necessário haver algum tipo de visão pessoal” (p. 46, 1990). Esta visão ou intenção pessoal é muitas vezes dinâmica e evolutiva (Freedman, 2005).

Axioma II. Atenção

O segundo componente fundamental do *mindfulness* é a atenção propriamente dita. No contexto da sua prática, prestar atenção envolve analisar o conteúdo da consciência no próprio momento (Shapiro et al, 2006).

Axioma III. Atitude

Em terceiro lugar temos a forma como agimos, que acaba também por se revelar essencial. Muitas vezes, o *mindfulness* está associado à consciência pura, mas a qualidade desta consciência não é explicitamente abordada. No entanto, as qualidades que trazemos para o ato de prestar atenção são cruciais (Kabat-Zinn, 1990, Shapiro & Schwartz, 1999, 2000). Por exemplo, a atenção pode ser feita de forma fria e crítica ou pode incluir uma “qualidade afetuosa e compassiva, com a sensação de presença e interesse sincero e amigável” (Kabat-Zinn, 2003, p. 145).

Posto isto, a teoria dos três axiomas acredita que os mesmos são responsáveis, direta ou indiretamente, por grande parte da variação nas transformações que são observadas na prática de *mindfulness* (Shapiro et al, 2006). Com base nesses comportamentos, propõe um modelo dos mecanismos potenciais de *mindfulness*, que sugere que atender intencionalmente (I) (A) com abertura e sem julgamento (A) leva a uma mudança significativa de perspetiva, que se denomina de RE percepção. Acredita ainda que a RE percepção é um meta mecanismo de ação que abrange mecanismos diretos adicionais como a autorregulação, o esclarecimento de valores, a flexibilidade cognitiva, entre outros, que levam à mudança e a resultados positivos (Shapiro et al, 2006).

Através do processo de focar intencionalmente a atenção sem julgamento nos conteúdos da consciência, o praticante de *mindfulness* começa a fortalecer o que Deikman (1982) chama de o seu “eu observador”. Na medida em que é capaz de observar o conteúdo da consciência de uma perspetiva exterior. Como sugere Goleman (1988): “O primeiro a ser entendido na “meditação” é que os fenômenos contemplados são distintos da mente que os contempla” (1980, p. 146).

Adicionalmente Hayes, Strosahl & Wilson (1999) observaram que, à medida que se fortalece a capacidade de observação ou testemunho atento da atividade mental, há recorrentemente uma

mudança correspondente no sentido de si mesmo. O “eu” começa a ser desconstruído – isto é, é percebido como uma construção psicológica, um sistema em constante mudança de conceitos, imagens, sensações e crenças. Essas construções, que antes se pensava que constituíam o “eu estável” são impermanentes e passageiros (Shapiro et al, 2006).

1.3 Aplicações/ Vantagens do *Mindfulness*

A aplicação do *mindfulness* tem demonstrado vantagens em vários contextos. Começando pelo contexto medicinal, que tem sido muito estudado, a aplicação em grupo de técnicas de *mindfulness* tem contribuído para o aumento da motivação ao apoio e entreaajuda dos pares, assim como na assistência ao isolamento comum a muitas doenças, além disso, esta possibilita que os participantes conheçam outras percepções diferentes das suas (Melbourne Academic Mindfulness Interest Group, 2006).

Em alguns casos, a meditação *mindfulness* pode ser uma alternativa válida à farmacoterapia para indivíduos selecionados e motivados que apresentem condições como ansiedade ou depressão leve a moderada. Contudo, esta é principalmente vista como um complemento do que propriamente uma substituição à medicação (Melbourne Academic Mindfulness Interest Group, 2006).

Specia et al (2000) investigaram os efeitos do MBSR (*Mindfulness-Based Stress Reduction*) num grupo de pacientes com cancro e comprovaram uma redução significativa nos distúrbios de humor e níveis de stress. Mills & Allen (2000) investigaram o *mindfulness in movement* ²em doentes com esclerose múltipla e concluíram que a prática de *mindfulness* pode contribuir para minimizar disfunções físicas e psicológicas. Teasdale et al. (2000) avaliaram o efeito da MBCT (*Mindfulness Based Cognitive Therapy*) num grupo de indivíduos deprimidos que apresentavam recorrente remissão e constataram a redução em 39% da taxa de recaída depressiva do grupo focal que em parte se deveu à prática de meditação *mindfulness*.

O *mindfulness* tem sido estudado a nível escolar e revelado benefícios neste campo. Assim como nos adultos, as intervenções baseadas no *mindfulness* parecem ter grande potencial e benefícios para crianças e adolescentes. Entre os vários benefícios destaca-se os seguintes: crianças e adolescentes mais conscientes, com maior capacidade emocional, mais resilientes,

² Traduzido do original: “(...) We bring our awareness to our movement and focus on our breath or the way our body feels as it moves. When our mind wanders, we bring our attention back to the practice, to our breath and our body” (mindful, 2024)

melhor capacidade de concentração, melhor qualidade de sono e saúde em geral e redução da ansiedade (Byrne, 2017). Estudos comprovam que a maioria dos professores que implementaram programas de intervenção baseados em *mindfulness* notam uma melhoria significativa no comportamento dos alunos, bem como um aumento do envolvimento acadêmico (Carsley, Khoury & Health, 2018).

Além dos dois contextos acima mencionados, este tem vindo também a demonstrar benefícios a nível dos indivíduos. Alguns estudos demonstraram que a meditação está positivamente correlacionada com a felicidade e satisfação geral percebida (Ivanowski & Malhi, 2007; Shapiro et al., 2008). Jha et al. (2007) encontraram evidências de melhorias na memória, diminuição dos tempos de reação e aumento do vigor físico e mental associadas a uma prática regular de algum tipo de meditação *mindfulness*, características estas também associadas a pessoas mais felizes (Fredrickson & Joiner, 2002). Schneider et al. (2005) descobriram que a prática de meditação levou a uma redução significativa da mortalidade. Durante um período de 19 anos em que o estudo decorreu observou-se que o grupo em que se incorporou técnicas de meditação mostrou uma taxa de mortalidade 23% menor que o grupo de controlo. Registou-se também uma descida de 30% na taxa de mortalidade cardiovascular e uma diminuição de 49% na taxa de mortalidade por cancro no grupo de meditação, em relação ao grupo de controlo.

A autonomia é também positivamente influenciada pelos aumentos dos níveis de *mindfulness*. As pessoas que revelam níveis mais elevados de *mindfulness* tornam-se mais empenhadas em atividades que requerem maior autonomia (Williams & Penman, 2011) e às quais atribuem maior valor, ou que acham mais interessantes (Brown & Ryan, 2003).

Em contexto organizacional a prática de *mindfulness* surge como elemento determinante na fomentação de relações interpessoais. Rebe et al., (2014) examinaram o impacto que o nível de *mindfulness* dos líderes de uma empresa têm sobre a performance e o bem-estar dos colaboradores. Os resultados foram aferidos através da autoavaliação dos colaboradores (no que diz respeito ao seu nível de cansaço emocional, equilíbrio entre vida privada/trabalho, satisfação das necessidades psicológicas, satisfação no trabalho, performance no trabalho, performance na tarefa) e avaliação do supervisor respetivo. O estudo mostrou que o nível de *mindfulness* dos líderes estava positivamente associado aos níveis de bem-estar e de performance dos seus subordinados. Isto significa que ao estarem mais atentos às necessidades individuais dos seus subordinados os líderes potenciam a sua força de trabalho, com colaboradores mais felizes, satisfeitos e que produzem melhores resultados.

Não obstante, os efeitos que o *mindfulness* produz nas relações interpessoais não interessam apenas à liderança, mas são ainda relevantes noutras situações de interação como a comunicação e a negociação. Quanto melhor o individuo conseguir regular as suas emoções em contexto de negociação melhores resultados este obterá (Kopelman et al. 2012). Em concordância com esta teoria, Reb & Narayanan (2014) examinaram os efeitos do *mindfulness* em negociações distributivas e encontraram evidência de que a prática de *mindfulness* nos processos de negociações produziam resultados superiores em relação ao grupo de controlo.

Stanley et al. (2011) conduziram outro estudo com o objetivo de determinar o impacto do MMFT (*Mindfulness-based Mind Fitness Training*) no nível de *mindfulness* e de stress auto percebidos. Para o estudo foram recrutados participantes da mesma unidade militar divididos em dois grupos, um grupo de controlo e o grupo participante no MMFT. Assim como o MBSR (*Mindfulness-based Stress Reduction*), o MMFT (*Mindfulness-based Mind Fitness Training*) abrangia duas sessões de grupo de uma hora por semana durante oito semanas e um seminário de um dia inteiro. Ao nível individual os participantes comprometiam-se com trinta minutos de prática diária. Na terceira e quarta semana, cada individuo discutiu a sua evolução com o instrutor por meio de uma entrevista de 15 minutos. Os participantes foram avaliados antes e depois da intervenção. Os resultados foram que os participantes que passaram mais tempo envolvidos na prática tinham maior nível de *mindfulness* e apresentavam uma diminuição no nível de stress percecionado. A nível individual estes descreveram um aumento da capacidade de foco e concentração na execução de tarefas, aumento de *self-awareness* e regulação emocional e enriquecimento das relações interpessoais. Em relação ao grupo, os participantes do MMFT referiram melhorias na comunicação e coesão dentro da equipa o que resultou num comportamento de cooperação, delegação de tarefas mais efetiva e eficácia ao nível geral da equipa. Os líderes que relataram maior *self-awareness* também se mostraram mais disponíveis para receber feedback.

Tabela 1- Vantagens da prática de *mindfulness* em vários contextos

Contexto	Autor	Vantagens
	Melbourne Academic Mindfulness Interest Group (2006)	(1) Aumento da motivação ao apoio e entreajuda dos pares; (2) Assistência ao isolamento comum a muitas doenças;

Medicinal		(3) Alternativa válida à farmacoterapia para condições como ansiedade ou depressão leve a moderada.
	Speca, M. et al (2000)	(1) Redução significativa nos distúrbios de humor e níveis de stress em pacientes com cancro.
	Mills & Allen (2000)	(1) Em doentes com esclerose múltipla a prática de <i>mindfulness</i> pode contribuir para minimizar disfunções físicas e psicológicas.
	Teasdale et al. (2000)	(1) Redução em 39% da taxa de recaída depressiva.
Educacional	Byrne, 2017	(1) Crianças e adolescentes mais conscientes e resilientes; (2) Maior capacidade emocional, redução da ansiedade e melhor capacidade de concentração; (3) Melhor qualidade de sono e saúde em geral.
	Carsley, Khoury & Health, 2018	(1) Melhoria significativa no comportamento dos alunos, bem como um aumento do envolvimento académico através de programas de <i>mindfulness</i> .
Individual	Ivanowski & Malhi, 2007; Shapiro et al., 2008	(1) A meditação está positivamente correlacionada com a felicidade e satisfação geral percebida.
	Jha et al. (2007)	(1) Melhorias na memória, diminuição dos tempos de reação e aumento do vigor físico e mental associadas a uma prática regular de algum tipo de meditação <i>mindfulness</i> .
	Schneider et al. (2005)	(1) Redução significativa da mortalidade.
	Williams & Penman, (2011)	(1) Níveis mais elevados de <i>mindfulness</i> revelam pessoas

		mais empenhadas em atividades que requerem maior autonomia.
Organizacional	Rebe et al., (2014)	(1) O nível de <i>mindfulness</i> dos líderes está positivamente associado aos níveis de bem-estar e de performance dos seus subordinados;
	Reb & Narayanan (2014)	(1) A prática de <i>mindfulness</i> antes de negociações produz melhores resultados.
	Stanley et al. (2011)	(1) Melhorias na comunicação e coesão dentro da equipa; (2) Comportamento de cooperação, delegação de tarefas mais efetiva e eficácia ao nível geral da equipa; (3) Os líderes que relataram maior <i>self-awareness</i> também se mostram mais disponíveis para receber feedback.

1.4 Desvantagens da prática de *mindfulness*

Existe atualmente pouca informação empírica e relatos de casos disponíveis que evidenciem os efeitos prejudiciais da meditação em geral especialmente em contexto terapêutico. Além disso, dos poucos dados que se tem a maior parte deles está relacionado com a meditação transcendental (MT), uma forma de meditação na qual a atenção é direcionada para um mantra (uma palavra ou frase repetida mentalmente). A meditação transcendental e o *mindfulness* são diferentes no sentido em que esta última utiliza a 'consciência unidirecional' como precursora de uma consciência atenta de todas as experiências presentes (Kabat-Zinn, 1993). Porém, a meditação transcendental e a prática de *mindfulness* têm em comum pelo menos a necessidade de períodos regulares de prática e a introspeção, pelo que as descobertas sobre eventos adversos emergentes da MT podem ser informativas.

Vários efeitos colaterais foram observados em retiros de longo prazo (como 10 dias seguidos) que geralmente não são recomendados para iniciantes dentro das atuais abordagens baseadas

em *mindfulness*, o que torna os seguintes relatos pouco aplicáveis ao contexto de meditação *mindfulness*.

Ainda assim, no contexto individual, French (1975) relatou um caso em que o envolvimento na MT provocou grandiosidade, comportamento incomum, euforia e disforia intensa. Kennedy (1976) relatou dois casos de meditadores que experimentaram despersonalização e Lazarus (1976) & Otis (1974) relataram casos de tentativas de suicídio, agravamento do efeito depressivo e comportamento sem coerência após a prática de MT (meditação transcendental).

Existem também alguns relatos de efeitos adversos para o indivíduo associados à prática de *mindfulness* em escritos históricos. Os mesmos evidenciam que consequências negativas podem emergir devido à meditação em excesso e particularmente quando não há preparação adequada. Estes incluem sintomas como pulso acelerado, dor em redor do coração, nas costas, sensação geral de nervosismo, inquietação e irritabilidade, visões, zumbidos nos ouvidos, experiências aparentemente “fora do corpo” e/ou insônia. Os tratamentos tradicionais relatados para estes problemas envolvem descanso, pausa na prática de meditação, caminhadas e conselhos dietéticos específicos para cada situação (Berzin, 2002).

Já em contexto medicinal Chan-Ob & Boonyanaruthee (1999) e Sethi & Bhargava (2003) descreveram relatos isolados de pacientes que desenvolveram características psicóticas após prática intensiva de meditação, alguns sem histórico identificável de doença mental;

Algumas destas experiências podem ser vistas como parte essencial da experiência de meditação pois o processo de analisar no momento presente as experiências positivas e negativas sem qualquer julgamento é o aspeto central da prática do *mindfulness*. Contudo, seria de esperar que as mesmas fossem passageiras e apenas uma parte transitória do processo de prática. Aqui revela-se importante a preparação prévia do instrutor para lidar com estas eventualidades pois esta capacidade pode determinar se elas se tornam oportunidades valiosas de aprendizagem ou, alternativamente, eventos adversos (Melbourne Academic Mindfulness Interest Group, 2006).

Hafenbrack (2017) durante o seu trabalho de investigação sobre a intervenção do *mindfulness* em contextos organizacionais, dá conta dos efeitos negativos que poderão estar associados ao treino de *mindfulness* de longo prazo como o desenvolvimento do mesmo enquanto traço. O aumento do traço de *mindfulness* num indivíduo promove uma maior atenção a cada detalhe do seu dia-a-dia, tornando-a mais presente e menos focada no passado ou no futuro. Segundo Hafenbrack (2017) este facto pode constituir um problema, uma vez que a capacidade de pensar

no futuro que se deseja e de o visualizar internamente é fundamental para a motivação (Locke & Latham, 2006, citado em Hafenbrack, 2017), e, de igual forma, refletir sobre as experiências passadas promove a aprendizagem. Hafenbrack (2017) refere que o *mindfulness* em contexto organizacional pode ser usado como forma de evitar situações desafiantes em que se evita o pensamento crítico e acrescenta que o próprio processo do divagar da mente pode ser benéfico para a facilitar a incubação de ideias criativas e para a boa performance, contribuindo para a resolução de problemas.

Apesar destas possíveis limitações à prática do *mindfulness* o autor reforça que este deve apenas ser usado no contexto de trabalho quando e no que for necessário. Ao aplicar o conceito de *mindfulness on-the-spot*, ou seja, no local, não se permanece em estado de atenção plena (*mindful*) evitando situações em que o estado de *mindfulness* seja contraindicado (Hafenbrack, 2017).

Tabela 2- Desvantagens da prática de *mindfulness* em vários contextos

Contexto	Autor	Desvantagens
Medicinal	Chan-Ob & Boonyanaruthee (1999) e Sethi & Bhargava (2003)	(1) Desenvolvimento de características psicóticas após prática intensiva de meditação, alguns sem histórico identificável de doença mental.
Individual	French (1975)	(1) A MT provocou grandiosidade, comportamento incomum, euforia e disforia intensa.
	Hafenbrack (2017)	(1) A capacidade de pensar no futuro que se deseja e de o visualizar internamente é fundamental para a motivação; (2) Refletir sobre as experiências passadas promove a aprendizagem.
	Kennedy (1976)	(1) Despersonalização;
	Lazarus (1976) & Otis (1974)	(1) Tentativas de suicídio;

		(2) Agravamento do efeito depressivo e comportamento sem coerência após a prática de MT.
	Berzin (2002)	(1) Pulso acelerado, dor em redor do coração e nas costas; (2) Sensação geral de nervosismo, inquietação e irritabilidade; (3) Visões, zumbidos nos ouvidos, experiências aparentemente “fora do corpo” e/ou insônia.
Organizacional	Hafenbrack (2017)	(1) Método para evitar situações desafiantes em que se evita o pensamento crítico.

Neste capítulo é apresentada a metodologia de investigação utilizada neste estudo para que se melhor perceba todos os aspetos que orientaram as decisões tomadas quanto ao método da presente investigação.

2.1 Objetivos do estudo

Este estudo tem como objetivo central entender a percepção do *mindfulness* como vantagem competitiva para as empresas portuguesas. Explorou-se ainda um segundo objetivo relacionado com a familiarização da população portuguesa com o conceito de *mindfulness* e a extensão da sua prática;

O estudo desenvolveu-se numa empresa portuguesa, com base em Lisboa, de média dimensão, uma vez que esta teve um programa no ano de 2023 que abrangia sessões de *mindfulness* regulares (todas as semanas).

2.2 Interesse do estudo

“O mindfulness parece abordar questões importantes com as quais as organizações e os colaboradores estão a lidar numa época de sobrecarga de atenção, multitarefas e fatores de stress resultantes de ambientes de trabalho cada vez mais complexos e de uma conectividade 24/7.” (Jochen Reb et al, 2020)

Para a grande maioria das pessoas, viver na era da digitalização significa por vezes frequentar um local de trabalho moderno onde há sobrecarga de informações diária e multitarefa incessante, que resulta na diminuição da satisfação no trabalho, diminuição da produtividade dos colaboradores e até esgotamentos. Neste ambiente caracterizado pelo stress constante e frustração acumulada do dia a dia fica evidente a necessidade de praticar *mindfulness* para prevenir as situações acima referidas (Baer, 2006). Na verdade, para os colaboradores, o *mindfulness* traduz-se numa ferramenta muito útil de gestão emocional e de stress, porém, para as empresas este é mais que um utensílio do quotidiano podendo significar fator de diferenciação e vantagem competitiva.

Este estudo possui uma dimensão exploratória, pois trata-se de um tema recente no contexto empresarial e pouco estudado, principalmente em Portugal.

2.3 Pergunta de Partida

“A investigação científica é um processo que permite resolver problemas ligados ao conhecimento dos fenómenos do mundo real no qual nós vivemos. É um método particular de aquisição de conhecimentos, uma forma ordenada e sistemática de encontrar respostas para questões que necessitam duma investigação (Fortin, 2003: 15).”

Este estudo partiu das seguintes questões:

- 1) Quão familiarizada está a população portuguesa com o conceito de *mindfulness*?
- 2) Como é que a empresa Premium Minds aplica o *mindfulness* na sua organização? E porquê que o decidiu fazer?

2.4 Opções Metodológicas

“Fazer investigação significa desenvolver um trabalho para melhor se conhecer um determinado fenómeno” (D’Oliveira, 2007: 14).

Os processos de produção de conhecimento e pesquisa em ciências sociais são usualmente associados a paradigmas que variam entre qualitativos e quantitativos e o método escolhido para cada investigação depende de uma perspetiva paradigmática específica.

Tendo em conta os objetivos já mencionados entendeu-se que a melhor maneira de chegar a respostas conclusivas seria recorrer a uma metodologia mista.

Primeiramente, adotou-se uma metodologia quantitativa por meio de um questionário (apêndice 3) estruturado de formato fechado e em segundo lugar recorreu-se a uma técnica qualitativa, que consistiu na realização de entrevistas semiestruturadas (apêndice 4 e 5) presenciais a vários colaboradores e à *People and Culture Ambassador* da empresa Premium Minds em contexto de caso de estudo.

2.4.1 Estudo Quantitativo- Questionário

O estudo quantitativo, por meio de um questionário, teve cem respondentes da população portuguesa residente em Portugal. O objetivo principal do mesmo pretendia-se com a recolha de dados para responder ao primeiro objetivo do estudo.

De acordo com Ghiglione e Matalon (1992) p. 8 o questionário é “(...) uma interrogação particular acerca de uma situação, englobando indivíduos, com o objetivo de generalizar.” O questionário é uma ferramenta quantitativa que procura quantificar os dados e recorre à análise estatística para “(...) obter informações sobre uma dado assunto, que uma vez analisado, poderá permitir a determinação de relações entre diversas variáveis” (Pinto, 1990, p. 57).

2.4.1.2 Técnica de recolha de dados

O questionário foi elaborado na perspetiva de se dar resposta a objetivos previamente estabelecidos, além disso, dado que o destinatário do mesmo era abrangente uma das principais preocupações na sua conceção foi torná-lo acessível a qualquer tipo de pessoa através do uso de vocabulário simples e direto. Houve também a preocupação de não o tornar extenso para que fosse possível responder de forma rápida.

A utilização do questionário como método de investigação para se responder ao objetivo um teve por base uma reflexão prévia das vantagens que este oferece, tais como: Permite chegar a um grande número de pessoas e obter respostas de forma rápida e precisa (Lakatos e Marconi, 1991); garante o anonimato das respostas facilitando, por vezes a adesão do público-alvo e facilita a análise analítica, quantificando a informação e torna o padrão de respostas mais claro (Carmo & Ferreira, 1998, p.138).

As questões colocadas no questionário foram desenvolvidas tendo em conta três princípios básicos sugeridos por Lakatos & Marconi (1991): o princípio da clareza (devem ser claras, concisas e inequívocas), princípio da neutralidade (não devem induzir uma certa resposta desejada pelo autor) e o princípio da coerência (devem corresponder à intenção da própria pergunta). Por outro lado, como desvantagens gerais da utilização desta ferramenta temos que: i) existe uma percentagem pequena no retorno dos mesmos; ii) há um elevado número de perguntas sem resposta e iii) impossibilidade de auxiliar o respondente com questões que sugiram dúvidas.

2.4.1.3 Participantes

Em relação ao público-alvo não havia grande restrição. Sendo essencial apenas que os respondentes fossem portugueses e residentes em Portugal, pois a finalidade do questionário prende-se com a exploração da relação entre o *mindfulness* e a população portuguesa. Para explorar este objetivo utilizou-se um questionário realizado na plataforma “Forms.app”.

Através deste, foi possível verificar que das cem respostas obtidas ao questionário, 70% das mesmas correspondem a indivíduos do sexo feminino e a média das suas idades é de 54 anos.

O questionário constitui uma amostra não-probabilística por conveniência. Este tipo de amostragem confia no julgamento pessoal do investigador, que decide quais os elementos a incluir na amostra. Considera-se aceitável este método de amostragem pois o objetivo deste estudo é compreender e analisar um fenómeno, e não o generalizar. Um dos benefícios do mesmo é ser uma solução rápida e pouco dispendiosa para recolha de informação (Malhotra, 2004). É de salientar que o processamento dos dados passou por uma análise de conteúdo rigorosa.

2.4.2 Caso de estudo

Para complementar a metodologia quantitativa, adotou-se uma abordagem qualitativa, através de entrevistas semiestruturadas presenciais com vários colaboradores da empresa Premium Minds e com a People and Culture Ambassador da empresa.

Esta investigação caracteriza-se como um caso de estudo e insere-se na abordagem descritiva e interpretativa de acordo com Bogdan e Biklen, (1994) e Ludke e André (1986). A intenção no decorrer da investigação foi de compreender processos que acontecem em meios organizacionais específicos. O estudo focou-se numa empresa portuguesa no setor de IT e software e visou analisar a implementação prática do *mindfulness* numa organização específica. Esta análise qualitativa foi essencial para atingir o segundo objetivo da pesquisa.

Segundo Yin (2001), o estudo de caso é adequado quando surgem questões de pesquisa do tipo «como» e «porquê» e o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos que se encontram inserida em contextos sociais. Outra característica importante do mesmo é o facto de estudar eventos que ocorreram num dado período, ou seja, de ser específico a um espaço temporal (Denzin e Lincoln, 2001).

No entanto, existem limitações: “os resultados não podem ser generalizados a outras populações ou situações; (...) os dados podem ser incompletos ou dificilmente comparáveis Fortin (2003: 166).”

Dada a ênfase do estudo qualitativo na interpretação dos acontecimentos, optou-se por realizar entrevistas semiestruturadas para atender ao segundo objetivo do estudo. Como indicam Quivy e Campenhoudt, (1992: 196): O recurso a entrevistas em investigação social está, “sempre

associado a um método de análise de conteúdo procurando extrair o máximo de elementos de informação e de reflexão, que servirão como base para uma análise sistemática de conteúdo”. Neste tipo de metodologia utiliza-se a descrição como método de recolha de dados, e a sua análise posterior tende a ser indutiva (Bogdan & Biklen, 1994: 47).

2.4.2.1 Técnica de recolha de dados

A recolha de dados começou pela realização de 6 entrevistas semiestruturadas direcionadas aos colaboradores e à People & Culture Ambassador da empresa Premium Minds.

As entrevistas semiestruturadas foram, assim como o questionário, constituídas por uma amostra não-probabilística por conveniência.

Optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas por diversas razões. Foddy (1996) refere que há uma diferença na resposta que se obtém dependendo se uma mesma questão é aberta ou fechada. Apesar de não se saber exatamente qual o formato que produz resultados mais válidos, é indiscutível que as perguntas abertas dão oportunidade de os inquiridos se manifestarem livremente sem a sugestão de respostas, ao passo que as perguntas fechadas concebem respostas maior facilidade de análise, menor variabilidade e mais comparáveis entre si.

Uma vez que se realizou a técnica das entrevistas semiestruturadas obteve-se então uma misto do que acima se abordou, pois, este modelo não segue um modelo rígido. Apesar de se ter utilizado um guião de entrevista com o propósito de orientar os entrevistados para o tema em estudo, houve sempre alguma abertura para que os mesmos pudessem desenvolver as respostas segundo a direção que considerassem mais adequada. Esta abordagem facilitou a exploração do tema apresentado e permitiu a inclusão de outras perguntas (de interesse para o estudo) que iam surgindo consoante o desencadear das diferentes entrevistas.

2.4.2.2 Participantes

Este estudo teve por base uma amostra não-probabilística por conveniência, o que significa que a amostra foi constituída em concordância com a disponibilidade dos participantes.

As entrevistas foram feitas a colaboradores de várias áreas da empresa com quem se fez o caso de estudo. Todos os entrevistados estão na empresa há vários anos (mais de três e pelo menos dois indivíduos há dez anos). A maioria destes são do sexo feminino (67%) e ocupam posições em Recursos Humanos, Design e Gestão de projetos na organização. Os restantes 33% são do sexo masculino e trabalham em engenharia de software.

2.4.2.3 Procedimento

Antes das entrevistas foram definidos os objetivos que se pretendia alcançar e elaborou-se guiões que fossem de encontro com os mesmos. É de referir que foram elaborados dois guiões distintos, pois, embora os guiões partam de um objetivo central (A perceção do *mindfulness* como vantagem competitiva para as empresas portuguesas) cada um deles pretendia atender a objetivos específicos e de acordo com o papel de cada colaborador na organização. As questões dirigidas aos colaboradores em geral diferem das questões elaboradas para os sujeitos integrantes do Programa *People Care* da empresa, (responsável pela implementação da prática que é o alvo de estudo na presente pesquisa). Posto isto, o guião I, com oito questões, foi formulado com vista a dar resposta aos objetivos específicos 2) Tradução da prática do *mindfulness* na empresa, 3) Vantagens da prática do *mindfulness* na empresa e 4) Desvantagens da prática do *mindfulness* na empresa e o guião II, com sete questões, para responder ao objetivo específico 1) Motivos da inclusão das práticas do *mindfulness* na empresa (como mostra a Figura I).

Na condução das entrevistas, seguiu-se as conselhos de Guerra (2006: 60), que advertem para o não esquecimento de questões preliminares importantes, como o esclarecimento do objetivo da investigação, a valorização do entrevistado como informador privilegiado, comunicação da expectativa da duração da entrevista e a autorização para gravar, entre outros aspetos. Bogdan e Biklen (1994: 135) destacam também a relevância de, logo de início, informar o participante sobre o objetivo da entrevista e garantir que os dados recolhidos serão tratados com confidencialidade.

As entrevistas foram conduzidas entre os meses de abril e maio de 2024, realizadas presencialmente no escritório da empresa ou remotamente, por videochamada, conforme a disponibilidade e preferência de cada colaborador. A duração média das entrevistas foi de 25 minutos, e as mesmas foram gravadas com o consentimento dos participantes, após ter sido garantida a total confidencialidade das informações fornecidas e o anonimato dos mesmos.

O contacto inicial com a empresa do estudo de caso fez-se pela rede social “*Linkedin*” onde se propôs a um dos seus membros a participação no estudo pois sabia-se que a organização em questão havia implementado a prática do *mindfulness* durante o ano anterior. Posteriormente o mesmo colaborador voluntariou-se para fazer a conexão com um representante do departamento de Recursos Humanos, através do qual agilizamos as entrevistas.

2.4.2.4 Tratamento da informação

Após a transcrição dos áudios das entrevistas para texto escrito passou-se à sua análise de conteúdo para que se pudesse identificar informações relevantes das questões efetuadas.

A análise de conteúdo procura superar o nível do senso comum e do subjetivismo na interpretação dos dados oferecendo uma avaliação crítica do conteúdo escrito (Vilelas, 2017), especificamente das entrevistas, no caso.

Em primeiro lugar, a análise das entrevistas envolveu a codificação do texto transcrito, e a sua organização em categorias e subcategorias. Para assegurar um processo de categorização preciso e minimizar erros de codificação, concebeu-se um dicionário de categorias (tabela I e apêndice 1) utilizado para classificar cada segmento das entrevistas conforme com a sua pertinência para os objetivos do estudo. O dicionário teve por base um tema central que se desdobrou em 4 categorias e essas, foram, quando considerado relevante, divididas ainda em subcategorias para uma classificação sistemática e comparável entre os entrevistados. As categorias foram estabelecidas através de uma análise temática que codificou segmentos das entrevistas relacionados com um tema em específico possibilitando a identificação de “pontos em comum” cuja frequência de aparição pode ser significativa para o objetivo analítico do estudo (Bardin, 2014) (apêndice 2). Tendo em consideração que a análise temática é adequada para estudar motivações, opiniões, atitudes e valores (Bardin, 2014) escolheu-se esta técnica para a codificação das entrevistas. Finalizado o processo de codificação e categorização prosseguiu-se à análise e interpretação dos resultados.

Tabela 3- Dicionário de categorias

	Questão de Pesquisa	Categoria	Subcategoria	Código
Perceção do <i>mindfulness</i> como vantagem competitiva para as empresas portuguesas	Como é que o <i>mindfulness</i> se pode traduzir em vantagem competitiva para as empresas portuguesas?	1. Motivos que levaram à inclusão das práticas de <i>mindfulness</i> na empresa.	-	MI
		2. Como se traduz a prática do <i>mindfulness</i> na empresa	-	PE
		3. Vantagens da prática do <i>mindfulness</i>	Sentimentos após prática;	SP
			Vantagens para os colaboradores associadas a estudos;	VC
			Vantagens para a empresa;	VE
			Outras	OV
		4. Desvantagens da prática do <i>mindfulness</i>	Desvantagens para os colaboradores associadas a estudos;	DC
Desvantagens para a empresa;	DE			
	Outras	OD		
5. Fim do programa	Possibilidade de voltar a praticar;	PV		
	Motivo fim do programa	MF		
6. Prática do <i>mindfulness</i> a nível individual		PI		

2.4.3 Empresa em Análise

A empresa que serviu de base ao caso de estudo denomina-se Premium Minds e é uma empresa portuguesa, de média dimensão que atua no setor de IT e software.

Com uma equipa de mais de 120 colaboradores altamente qualificados nas áreas de engenharia, design e operações, entre outras, oferece soluções de software personalizadas e inovadoras para uma variedade de clientes em todo o mundo.

Fundada há mais de 20 anos, a Premium Minds partiu da visão de um negócio de IT com uma abordagem centrada no ser humano, e vem, desde aí, a crescer e a destacar-se no mercado pela excelência dos seus serviços e pela abordagem única aos desafios tecnológicos. Acreditando no valor de uma cultura organizacional sólida que parte de interações humanas valiosas esta rege-se por dois valores principais: a autonomia e a responsabilidade, que a acompanham diariamente no escritório e formam a base de uma comunidade de inovação e colaboração na sua organização.

Desde aplicações móveis a sistemas de gestão empresarial complexos, a empresa usa tecnologia de ponta como blockchain, IoT, Big Data e Generative AI e trabalha em colaboração com os seus clientes de forma a garantir que as soluções desenvolvidas vão de encontro com as suas expectativas e as auxiliem a superar as suas metas de negócio.

A Premium Minds oferece diversos serviços como o desenvolvimento de software personalizado e consultoria tecnológica, auxiliando outras organizações a detetar oportunidades de melhoria, otimização e inovação nos seus processos de negócio. A empresa valoriza a qualidade, o profissionalismo e a inovação em tudo o que faz, e isso reflete-se no sucesso dos projetos que entrega e na satisfação dos seus clientes.

Capítulo IV- Resultados

O presente capítulo tem como objetivo apresentar os resultados obtidos da investigação evidenciando as conclusões retiradas da relação entre *mindfulness* e estratégia empresarial percebidas pelo estudo de caso e do contacto da população portuguesa com o *mindfulness* dadas pelo questionário.

3.1. Estudo I- Familiarização da população portuguesa com o conceito de *mindfulness* e a extensão da sua prática

Os dados recolhidos através do questionários foram alvo de um processo de validação, seguindo do seu lançamento no software de análise estatística Excel, para tratamento da informação recolhida e realização da análise estatística.

Depois da caracterização da amostra, analisou-se os dados, através da estatística descritiva que incluiu o cálculo das frequências absolutas e relativas, da média e do desvio padrão.

3.1.1 Perfil da amostra

A maior parte dos inqueridos correspondem a indivíduos do sexo feminino (69%), tendo o sexo masculino uma população de apenas 30%.

Tabela 4- Género dos inquiridos

Frequência		%
Feminino	68	69,4%
Masculino	30	30,6%
Total	98	100,0%

3.1.2 Resultados do estudo 1

A amostra apresenta idades que variam entre os 19 anos de idade e os 69. Para motivos operacionais criaram-se seis grupos etários como mostra a tabela 4. 59,8% dos inquiridos, ou seja, a maior parte da população, pertence ao intervalo de idades de 60 a 69 anos.

A este segue-se o grupo etário de 20 a 29 anos com 20,6% dos indivíduos, e o escalão dos 50 aos 59 anos com 10%. Com as idades de 30 a 39 havia 2 pessoas, e só uma pessoa tinha 19 anos.

Tabela 5- Grupos etários

Idades			
Min	Max	Frequência	%
0	19	1	1,0%
20	29	20	20,6%
30	39	2	2,1%
40	49	6	6,2%
50	59	10	10,3%
60	69	58	59,8%
70		0	0,0%
Total		97	100,0%

À questão número 3 “Já ouviu falar de *mindfulness*?” mais de metade dos inqueridos (63%) respondeu afirmativamente. Consequentemente, apenas 37% dos indivíduos nunca ouviram falar deste conceito.

Tabela 6- Já ouviu falar de *mindfulness*?

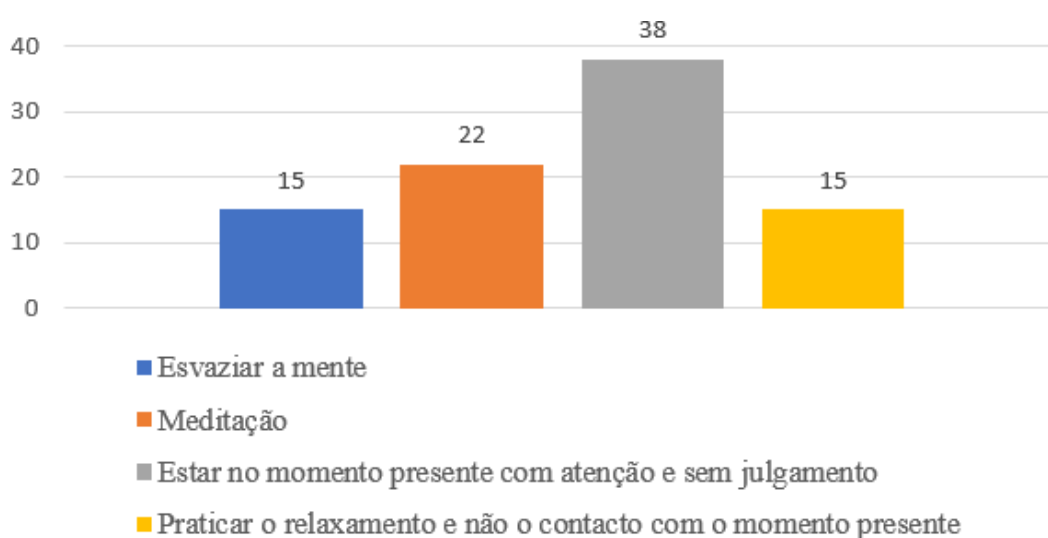
Já ouviu falar de Mindfulness?	Frequência	%
Não	37	37%
Sim	63	63%
	100	

A partir da questão 4 apenas os indivíduos que afirmaram já ter ouvido falar de *mindfulness* continuaram a responder ao questionário. Para os demais, o questionário acabava na questão 3.

A questão 4 formulou-se da seguinte forma “Se respondeu ‘sim’ acima, qual das seguintes afirmações corresponde, para si, à melhor definição de *mindfulness*?”. Com esta pergunta era pretendido perceber a que associavam os indivíduos ao conceito de *mindfulness*.

A maioria dos respondentes revelou associar o “estar no momento presente com atenção e julgamento” ao *mindfulness*, o que é um bom indicador, pois esta é, por definição, a essência do *mindfulness*. Ainda, 22 pessoas, indicaram perceber o *mindfulness* como meditação, e 15 a esvaziar a mente. Estas respostas não estão inteiramente erradas, pois a meditação é, de facto, uma parte integrante do *mindfulness* bem como esvaziar a mente de forma a se conectar com o presente. No entanto, 15 pessoas incorretamente associam o *mindfulness* ao relaxamento sem a presença no momento presente.

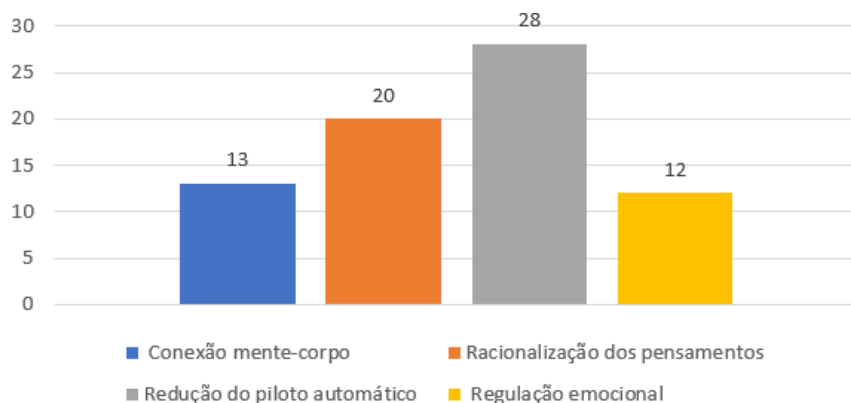
Tabela 7- Qual das seguintes afirmações corresponde, para si, à melhor definição de *mindfulness*?



A questão 5, “Quais das seguintes dimensões não pertence ao conceito de *mindfulness*? Pretendia averiguar a profundidade do conhecimento do conceito de *mindfulness* da população portuguesa.

A resposta mais comum foi que a “redução do piloto automático” não pertence ao conceito. Na verdade, e à qual, 20 pessoas responderam corretamente, a dimensão que não pertence ao conceito é a “racionalização dos pensamentos”. Ainda, 13 pessoas acreditam que a “conexão mente- corpo” não é uma dimensão do *mindfulness* e 12 que a “regulação emocional” não integra o conceito.

Tabela 8- Quais das seguintes dimensões não pertence ao conceito de *mindfulness*?



A questão 6, “Já praticou *mindfulness*?” revelou que, das 63 pessoas que indicaram conhecer o *mindfulness*, apenas 25 já o praticaram ou experimentaram. Ainda que, a maioria, ou seja, 38 indivíduos não tenha tido qualquer experiência com o *mindfulness*, 31 mostraram disposição para experimentar.

Tabela 9- Já praticou *mindfulness*?

Já praticou mindfulness?	Frequência	%
Sim	25	40%
Não, mas estaria disposto a experimentar.	31	49%
Não e não tenho interesse em experimentar	7	11%
	63	

Para compreender melhor a extensão da prática do *mindfulness* na nossa amostra, colocou-se a questão 7, “Se sim, com que frequência realiza esta prática?”. Constatou-se nas respostas a esta questão que a maioria das pessoas (64%) apenas experimentou *mindfulness* e 20% pratica diariamente. Uma pequena percentagem de 8% dos indivíduos pratica *mindfulness* semanalmente e 4% mensalmente.

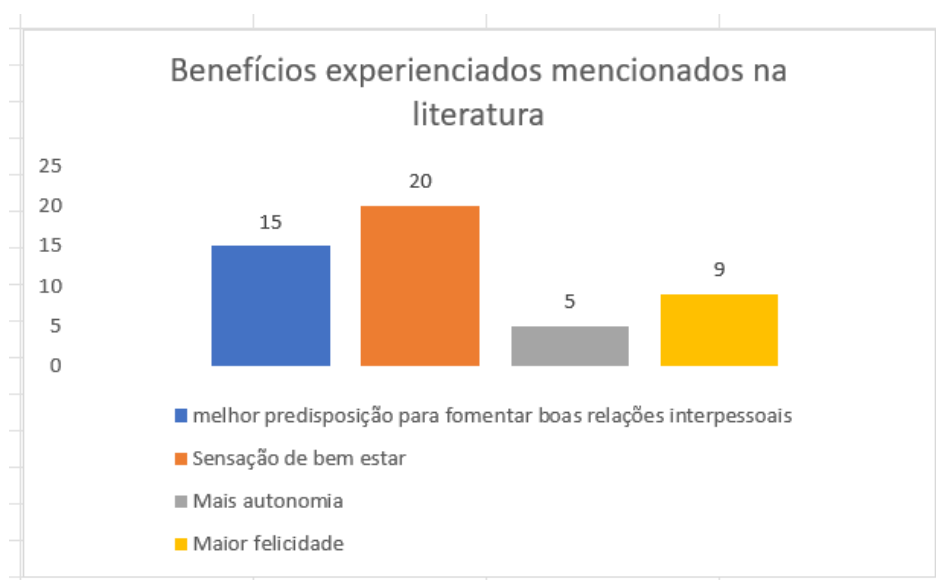
Tabela 10- Se sim, com quanta frequência realiza esta prática?

Se sim, com quanta frequência realiza esta prática?	Frequência	%
Apenas experimentei (1/2 vezes)	16	64%
Diariamente	6	24%
Semanalmente	2	8%
Mensalmente	1	4%
	25	

Na questão 8 do questionário referiram-se os seguintes benefícios mencionados na literatura: (A) sensação de bem-estar, (B) mais autonomia, e (C) melhor predisposição para fomentar boas relações interpessoais. Foi solicitado aos indivíduos que apontassem quais desses benefícios haviam percebido. Com esta questão pretendia-se analisar a percepção individual dos participantes.

A "sensação de bem-estar" foi o benefício mais relatado, com 20 menções. 15 pessoas evidenciaram sentir "melhor predisposição para fomentar boas relações interpessoais" ao praticar *mindfulness*. Ainda 9 sujeitos indicaram uma sensação de "maior felicidade" e uma minoria de 5 indivíduos referiu "maior autonomia".

Tabela 11- Benefícios experienciados mencionados na literatura



A questão 9 do questionário procurou identificar outras vantagens percebidas da prática de *mindfulness* não mencionadas anteriormente. Os resultados indicam uma variedade de benefícios adicionais relatados pelos participantes.

Cerca de 30% dos respondentes (3 indivíduos) indicaram não ter sentido nenhuma vantagem adicional. Porém, 1 indivíduo mencionou a "abstração dos problemas" como um benefício sentido da prática do *mindfulness* e uma outra pessoa relatou "aumento nos níveis de concentração e memória.

O "autoconhecimento" também foi destacado por 1 indivíduo e a "leveza na decisão" como um benefício adicional por outro.

Ainda, a descrição de "ativa e positiva" foi mencionada 1 participante. Por fim, 2 pessoas apontaram a "tranquilidade" como uma vantagem adicional.

Tabela 12-Outras vantagens percebidas

Sentiu alguma outra vantagem acima não mencionada? Indique abaixo qual/quais	Frequência	%
Não	3	30%
Abstração dos problemas	1	10%
Incremento dos níveis de concentração e memória	1	10%
Autoconhecimento	1	10%
Leveza na decisão	1	10%
Activa e positiva	1	10%
Tranquilidade	2	20%
	10	

A pergunta 9 do questionário pretendia, por outro lado, analisar as percepções individuais sobre as desvantagens da prática de *mindfulness* apresentadas na literatura. Formulou-se a questão da seguinte forma: “Alguns estudos identificam desvantagens como: (A) sensação de tristeza ou sentimento depressivo, (B) confusão ou incoerência, e (C) insônia associadas à prática de *mindfulness*. Percebeu alguma destas desvantagens? Selecione-as abaixo.”

Os dados indicam que a maior parte dos respondentes, cerca de 88% dos indivíduos não percebeu as desvantagens referidas.

No entanto, 8% dos respondentes (2 indivíduos) relataram ter experienciado "confusão ou incoerência". Adicionalmente, 4% dos respondentes (1 indivíduo) mencionaram ter vivenciado "sensação de tristeza ou sentimento depressivo".

Tabela 13- Desvantagens experienciadas mencionadas na literatura

Por outro lado, alguns estudos identificam desvantagens como: (A) sensação de tristeza ou sentimento depressivo, (B) confusão ou incoerência, (C) insônia associadas à prática de mindfulness . Percebeu alguma destas desvantagens? Seleccione-as abaixo		
	Frequência	%
Nenhuma das acima	21	88%
Confusão ou incoerência	2	8%
Sensação de tristeza ou sentimento depressivo	1	4%
	24	

A questão 10 pretende averiguar outras desvantagens percebidas pelos participantes do questionário que não foram mencionadas anteriormente.

Nenhum dos indivíduos indicou ter experienciado outras desvantagem além das listadas.

Tabela 14- Outras desvantagens

Sentiu algum outra desvantagem acima não mencionada? Indique abaixo qual/quais		
	Frequência	%
Não	4	100%
	4	

3.2. Estudo II- Percepção do *mindfulness* como vantagem competitiva para as empresas portuguesas

Após a transcrição dos áudios das entrevistas para texto escrito passou-se à sua análise de conteúdo para que se pudesse identificar informações relevantes das questões efetuadas.

Em primeira instância efetuou-se a análise das entrevistas, codificou-se o texto transcrito, e organizamo-lo em categorias e subcategorias. Depois, de forma a assegurar um processo de categorização preciso e a minimizar erros de codificação, concebeu-se um dicionário de

categorias utilizado para classificar cada segmento das entrevistas conforme com a sua pertinência para os objetivos do estudo. Por fim, finalizado o processo de codificação e categorização prosseguiu-se à análise e interpretação dos resultados.

3.2.1 Caraterização da amostra

As entrevistas, feitas a colaboradores de várias áreas da empresa Premium Minds, foram realizadas a funcionários da empresa que lá trabalham há vários anos (mais de três e pelo menos dois indivíduos há dez anos). A maioria dos inquiridos correspondem a indivíduos do sexo feminino (67%) e ocupam posições em Recursos Humanos, Design e Gestão de projetos na organização, os restantes 33% são do sexo masculino e trabalham em engenharia de software.

3.2.2 Resultados do estudo 2

Com esta questão de pesquisa pretende-se analisar que perceções têm as empresas portuguesas sobre o potencial da prática do *mindfulness* como vantagem competitiva. Segundo Porter (1996), “estratégia competitiva...significa escolher deliberadamente um conjunto diferente de atividades para entregar uma combinação única de valor”. Tendo por base esta definição o *mindfulness* pode ser percebido como uma estratégia uma vez que acarreta potencial significativo para resultar em uma vantagem competitiva se implementado corretamente nas organizações.

De forma a explorar este objetivo focou-se o estudo em 4 objetivos específicos.

Objetivo 1- Entender os motivos que levaram à inclusão das práticas do mindfulness na empresa

A categoria 1, que corresponde ao objetivo 1, expõe os motivos que levaram à inclusão das práticas de *mindfulness* na empresa e foi discutida apenas com a gerente do programa, por razões óbvias.

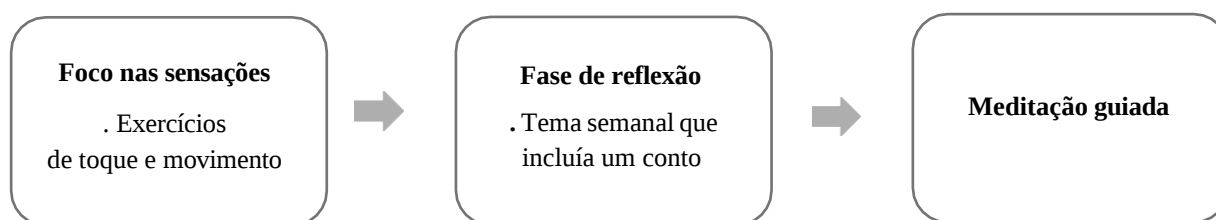
A mesma indicou que a empresa Premium Minds procura, ativamente, por ferramentas que auxiliem os seus colaboradores a gerir melhor as suas vida pessoais e profissionais e, por esse motivo, inclui atividades que lhes possam proporcionar esse bem-estar físico e emocional. O *mindfulness* surgiu através do CEO da empresa que conhece o instrutor de *mindfulness* e lhe propôs a oportunidade. Citando: “A premium minds está sempre à procura de ferramentas que

ajudem os seus colaboradores a gerir melhor a sua vida pessoal e profissional, a gerir momentos de ansiedade que todos nós temos e então inclui atividades que possam trazer esse bem-estar físico e emocional para os seus colaboradores. O mindfulness surgiu através do Filipe Raposo (professor de mindfulness) cujo próprio CEO da empresa conhecia e decidiu trazer as suas sessões”.

Objetivo 2- Como se traduz a prática do mindfulness na Empresa

De um modo geral, os entrevistados descrevem as sessões de *mindfulness* (categoria 2 do estudo) na empresa de maneira semelhante, conforme esperado. Relatam que as sessões tinham a duração de 30 minutos, ocorriam 1 vez por semana, durante um ano, a meio do dia laboral e seguiam, usualmente, o seguinte regime: havia uma parte inicial com foque nas sensações onde se faziam exercícios de contacto com o próprio corpo através do toque e do movimento; em seguida passavam para uma fase de reflexão na qual o instrutor trazia a cada semana um tema diferente (ex: compaixão e morte), e abordava-os através de um pequeno conto, com o intuito de gerar um momento de reflexão; para finalizar era realizada uma breve meditação guiada. Um dos inquiridos relata: *“Começávamos por fazer movimentos corporais para quebrar o padrão automático corporal (Ex: relaxar os ombros, sentir os pés no chão, movimentar a anca, abrir e fechar as mãos). Ou seja, muito relacionado com as sensações corporais e com a sua observação. Depois houve um período em que havia massagens entre pessoas. Entretanto depois sentávamo-nos, parávamos e o instrutor trazia um tema para reflexão, e, na parte final desse momento de paragem ele lia um texto sobre o tema”.*

Figura 1- Descrição das sessões de *mindfulness* na empresa Premium Minds



Fonte: Elaboração do autor

Objetivo 3- Vantagens percebidas da prática do mindfulness na empresa

Em relação às vantagens da prática do *mindfulness* (categoria 3/ objetivo 3) obteve-se um feedback muito positivo por parte dos colaboradores pois todos indicaram algum tipo de benefício. Apesar de relacionados, todos os indivíduos mencionaram benefícios diferentes. O colaborador I, II e IV perceberam várias vantagens referidas na literatura, tais como: sensação de bem-estar, sensação de felicidade (dependendo do tema) e melhor predisposição para fomentar boas relações interpessoais.

O colaborador I, assim como o colaborador V, referiu experienciar mais foco no trabalho, explicando: *“Ao ser uma coisa a meio do dia de trabalho era algo que ajudava a interromper aquele fluxo muito rápido de execução e de coisas a surgir era bom porque havia esse tempo para fazer uma paragem e ajudava para a depois voltar a ter mais concentração no trabalho. Para mim a maior vantagem foi a questão do foco porque especialmente na gestão de projetos tenho de coordenar uma data de coisas e listas de coisas para tratar e o mindfulness ajuda a parar e a desacelerar e a lidar com o stress”*. Os colaboradores II e o V têm em comum o benefício do *mindfulness* os ajudar a desacelerar e a lidar com o stress. Individualmente, o colaborador I disse sentir uma sensação de relaxamento após as sessões (ainda que momentâneo, pois os estímulos do local de trabalho desfaziam esse sentimento), o colaborador II usava as sessões de *mindfulness* como um *“check-up”* para reflexão sobre as suas preocupações, o colaborador III indicou sentir-se bem ao praticar *mindfulness* e relata: *“Sentia-me bem, sentia que aquele momento era um momento que eu tinha para respirar e desconectar de todas as preocupações e recarregar baterias. Depois ia com uma outra postura para o trabalho. Acho um privilégio ter a oportunidade de fazer este tipo de atividades na empresa em que trabalho*. Por fim, o colaborador IV exprimiu: *“Sinto que fazer uma sessão de mindfulness é o equivalente a tomar um café pois a seguir às sessões sinto outra disposição mental”*.

Especificamente para a empresa não se relatou benefícios relacionados com a produtividade e resultados dos colaboradores, uma vez que, a empresa não possui, atualmente, métricas que avaliem estes aspetos, no entanto foram referidos, pela gerente do programa, benefícios diretamente relacionados com a satisfação do colaborador com o ambiente de trabalho.

Tabela 15- Vantagens da prática do *mindfulness* para os colaboradores e empresa

Vantagens para os colaboradores	Vantagens para a empresa
Sensação de bem-estar e de felicidade	Maior satisfação do colaborador com o ambiente de trabalho
Melhor predisposição para fomentar boas relações interpessoais	
Mais foco no local de trabalho	
Ajuda a desacelerar/parar	
Ajuda a lidar com o stress	
Sensação de relaxamento	
Melhor disposição mental	
Ajuda a desconectar	

Fonte: Elaboração do autor

Objetivo 4- Desvantagens percebidas da prática do *mindfulness* na empresa

No que toca às desvantagens da prática do *mindfulness* (categoria e objetivo 4) a maioria dos entrevistados (colaborador I, III e V) relata não ter sentido nenhuma.

No caso do colaborador II, foi a questão do hábito à prática do *mindfulness*, levando algum tempo a acostumar-se e ainda a parte da reflexão sobre temas mais tristes, como a morte, que o fazia sentir-se, momentaneamente, em baixo. Já o colaborador IV referiu sintomas de sonolência depois das práticas e, ocasionalmente, câibras. Da perspetiva da gestora do programa, a desvantagem mais evidente desta atividade foi a baixa adesão, acompanhada de muitos colaboradores a desistirem ao longo do ano.

Tabela 16- Desvantagens da prática do *mindfulness* para os colaboradores e empresa

Desvantagens para os colaboradores	Desvantagens para a empresa
Requer algum tempo de habituação	Baixa adesão por parte dos colaboradores
Sentimento de tristeza associado à reflexão sobre temas tristes	Taxa de desistência alta
Sonolência	
Cãibras	
Horário	

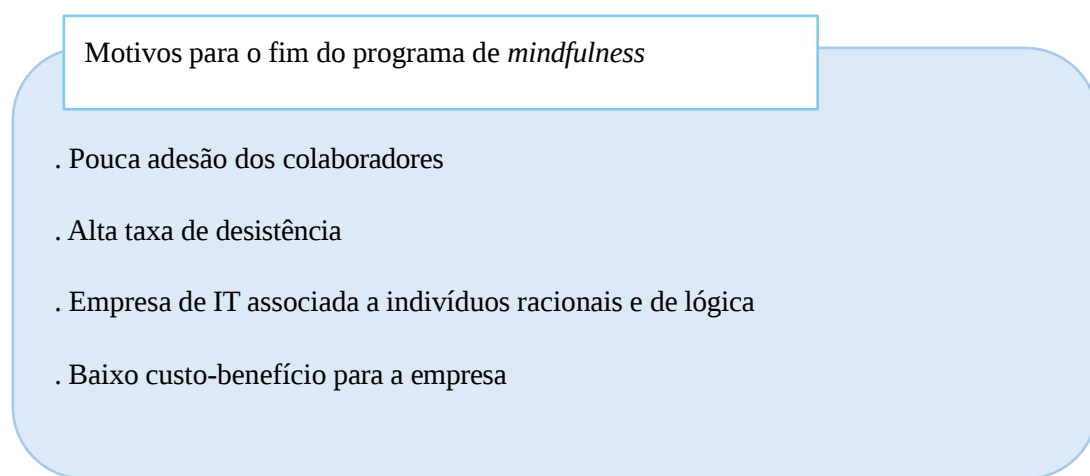
Fonte: Elaboração do autor

As categorias 5 e 6, relativas ao fim do programa e à prática do *mindfulness* a nível individual, foram categorias a posteriori, originadas do decorrer das entrevistas, ou seja, não foram inicialmente estruturadas nas perguntas direcionadas aos colaboradores. Em relação à categoria 5, todos os colaboradores expressaram vontade em voltar a participar em sessões de *mindfulness* no futuro. É de referir que, apesar de ter gostado desta prática, o colaborador I assinalou que o horário era um entrave para si pois a nível de raciocínio tornava-se complicado voltar ao trabalho depois da sessão. Em contrapartida, a colaboradora V considera a paragem a meio do dia benéfica, afirmando: *“ao ser uma coisa a meio do dia de trabalho era algo que ajudava a interromper aquele fluxo muito rápido de execução e de coisas a surgir. Era bom porque havia esse tempo para fazer uma paragem e ajudava a depois voltar a ter mais concentração no trabalho”*.

Quanto aos motivos para o fim do programa (subcategoria da categoria 5) este foi um tema que se pensou ter apenas com a gerente do programa, no entanto, dois colaboradores (IV e V), também referenciaram o baixo custo-benefício para a empresa, dada a baixa adesão dos colaboradores. Outro motivo apontado pela gestora do programa foi o fato de a Premium Minds ser uma empresa de IT, associada a pessoas racionais e de lógicas, o que, na sua perspetiva, dificulta o interesse por este tipo de iniciativas, a mesma explica: *“O programa acabou porque*

não havia adesão. A relação custo benefício deixou de fazer sentido (como o yoga também e o tai chi que eram outras atividades que tínhamos e também desistimos delas). Não sei se voltaremos a ter esta atividade na empresa porque pelo facto de trabalharmos numa empresa com pessoas de IT que são muito racionais e de lógica, dificulta muito o interesse ou adesão a este tipo de iniciativas. No entanto não excluimos a hipótese de que talvez através de uma comunicação diferente tivéssemos outros resultados”.

Figura 2- Motivos para o fim do programa de *mindfulness*



Fonte: Elaboração do autor

Por último, relativamente à prática do *mindfulness* a nível individual (categoria 6), um colaborador (IV) relatou fazer esta prática há alguns anos. “Comecei antes da pandemia com o *mindfulness*, em 2019 por aí. Faço o melhor possível para praticar 5 mins no meu dia a dia através de por exemplo meditação ativa quando estou a caminhar (“estar presente aqui e no agora”). O *mindfulness* é algo que já está incorporado no meu ser como já tenho algum tempo de prática”.

Capítulo V- Discussão dos resultados e conclusões

4.1 Questionário

Os resultados ao questionário permitiram tirar várias conclusões da amostra.

A primeira conclusão que se obteve é que a maioria dos respondentes, 63%, já ouviu falar de *mindfulness*. A segunda é que dos que conhecem o *mindfulness*, em geral também o associam, de forma correta, e de acordo com Kabat-Zinn (1994) a "estar no momento presente com atenção e julgamento". No entanto, existem algumas percepções incorretas do que é o *mindfulness*, estas incluem a percepção do mesmo como apenas relaxamento.

Ainda, entre a população que está familiarizada com o *mindfulness*, apenas 25% o praticou alguma vez. A prática regular é pouco comum na amostra, com apenas 20% dos respondentes a praticar diariamente. Em geral, os indivíduos (64%) apenas o experimentaram. Estes resultados suportam a literatura existente que evidencia que embora o *mindfulness* esteja a ganhar popularidade em Portugal e este seja um conceito cada vez mais conhecido, a sua prática pelos portugueses é ainda relativamente pouco disseminada (Gouveia, 2023).

Dos benefícios relatados, salienta-se a sensação de bem-estar, referida em 20 respostas, o que vai de encontro com a literatura que defende que o *mindfulness* contribui significativamente para um estado geral de bem-estar e satisfação pessoal (Ivanowski & Malhi, 2007; Shapiro et al., 2008). Além disso, 15 indivíduos evidenciaram melhor predisposição para estabelecer relações interpessoais. Isto sugere que muitos dos participantes consideram o *mindfulness* como uma ferramenta eficaz para melhorar a qualidade das suas interações sociais e fortalecer os seus relacionamentos como evidenciam as pesquisas de Stanley et al. (2011). Ainda que em menor número, relataram-se também outros benefícios como a maior felicidade e autonomia. Embora menos comum, este último benefício indica que alguns indivíduos associam a prática do *mindfulness* a um aumento de independência (Williams & Penman 2011).

A maioria da população (88%) não percebeu desvantagens significativas. Estes dados mostram que embora existam alguns efeitos negativos do *mindfulness*, estes são raramente percebidos, pois para a generalidade da população os resultados são bastante benéficos. No entanto 8% dos indivíduos mencionou a sensação de confusão pós prática e 4% um sentimento de tristeza ou depressivo como indica Lazarus 1976 & Otis 1974. Embora pequena, esta percentagem destaca a possibilidade de que a prática de *mindfulness* possa, em alguns casos, fazer emergir emoções difíceis ou negativas.

4.2 Estudo de Caso

O caso de estudo teve com foco a exploração das sessões de *mindfulness* implementadas na empresa Premium Minds de modo a perceber-se as vantagens e desvantagens sentidas pelos colaboradores e organização durante o ano da sua implementação. As sessões de *mindfulness* eram concretizadas todas as semanas em 2023 e envolviam exercícios de toque e movimento, disponham de momentos de reflexão sobre diversos temas e acabavam com uma breve meditação guiada.

Em geral os resultados foram muito positivos no que diz respeito ao feedback dos colaboradores. Muitos relataram uma sensação geral de bem-estar após as sessões, alinhando-se com os estudos de Teasdale et al. (2000) e Byrne. (2017) que sugerem que o *mindfulness* pode melhorar o estado emocional dos indivíduos. Adicionalmente, a melhoria na qualidade das interações sociais e o fortalecimento das relações profissionais e pessoais foi outro benefício indicado pelos entrevistados, o que vai de encontro com a literatura que aponta que o *mindfulness* pode contribuir para melhorar a comunicação e coesão dentro da equipa (Stanley et al. 2011). Vários foram os relatos de colaboradores que beneficiaram de mais produtividade e eficiência através das sessões de *mindfulness*, pois estas contribuíam para manter o foco nas suas tarefas diárias. Este resultado corrobora a literatura que indica que níveis mais elevados de *mindfulness* revelam pessoas mais empenhadas e mais autónomas (Williams & Penman, 2011) e equipas mais eficazes (Stanley et al. 2011).

A prática de *mindfulness* foi também entendida como um instrumento eficaz para gerir o stress no ambiente de trabalho. Ainda que o relaxamento momentâneo tenha sido mencionado como um efeito do *mindfulness* temporário, foi também referido que este tempo de pausa entre tarefas era altamente valorizado. A gerente do programa evidenciou que a satisfação dos colaboradores que participaram nas sessões de *mindfulness* aumentou e acredita que apesar de não haver métricas formais para avaliar a produtividade dos colaboradores, este é um fator que pode influenciar a performance organizacional. Isto alinha-se com a literatura que indica que a meditação *mindfulness* está positivamente correlacionada com a felicidade e satisfação geral percebida (Ivanowski & Malhi, 2007; Shapiro et al., 2008).

Ainda que referidos muitos benefícios, surgiram também desvantagens. Um dos acontecimentos negativos mencionados foi o sentimento de tristeza que surgia com a reflexão

sobre temas mais sensíveis abordados nas sessões, o que se pode equiparar à literatura existente que evidencia a possibilidade do efeito depressivo pós *mindfulness* (Lazarus 1976 & Otis 1974). Um outro indivíduo percebeu alguma sonolência pós sessão e um terceiro referiu câibras ocasionais. Este relato vem, por outro lado, contrariar a literatura que refere a possibilidade de insônia como efeito negativo do *mindfulness* (Berzin 2002). Além disso, houve uma adesão inicial baixa por parte dos colaboradores ao programa de *mindfulness*, que se agravou com a desistência de muitos destes ao longo do ano. Estes resultados sugerem que, embora o *mindfulness* possa significar uma grande vantagem para as empresas, a sua implementação deve ir de encontro com as necessidades e preferências dos colaboradores.

O programa de *mindfulness* foi descontinuado devido a vários fatores. A falta de participação contínua tornou o programa menos viável, e muitos colaboradores abandonaram as sessões ao longo do tempo. A gerente do programa considerou que o investimento não estava a gerar benefícios suficientes para justificar a sua continuidade. Além disso, a natureza lógica e racional dos colaboradores de IT da empresa pode ter contribuído para a falta de interesse no *mindfulness*. Por estas razões se destaca a importância de alinhar os programas de bem-estar com a cultura das empresas, atendendo às suas características e tendo em consideração o seu público-alvo (os colaboradores) para garantir a sua eficácia.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclusões

Este estudo sobre "*Mindfulness* e Estratégia Empresarial" fornece uma análise abrangente da implementação e eficácia da prática de *mindfulness* no contexto empresarial, particularmente na empresa Premium Minds, e a relação desta prática com a população portuguesa. Através de um caso de estudo e de um questionário direcionado à população residente em Portugal, foi possível retirar-se insights valiosos sobre os benefícios e desafios da incorporação do *mindfulness* em ambientes corporativos e individuais.

O questionário aplicado à população portuguesa revelou-se bastante esclarecedor. Os resultados indicam que a maior parte da população portuguesa está familiarizada com o conceito de *mindfulness* e embora a maioria nunca tenha experimentado a prática, muitos demonstram abertura para tal. Ainda, dos portugueses que já praticaram *mindfulness* muitos referem ter sentido diversos benefícios, como a sensação de bem-estar, a melhor predisposição para fomentar boas relações interpessoais e uma sensação de felicidade em geral. Além disso, a generalidade dos praticantes não identifica desvantagens associadas à prática.

Em relação aos resultados obtidos do caso de estudo, estes revelaram um grande potencial do *mindfulness* para melhorar o bem-estar emocional e a satisfação no trabalho. Porém, com a necessidade de uma preparação prévia para alcançar resultados eficazes, como o estudo do perfil dos participantes e adaptação das práticas adotadas às suas necessidades. Além disso, as percepções de desvantagens desta prática e a baixa adesão por parte dos colaboradores da empresa estudada evidenciam a carência de estratégias mais personalizadas, de uma comunicação mais apelativa à adesão às práticas de *mindfulness*, suportada por uma avaliação contínua dos seus impactos.

O caso de estudo destaca também a importância de se considerar os contextos organizacionais e individuais para maximizar os benefícios desta prática e de alinhar os programas de bem-estar com a cultura organizacional e as características demográficas dos colaboradores. No caso da Premium Minds, a forma como a empresa apresentou inicialmente o *mindfulness* aos seus funcionários pode ter sido determinante para o seu sucesso, dado o facto da natureza lógica e racional dos seus colaboradores possibilitar um desinteresse pela prática.

Evidências Teóricas e práticas

O *mindfulness* em contexto empresarial é um tema relativamente recente, cuja atenção recebida tem vindo a aumentar tanto na literatura académica como nas práticas organizacionais. Ainda assim pode considerar-se um campo em desenvolvimento pois existem várias áreas por explorar e aprofundar.

A presente investigação sobre "*Mindfulness* e Estratégia Empresarial" contribui para preencher algumas lacunas existentes na literatura. A pesquisa fornece insights práticos e teóricos que podem guiar futuras implementações de *mindfulness* no contexto empresarial através de evidências empíricas sobre os benefícios e desafios da implementação do *mindfulness* no ambiente corporativo. A pesquisa enfatiza a necessidade de adaptação das práticas de *mindfulness* às características únicas dos colaboradores, um componente essencial para o sucesso destes programas. Além disso, o estudo oferece orientações úteis que outras organizações podem usar futuramente como o uso de métodos de comunicação eficazes para aumentar a aceitação e o envolvimento dos colaboradores em programas de *mindfulness*.

Do ponto de vista teórico, o estudo reforça a compreensão do *mindfulness* como uma prática que transcende os seus antecedentes budistas, e é adaptada na pesquisa ocidental para descrever um estado de atenção plena e consciência do momento presente. As definições de *mindfulness*, como a de Kabat-Zinn (1990), que descrevem o *mindfulness* como um estado de qualidade da mente alcançado através de práticas como a meditação, são centrais para a teoria apresentada nesta investigação.

Sugestões para Futuras Pesquisas

Ao realizar este estudo foram encontrados vários *gaps* na literatura que podem ser explorados para aprofundar a compreensão e a aplicação eficaz desta prática. As sugestões a seguir mencionadas destacam áreas que merecem atenção em futuras pesquisas.

Primeiramente, a incorporação do *mindfulness* em várias culturas organizacionais é uma área que necessita de maior atenção. Estudos futuros devem investigar como a cultura de uma organização, incluindo os seus valores, normas e práticas, podem influenciar a aceitação e o sucesso das práticas de *mindfulness*. Além disso, é fundamental pensar em como diferentes estratégias de implementação podem ser estudadas para perceber a que melhor se adapta a cada

cultura organizacional única, de modo a impulsionar a participação e o envolvimento dos colaboradores.

Outro aspecto em que a literatura carece de estudos é a medição dos efeitos do *mindfulness* a longo prazo. A maioria das pesquisas tem se concentrado nos resultados de curto prazo, como a diminuição do stress e a melhoria do bem-estar momentâneo. Estudos futuros devem explorar como a produtividade, a satisfação no trabalho e o desempenho organizacional podem ser afetados a longo prazo pela prática contínua de *mindfulness*. Isto inclui a avaliação de indicadores de performance e métricas de bem-estar de maneira sistemática e prolongada.

A eficácia da atenção plena pode também variar significativamente entre as diferentes indústrias e tipos de trabalho. Futuramente, devem-se realizar estudos que explorem os contextos dessas variações e quais elementos contribuem para elas. Por exemplo, a prática de *mindfulness* pode ter efeitos diferentes em ambientes de trabalho altamente estressantes, como saúde e finanças, em comparação com setores mais criativos ou menos intensivos, como design ou educação. Compreender essas diferenças pode ser essencial para a adaptação e personalização dos programas de *mindfulness* em diferentes contextos de trabalho.

Embora os benefícios do *mindfulness* sejam bem documentados, as barreiras à sua implementação ainda não são completamente compreendidas. Fatores como a resistência dos colaboradores, falta de tempo, e percepção de baixa relevância podem impedir a adoção bem-sucedida de programas de *mindfulness*. Deve-se investigar futuramente essas barreiras de forma mais aprofundada e desenvolver estratégias eficazes para superá-las.

Concluindo, apesar de menos frequentes, alguns estudos relataram efeitos adversos do *mindfulness*, como o aumento da ansiedade, confusão e sentimento de tristeza. Futuras pesquisas devem investigar as condições sob as quais esses efeitos adversos ocorrem e como eles podem ser mitigados. É crucial entender melhor os fatores que podem predispor alguns indivíduos a experiências negativas e desenvolver diretrizes para a prática segura e eficaz do *mindfulness* no ambiente de trabalho.

Ao abordar as lacunas mencionadas, as investigações futuras podem contribuir significativamente para a compreensão e a aplicação eficaz do *mindfulness*, ajudando a criar ambientes de trabalho mais saudáveis, produtivos e satisfatórios e a enriquecer a literatura existente.

Limitações do Presente Estudo

O presente estudo sobre "*Mindfulness* e Estratégia Empresarial" apresenta várias limitações que devem ser consideradas ao interpretar os resultados.

Uma das principais limitações do estudo é a amostra não-probabilística por conveniência utilizada tanto no estudo de caso quanto no questionário. A amostra foi composta por colaboradores da empresa Premium Minds e indivíduos portugueses que responderam ao questionário, o que pode não ser representativo de outras populações ou contextos empresariais. Especialmente porque a ferramenta “questionário” possuía a limitação de 100 respostas gratuitas, que foi o número exato de respostas que se obteve. Além disso a utilização de uma amostra por conveniência pode introduzir vieses, uma vez que os participantes podem ter características específicas que não refletem a população geral, limitando assim a generalização dos resultados.

Embora o programa de *mindfulness* tenha sido implementado durante um ano na empresa Premium Minds, os dados foram recolhidos num momento específico, baseados em entrevistas retrospectivas sobre a experiência dos colaboradores com o *mindfulness* durante aquele ano. Esta abordagem de retrospectiva pode levar a vieses de memória, onde os participantes podem não se recordar com precisão de suas experiências ou sentimentos ao longo do período de implementação. Além disso, recolher dados num só momento impossibilita a avaliação contínua do impacto do *mindfulness* ao longo do tempo.

Além disso, durante o período de implementação do *mindfulness* na empresa Premium Minds, observou-se uma baixa adesão contínua e uma alta taxa de desistência entre os colaboradores. Esses fatores podem ter influenciado os resultados, uma vez que a amostra final pode não refletir plenamente as percepções e experiências de todos os colaboradores inicialmente envolvidos no programa.

O contexto organizacional específico da empresa Premium Minds, uma empresa de IT com uma cultura associada a indivíduos racionais e de lógica, pode ainda ter influenciado a receptividade e a eficácia das práticas de *mindfulness*. Este contexto pode não ser diretamente aplicável a outras indústrias ou tipos de organizações, limitando a generalização dos resultados para outros cenários empresariais pois a cultura organizacional e o perfil dos colaboradores desempenham um papel crucial na aceitação e sucesso de programas de *mindfulness*.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Academic Mindfulness Interest Group, M. (2006). Mindfulness-based psychotherapies: A review of conceptual foundations, empirical evidence, and practical considerations. *Australian & New Zealand Journal of Psychiatry*, 40(4), 285-294.
- Analayo. (2006). *Mindfulness in the Pāli Nikāyas*. In S. Drummond (Ed.), *Buddhist thought and applied psychological research: Transcending the boundaries* (pp. 229–249). London: Routledge.
- Baer, R. A., Smith, G. T., Hopkins, J., Krietemeyer, J., & Toney, L. (2006). Using self-report assessment methods to explore facets of mindfulness. *Assessment*, 13(1), 27–45. <https://doi.org/10.1177/1073191105283504>
- Bardin, L. (2014). *Análise de conteúdo* (4ª ed.). Lisboa: Edições 70.
- Berzin, A. (2002). Dealing with difficult experiences that arise in meditation and in retreat. *Berzin Archives*. <https://studybuddhism.com>
- Bodhi, B. (2011). What does mindfulness really mean? A canonical perspective. *Contemporary Buddhism*, 12(1), 19–39.
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (1994). *Investigação qualitativa em educação: Uma introdução à teoria e aos métodos* (P. Silva, Trad.). Porto: Porto Editora.
- Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(4), 822–848.
- Byrne, E. K. (2017). *Mindful creativity: An exploration of a mindfulness intervention on workgroup creativity* (Dissertação de Doutorado, Fielding Graduate University). ProQuest Dissertations Publishing.
- Carmo, H., & Ferreira, M. (1998). *Metodologia da investigação: Guia para autoaprendizagem* (2ª ed.). Lisboa: Universidade Aberta.
- Carsley, D., Khoury, B., & Heath, N. (2017). Effectiveness of mindfulness interventions for mental health in schools: A comprehensive meta-analysis. *Mindfulness*, 9(3), 693-707.

- Chan-Ob, T., & Boonyanaruthee, V. (1999). Meditation in association with psychosis. *Journal of the Medical Association of Thailand*, 82, 925–930.
- Deikman, A. J. (1982). *The observing self*. Boston: Beacon Press.
- Dhammika, S. (1990). *All about Buddhism: A modern introduction to an ancient spiritual tradition*. Singapore: BDMS.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2001). In Vilelas, J. (2017). *Investigação: O processo de construção do conhecimento* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- D'Oliveira, T. (2007). *Teses e dissertações: Recomendações para a elaboração e estruturação de trabalhos científicos* (2ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Foddy, W. (1996). *Como perguntar: Teoria e prática da construção de perguntas em entrevistas e questionários*. Oeiras: Celta Editora.
- Fortin, M. F. (2003). *O processo de investigação: Da concepção à realização* (3ª ed.). Loures: Lusociência.
- French, P., Schmid, C., & Ingalls, E. (1975). Transcendental meditation altered reality testing, and behavioral change: A case report. *Journal of Nervous and Mental Disease*, 161(1), 55–58.
- Freedman, B. (2005). *Rescuing the future* [Manuscrito não publicado].
- Fredrickson, B. L., & Joiner, T. (2002). Positive emotions trigger upward spirals toward emotional wellbeing. *Psychological Science*, 13(2), 172–175.
- Gelles, D. (2015). *Mindful work: How meditation is changing business from the inside out*. Houghton Mifflin Harcourt.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1992). *O inquérito: Teoria e prática*. Oeiras: Celta.
- Goleman, D. (1988). *The meditative mind: The varieties of meditative experience* (Perigee Books ed.). New York: G. P. Putnam's Sons.
- Good, D., Lyddy, C., Baer, R., Bartunek, J., & Rey, K. (2016). Contemplating mindfulness at work: An integrative review. *Journal of Management*, 42(1), 114-142.
- Gouveia, J. P. (2023). Primeiras jornadas sobre 'mindfulness' divulgam resultados da sua aplicação em Portugal. *SAPO Lifestyle*. Obtido de <https://lifestyle.sapo.pt>

- Guerra, I. (2006). *Pesquisa quantitativa e análise de conteúdo: Sentidos e formas de uso*. Cascais: Princípia Editora.
- Gunaratana, H. (2002). *Mindfulness in plain English*. Boston: Wisdom.
- Hafenbrack, C. (2017). Mindfulness meditation as an on-the-spot workplace intervention. *Journal of Business Research*, 75, 118-129.
- Hanh, T. N. (1976). *The miracle of mindfulness* (pp. 33-52). Beacon Press.
- Hayes, S. C., Strosahl, K., & Wilson, K. G. (1999). *Acceptance and commitment therapy: An experiential approach to behavior change*. New York: Guilford.
- Hyland, P. K., Lee, R. A., & Mills, M. J. (2015). Mindfulness at work: A new approach to improving individual and organizational performance. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(4), 576-602.
- Ivanowski, B., & Malhi, G. S. (2007). The psychological and neurophysiological concomitants of mindfulness forms of meditation. *Acta Neuropsychiatrica*, 19(1), 76–91.
- Jha, A., Krompinger, J., & Baime, M. J. (2007). Mindfulness training modifies subsystems of attention. *Cognitive Affective and Behavioral Neuroscience*, 7(2), 109–119.
- Kabat-Zinn, J. (1990). *Full catastrophe living: Using the wisdom of your body and mind to face stress, pain and illness*. New York: Delacorte.
- Kabat-Zinn, J. (1993). Mindfulness meditation: Health benefits of an ancient Buddhist practice. In D. Goleman & J. Gurin (Eds.), *Mind/body medicine* (pp. 50-62). Yonkers, NY: Consumer Reports Books.
- Kabat-Zinn, J. (1994). *Wherever you go, there you are: Mindfulness meditation in everyday life*. New York: Hyperion.
- Kabat-Zinn, J. (2003). Mindfulness-based interventions in context: Past, present, and future. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 10(2), 144–156.
- Kabat-Zinn, J. (2005). *Coming to our senses: Healing ourselves and the world through mindfulness*. Hachette UK.
- Kennedy, B. (1976). Self-induced depersonalization syndrome. *American Journal of Psychiatry*, 133(12), 1326–1328.

- Langer, E. J. (1989). *Mindfulness*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. de A. (1991). *Fundamentos da metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- Lazarus, A. (1976). Psychiatric problems precipitated by Transcendental Meditation. *Psychological Reports*, 39(2), 601–602.
- Ludke, M., & André, M. E. D. A. (1986). *Pesquisa em educação: Abordagens qualitativas*. São Paulo: E.P.U.
- Malhotra, N. (2004). *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas.
- Mindful. (2024). Getting started with mindful movement. *Mindful*. Obtido de: <https://www.mindful.org>
- Nydahl, O. (2008). *The way things are*. London, UK: O Books.
- Sharpe, J. (2022). What is mindfulness-based interventions? *West Coast Recovery Center*. Obtido de: <https://www.westcoastrecoverycenter.com>
- Otis, S. (1974). The facts on Transcendental Meditation: III. If well-integrated but anxious, try TM. *Psychology Today*, 7(12), 45–46.
- Pinto, A. (1990). *Metodologia da investigação psicológica*. Porto: Ed. Jornal de Psicologia.
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Santorelli, S. (1999). *Heal thy self: Lessons on mindfulness in medicine*. New York: Random House.
- 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.
- Schneider, R. H., Alexander, C. N., Staggers, F., Rainforth, M., Salerno, J. W., Hartz, A., Arlinghaus, K. A., & Barnes, V. A. (2005). Long-term effects of stress reduction on mortality in persons aged ≥ 55 years with systemic hypertension. *The American Journal of Cardiology*, 95(9), 1060-1064.
- Segal, Z. V., Williams, J. M. G., & Teasdale, J. D. (2002). *Mindfulness-based cognitive therapy for depression: A new approach to preventing relapses*. New York: Guilford Press.

- Sethi, S., & Bhargava, C. (2003). Relationship of meditation and psychosis: Case studies. *Australian and New Zealand Journal of Psychiatry*, 37(4), 382-385.
- Shapiro, L. E., & Schwartz, R. C. (1999). Intentional systemic mindfulness: An integrative model for self-regulation and health. *Advances in Mind-Body Medicine*, 15(2), 128-134.
- Shapiro, L. E., & Schwartz, R. C. (2000). The role of intention in self-regulation: Toward intentional systemic mindfulness. In M. Boekaerts, P. R. Pintrich, & M. Zeidner (Eds.), *Handbook of self-regulation* (pp. 253-273). New York: Academic Press.
- Shapiro, S. L., Astin, J. A., Bishop, S. R., & Cordova, M. (2005). Mindfulness-based stress reduction for health care professionals: Results from a randomized trial. *International Journal of Stress Management*, 12(2), 164-176.
- Shapiro, S. L., Carlson, L. E., Astin, J. A., & Freedman, B. (2006). Mechanisms of mindfulness. *Journal of Clinical Psychology*, 62(3), 373-386.
- Shapiro, S. L., Oman, D., Thoresen, C. E., Plante, T. G., & Flinders, T. (2008). Cultivating mindfulness: Effects on well-being. *Journal of Clinical Psychology*, 64(7), 840-862.
- Shonin, E., Van Gordon, W., & Griffiths, M. D. (2014). The emerging role of Buddhism in clinical psychology: Toward effective integration. *Psychology of Religion and Spirituality*, 6(2), 123-137.
- Stanley, E. A., Schaldach, J. M., Kiyonaga, A., & Jha, A. P. (2011). Mindfulness-based mind fitness training: A case study of a high-stress predeployment military cohort. *Cognitive and Behavioral Practice*, 18(4), 566-576.
- Teasdale, J. D., Segal, Z. V., & Williams, J. M. G. (2000). Prevention of relapse/recurrence in major depression by mindfulness-based cognitive therapy. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 68(4), 615-623.
- Vilelas, J. (2017). *Investigação: O processo de construção do conhecimento* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Wang, J., Ismail, K. H., & Ng, E. W. (2016). Service, emotional labor, and mindfulness. *Business Horizons*, 59(6), 655-661.
- Williams, M., & Penman, D. (2011). *Mindfulness: A practical guide to finding peace in a frantic world*. Hachette UK.

- Witkiewitz, K., Marlatt, G. A., & Walker, D. (2005). Mindfulness-based relapse prevention for alcohol use disorders: The meditative tortoise wins the race. **Journal of Cognitive Psychotherapy*, 19(3), 211-225.
- Yin, R. K. (2001). In Vilelas, J. (2017). *Investigação: O processo de construção do conhecimento* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

APÊNDICES

Apêndice A- Dicionário de categorias

	Questão de Pesquisa	Categoria	Subcategoria	Código
Percepção do <i>mindfulness</i> como vantagem competitiva para as empresas portuguesas	Como é que o <i>mindfulness</i> se pode traduzir em vantagem competitiva para as empresas portuguesas?	1. Motivos que levaram à inclusão das práticas de <i>mindfulness</i> na empresa.	-	MI
		2. Como se traduz a prática do <i>mindfulness</i> na empresa	-	PE
		3. Vantagens da prática do <i>mindfulness</i>	Sentimentos após prática;	SP
			Vantagens para os colaboradores associadas a estudos;	VC
			Vantagens para a empresa;	VE
			Outras	OV
		4. Desvantagens da prática do <i>mindfulness</i>	Desvantagens para os colaboradores associadas a estudos;	DC
			Desvantagens para a empresa;	DE
			Outras	OD
		5. Fim do programa	Possibilidade de voltar a praticar;	PV
			Motivo fim do programa	MF
		6. Prática do <i>mindfulness</i> a nível individual		PI

Apêndice B – Exemplo do processo de categorização

Objetivo	Perceção do mindfulness como vantagem competitiva para as empresas portuguesas					
Questão de pesquisa	Como é que o mindfulness se pode traduzir em vantagem competitiva para as empresas portuguesas?					
Categoria	1.Motivos que levaram à inclusão das práticas de mindfulness na empresa.	2.Como se traduz a prática do mindfulness na empresa	3.Vantagens da prática do <i>mindfulness</i>	4.Desvantagens da prática do mindfulness	5.Fim do programa	6.Prática do <i>mindfulness</i> a nível individual
Subcategoria			Sentimentos após prática; Vantagens para os colaboradores associadas a estudos; Vantagens para a empresa Outras	Desvantagens associadas a estudos para os colaboradores; Desvantagens para a empresa; Outras	Possibilidade de voltar a praticar; Motivos fim do programa	
Código	MI	PE	SP, VC, VE, OV	DC,DE, OD	SF, MF	PI
Colaborador I		Vinha um formador 1 vez por semana dar formação durante 30 mins e faziam uma prática em que às vezes trazia um tema e abordavam esse tema (ex: desapego, bondade com os outros) através de conversa (às vezes contava contos orientais que tivessem uma mensagem moral) e depois meditação guiada para trazer à atenção ao momento e especificamente havia contacto com as sensações corporais, toque, sensações ambiente.	Sentimento de relaxamento, mas momentâneo pois os estímulos do local de trabalho faziam voltar à normalidade. Mindfulness trouxe reforço ao foco no local de trabalho; Sensação de bem-estar, alguns temas traziam sensação de felicidade como a aceitação através de autorreflexão e melhor predisposição para fomentar boas relações interpessoais.	Não senti desvantagens.	Voltaria a praticar	
Colaborador II		As sessões tinham uma parte de entrar em contacto com as sensações físicas através do contacto consigo próprio. O Filipe (formador) trazia um conto com um tema que abordava em cada sessão. Havia uma parte de	Usava as sessões como check up do género se havia algo se estava a preocupar (para lidar com o stress e preocupações). Senti praticamente todas essas vantagens referidas pelos autores exceto a autonomia.	levou um tempo a habituar-se e autopropôs-se a experimentar. A reflexão sobre temas mais tristes (ex: morte) fazia sentir-me momentaneamente triste, mas depois do almoço estava tudo	Sim voltaria a praticar. Mas a nível de horário é complicado pelo facto de ter par o trabalho que estou a fazer para praticar Mindfulness. Além disso voltar ao trabalho que estava a fazer torna-se	

Apêndice C- Questionário “mindfulness e população portuguesa”

1. Idade
Descrição

2. Sexo
Descrição
☐ Feminino
☐ Masculino

3. Já ouviu falar de Mindfulness?
Descrição
☐ Sim
☐ Não

4. Se colocou sim acima, qual das seguintes afirmações corresponde, para si, à melhor definição de mindfulness?
Descrição
☐ Meditação
☐ Estar no momento presente com atenção e sem julgamento
☐ Esvaziar a mente
☐ Praticar o relaxamento e não o contacto com o momento presente

5. Quais das seguintes dimensões não pertence ao conceito de Mindfulness?
Descrição
☐ Conexão mente-corpo
☐ Redução do piloto automático
☐ Regulação emocional
☐ Racionalização dos pensamentos

6. Já praticou mindfulness?
Descrição
☐ Sim
☐ Não, mas estaria disposto a experimentar.
☐ Não e não tenho interesse em experimentar

7. Se sim, com quanta frequência realiza esta prática?

Descrição

☐ Apenas experimentei (1/2 vezes)

☐ Diariamente

☐ Semanalmente

☐ Mensalmente

8. Alguns artigos mostram que a prática do *mindfulness* tem os seguintes benefícios para os indivíduos: (A) sensação de bem estar, (B) mais autonomia, (C) melhor predisposição para fomentar boas relações interpessoais. Indique abaixo quais destes benefícios experienciou.

Descrição

☐ Sensação de bem estar

☐ Mais autonomia

☐ melhor predisposição para fomentar boas relações interpessoais

☐ Maior felicidade

☐ Nenhuma das acima

9. Sentiu algum outra vantagem acima não mencionada? Indique abaixo qual/quais

Descrição

T

10. Por outro lado, alguns estudos identificam desvantagens como: (A) sensação de tristeza ou sentimento depressivo, (B) confusão ou incoerência, (C) insônia associadas à prática de *mindfulness*. Percebeu alguma destas desvantagens? Selecione-as abaixo

Descrição

☐ Sensação de tristeza ou sentimento depressivo

☐ Confusão ou incoerência

☐ Insônia

☐ Nenhuma das acima

11. Sentiu algum outra desvantagem acima não mencionada? Indique abaixo qual/quais

Descrição

T

12. Onde realiza esta prática?

Descrição

T

Apêndice D- Guião de entrevista Colaboradores

Entrevista Colaboradores Empresas

Pergunta 1- Em qual área trabalha na empresa Premium Minds?

Pergunta 2- Quantas vezes já participou num workshop de *Mindfulness* concedido pela empresa? Há limite de vezes que pode participar neste tipo de formações?

Pergunta 3: Como fez para se inscrever? O processo de inscrição é fácil?

1º tema- Como se traduz a prática do *mindfulness* na empresa

Pergunta 4: Como foi o workshop? O que é que fizeram durante as sessões?

2º tema- Vantagens da prática do *mindfulness*

Pergunta 5: Como se sentiu depois de cada sessão? Acha que retirou algum benefício da mesma?

Pergunta 6: Alguns artigos mostram que a prática do *mindfulness* dentro das organizações tem os seguintes benefícios para os indivíduos: Sensação de bem-estar e maior perceção do sentimento de felicidade, mais autonomia, melhor predisposição para fomentar boas relações interpessoais. Sentiu que pôde retirar estes benefícios das sessões?

3º tema- Desvantagens da prática do *mindfulness*

Pergunta 7: Por outro lado, alguns estudos identificam desvantagens como sensação de tristeza ou até um sentimento depressivo, confusão ou incoerência, dores corporais ou insónia associadas à prática de *mindfulness*. Percebeu alguma destas ou outras desvantagens?

Pergunta 8: Voltaria a participar neste tipo de atividade no futuro?

Tema 1- Motivos que levaram à inclusão das práticas de *mindfulness* na empresa.

P1- Porque é que a empresa decidiu incutir especificamente o *mindfulness* na sua organização?

P2- Quando decidiram começar com o programa de *mindfulness* na empresa como é que procederam para incentivar os colaboradores a participarem?

Tema 3- Vantagens da prática do *mindfulness*

P3- A partir do momento em que começaram com estes workshops e formações em *mindfulness* na vossa organização que tipo de benefícios foram percebidos para a empresa especificamente?

Tema 5- Fim do programa

P4- Porque é que acabaram com o programa?

P5- Se no futuro a empresa voltar a fornecer este tipo de formações aos seus colaboradores acha que o devem fazer de forma diferente?