



Quem ouve o trovão  
não morre pelo raio

**Luiz Carlos Mendonça de Barros**

A hora de pedir conselhos  
**Daniel Kahneman**

É na crise que testamos  
nosso caráter

**Raj Sisodia**

O consumo é um gesto  
de esperança

**Washington Olivetto**

# TOMADA DE DECISÃO

## em tempos de incerteza



### Artigos

#RuimPraQuem?

A necessária reforma  
tributária do Estado  
Mastodôntico

Saia da mesa, arregace  
as mangas e mãos à obra!

Por que convivemos  
com tantas incertezas?

A inteligência emocional  
pode dar a você uma  
visão além do alcance!

O PES mostra o caminho!

O que é e como funciona  
a Lógica Fuzzy

Abordagem sistêmica  
no processo decisório  
da empresa



### Artigos

A corrida da inovação:  
uma prova que acontece  
com ou sem crise!

Estratégias inovadoras  
a partir de ambientes  
disruptivos

Da iluminação à  
inovação: as organizações  
descobrem a *mindfulness*

As grandes pensam  
grande!

Do Brasil para o  
mundo: por que  
investir no exterior?

Planejamento  
metropolitano e  
rede de cidades: o  
futuro passa por aqui!





# Da iluminação à inovação: as organizações descobrem a *mindfulness*

*O que duas das empresas mais inovadoras e valiosas do planeta – Google e Apple – têm em comum quando fincam suas raízes em ensinamentos orientais que datam de 2.500 anos atrás? Descubra a estreita relação que existe entre budismo, ciência moderna ocidental e mundo corporativo*

Por Rodrigo Siqueira

**E**ra uma manhã fria em Tóquio. Lembro-me de estar sentado em um banco no parque Ueno, um dos mais frequentados parques públicos do Japão. Estava sozinho e decidi parar com as fotos e sentar-me um pouco.

A ideia era relaxar e apreciar as pessoas e a paisagem. Entretanto, meu pensamento insistia em muitas vezes voltar ao Rio de Janeiro e passar por Paris, cidade em que estaria em três semanas, antes do meu voo de retorno ao Brasil. Percebi um monge zen-budista não muito distante que também parecia ter me avistado. Aos poucos, voltei minha atenção ao parque, esquecendo-me do monge. Sem perceber, alheio

ao que estava ao meu redor, embarquei em um usual divagar entre estar ali em corpo, mas com a mente em algum lugar do passado ou do futuro.

De repente, me vi resgatado subitamente para o aqui e agora. Senti uma presença ao meu lado e percebi que era o monge. Quando o vi, cumprimentei-o com um meneio de cabeça e voltei minha atenção para o parque. Já o monge retribuiu o cumprimento com um sorriso e uma tangerina. Aceitei a oferta e, orgulhoso de meu escasso japonês, disse:

*– Arigatou gozaimasu! (obrigado, dito formalmente em japonês).*

Tirei a casca da fruta e comecei a comer o primeiro gomo, enquanto o monge permanece ao meu lado com um sorriso permanente, comendo outra tangerina. Ao final do meu primeiro gomo, ele inicia um diálogo:

- *Estava boa?*
- *Muito gostosa!*
- *Tinha semente?*
- *Sim.*
- *Quantas?*
- *Não muitas. Poucas. Mas estava uma delícia!*
- *Quantas?*
- *Uma... não, acho que duas.*
- *Vamos praticar de novo? Coma mais um gomo – disse o monge.*

Eu compreendi de imediato que o monge não era obcecado por sementes, nem estava se atrapalhando com o inglês. Ele realmente quis dizer “praticar” e seu interesse não era a quantidade de sementes em minha tangerina.

- *Mindful Eating!* – *completou o monge, como um convite para eu permanecer consciente e focado no presente.*

Nesse momento, lembrei de Mestre Yoda, do filme *Guerra nas estrelas*, falando sobre Luke Skywalker, que nunca poderia treiná-lo, já que sua mente estava sempre distraída, seja no futuro ou no passado, e nunca no presente.

Eu, positivamente impactado pela minha recém-descoberta identidade de *padawan* (“aprendiz Jedi”, segundo a terminologia do famoso filme) do monge, comecei novamente a me ver no futuro, contando esta história para meus amigos no Brasil, quando mais uma vez tive meus pensamentos interrompidos pelo generoso monge que repentinamente fala sobre o seu gomo:

- *Uma semente!*

### **Mindfulness: origem e conceituação**

Buda não imaginaria – talvez – que um de seus ensinamentos centrais, como caminho para a iluminação, *mindfulness*, seria estudado e praticado por pessoas tão distantes no tempo e na cultura de sua época. O termo *mindfulness* é derivado da palavra *sati*, que em Pali (dialeto indiano falado no tempo de Buda) significa “recordar-se continuamente do



LATINSTOCK

**Mestre Yoda, de *Guerra nas estrelas*, faz um alerta para Luke Skywalker: “Nunca poderei treiná-lo, pois sua mente está sempre distraída, seja no futuro ou no passado, mas nunca no presente”**

seu objeto de atenção” – conforme definição descrita por Ronald D. Siegel, Christopher K. Germer e Andrew Olendzky, no livro *Clinical handbook of mindfulness*, de Fabrizio Didonna (Editora Springer Science, 2008).

No Brasil, *mindfulness* é usualmente traduzido como *atenção plena* e está associado tanto a um construto teórico, uma habilidade cognitiva, um traço psicológico, quanto a um meio ou conjunto de práticas meditativas para se desenvolvê-la – como demonstram os artigos *Mindfulness: theoretical foundations and evidence for its salutary effects* (publicado por Kirk Warren Brown, Richard M. Ryan e J. David Creswell, em 2007) e *Mindfulness: method and process* (de Steve C. Hayes e Kelly G. Wilson, 2003).

A definição clássica de *mindfulness* é dada por Jon Kabat-Zinn, no livro *Wherever you go, there you are: mindfulness meditation in everyday life* (Editora Hyperion, 1994): “habilidade cognitiva de prestar atenção de



LATINSTOCK

No Brasil, *mindfulness* é usualmente traduzido como **atenção plena** e está associado tanto a um construto teórico, uma habilidade cognitiva, um traço psicológico, quanto a um conjunto de práticas meditativas para se desenvolvê-la

maneira particular e intencional ao que se apresenta no momento presente sem julgamentos”. Tal definição conta com a influência direta da psicologia budista, e não é ao acaso. O cientista biomédico com doutorado em biologia molecular Kabat-Zinn teve seu primeiro contato com a meditação em uma palestra proferida por Philip Kapleau, um missionário zen-budista, no Massachusetts Institute of Technology (MIT). Com o interesse despertado pelo tema, ele passou a estudar a questão e acabou fundando a Clínica de Redução de Estresse, na Escola de Medicina da Universidade de Massachusetts, onde adaptou os ensinamentos budistas sobre *mindfulness* e desenvolveu sua metodologia de intervenção terapêutica: o *Mindfulness-Based Stress Reduction* (MBSR). A partir daí, a meditação e os estudos sobre *mindfulness* passaram a ser parte do *mainstream* da comunidade médica científica internacional.

Em 2003, no artigo *The benefits of being present: mindfulness and its role in psychological well-being*, Brown e Ryan definiram o conceito como sendo a atenção e a consciência receptiva à experiência presente. No ano seguinte, Scott R. Bishop ofereceu uma definição mais ampla de *mindfulness*: “é a autorregulação da atenção de forma que a mantenhamos na experiência imediata, permitindo assim maior reconhecimento dos eventos mentais que ocorrem no momento presente, com maior curiosidade, abertura e aceitação”. Após um estudo sobre as diversas definições de *mindfulness*, em 2005, Germer, Siegel e Paul Fulton sugerem que tal prática é composta por três características básicas: consciência (1) da experiência presente (2) com aceitação (3).

Ao ler este artigo, você pode se perceber distraído em alguns momentos e terá de reler alguns trechos que antes foram lidos de forma desatenta. Mais ainda: durante a leitura você pode ter sensações prazerosas ou de desconforto capazes de lhe oferecer pistas interessantes sobre suas crenças e atitudes, que passam despercebidas por você. Pode ainda reconhecer tais sensações e pensamentos, mas reprimi-los, ou distorcê-los, para reforçar paradigmas bem estabelecidos em seu modelo mental e *não ter consciência de que está fazendo isso*. E isso é estar *mindless*, que representa um estado oposto de *mindfulness*.

A boa notícia é que *mindfulness* é uma habilidade e pode ser desenvolvida, como explicam Siegel, Germer e Olendzky: “Assim como podemos melhorar nosso desempenho físico por meio da prática regular de exercício físico, podemos também desenvolver *mindfulness* por meio de práticas mentais deliberadas”. Estudos indicam que desenvolver essa habilidade traz diversos benefícios relacionados a bem-estar, autocompaixão, sistema imunológico, pressão arterial, concentração e processamento cognitivo, entre outros.

Com tantas evidências encontradas sobre os benefícios de *mindfulness* no campo da saúde, o mundo corporativo poderia se beneficiar de alguma forma? Qual seria o impacto no potencial de inovação das organizações caso meditações do tipo *mindfulness* fossem incentivadas como prática entre seus colaboradores?

## Da Índia para o Vale do Silício

Podemos argumentar que, se algo faz bem ao indivíduo, fará bem à organização na qual o indivíduo trabalha. Em novembro de 2013, a revista *The Economist* publicou a



**Reportagem da revista *The Economist*, publicada em novembro de 2013, apresenta diversas iniciativas de meditações *mindfulness* praticadas por gigantes do Vale do Silício, como Google e Apple**

reportagem *The mindful business*, com diversas iniciativas de meditações *mindfulness* feitas pelas empresas e a seguinte afirmação: “Em seu livro de 1905 – *A ética protestante e o espírito do capitalismo* –, Max Weber creditou à ética protestante o crescimento do capitalismo. Agora parece que é a ética budista quem faz o capitalismo continuar”. Entre os exemplos citados está o Google e o seu projeto *Search inside yourself* (Busque dentro de si mesmo), criado para aumentar a inteligência emocional e a criatividade de seus colaboradores. Com base nesse conceito, a gigante do Vale do Silício promove sessões de meditação regulares e encontros bimestrais de *mindful lunches*, realizados em completo silêncio.

A experiência deu origem ao livro *Busque dentro de você* (Tan Chade-Meng, Nova Conceito Editora, 2014). Ebay, Twitter, Facebook e Apple também já aderiram ao

movimento e mantêm programas regulares de meditação. O crescimento da prática no Vale do Silício é tão grande que fez surgir um novo mercado: o *mindfulness coaching*.

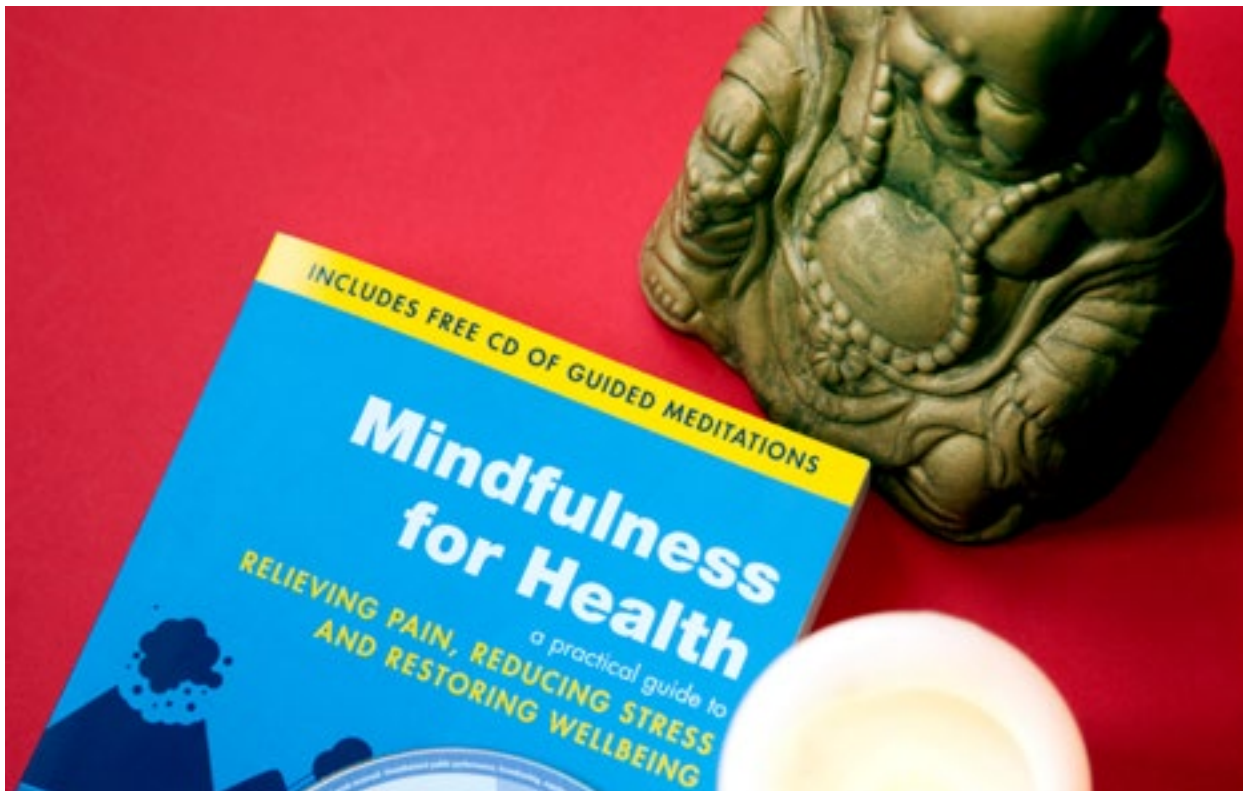
O assunto também foi abordado pela revista *Wired*, que em junho de 2013 publicou a reportagem *Enlightenment engineer*, na qual o autor, Noah Shachtman, afirma que aulas para ficar consciente de forma não julgadora à experiência presente passou a ser um elemento comum e fundamental usado por muitas das maiores empresas localizadas no Vale do Silício. “A contemplação é vista como uma nova cafeína, um combustível que liberta a produtividade e impulsiona a criatividade”, assegura a reportagem. Isso não parece exagero, uma vez que já existe até uma conferência dedicada ao tema, a Wisdom 2.0 Conference, que em 2014 foi realizada entre os dias 27 de fevereiro e 1º de março, em San Francisco (EUA). Mais de duas mil pessoas participaram do encontro, que apresentou palestras de especialistas em meditação, neurocientistas renomados e executivos do alto escalão de empresas como Google, Facebook, Starbucks e LinkedIn.

A reportagem da *Wired* destaca ainda que a meditação no Vale do Silício não é uma oportunidade de se contemplarem a impermanência da existência e demais temas de interesse em sua origem, mas sim uma ferramenta para melhorar o indivíduo, incentivar a criatividade e aumentar a produtividade. O objetivo dessas companhias, obviamente, não é desfrutar de práticas budistas para iluminar seus funcionários, mas sim ter um retorno sobre o investimento realizado.

### O que diz a ciência?

Esse movimento em direção à *mindfulness* que ocorre no Vale do Silício possui aval científico. No livro *Mindsight: the new science of personal transformation* (Bantam Books, 2010), o doutor Daniel Siegel, neurobiologista formado em Harvard e professor da Ucla, afirma que a pesquisa atual sobre o cérebro indica que a criatividade pode ser impulsionada pela prática de *mindfulness*.

**A meditação no Vale do Silício é mais uma ferramenta para melhorar o indivíduo, incentivar a criatividade e aumentar a produtividade**



LATINSTOCK

O processo cognitivo serve de recurso para interpretarmos a realidade e interagirmos com o mundo. Assim, reconhecemos um estímulo e atribuímos um significado a ele. Quando é percebido, esse estímulo é focado por um determinado período e desencadeia alguma reação – cognitiva ou emocional –, de maior ou menor intensidade. Estar consciente às experiências que ocorrem no momento presente, sem julgamentos, capacita o indivíduo para reagir às situações de modo mais deliberado e menos automático. Como a consciência sobre nosso processo cognitivo está desperta, consequentemente reduzimos nossos automatismos. Brown, Ryan e Creswell afirmam que isso nos permite um contato imediato com os eventos assim que eles ocorrem, sem

**Com base nos ensinamentos budistas, o objetivo das companhias é utilizar a prática de *mindfulness* para obter um retorno maior sobre o investimento**

o habitual processo cognitivo de discriminação e categorização quase imediatos e inconscientes, pois a consciência [dos eventos] ocorre de forma menos enviesada e mais límpida, permitindo respostas psicológicas e comportamentais mais flexíveis.

Em 2012, Jonathan Greenberg, Keren Reiner e Nachshon Meiran publicaram o artigo *Mind the trap: mindfulness practice reduces cognitive rigidity*, para detalhar o funcionamento desse sistema. Segundo os autores, a disposição para estar em contato e receptivo à experiência presente – em vez de evitá-la ou reprimi-la –, associada a uma atitude de “mente de principiante”, ou seja, ver as coisas como se fosse a primeira vez, possibilita maior flexibilidade à nossa experiência diária. Com base nessa definição, um estudo foi realizado com o objetivo de analisar a relação entre *mindfulness* e rigidez cognitiva – que é definida como a resistência em mudar de crenças, atitudes e hábitos pessoais, ou, ainda, a tendência em desenvolver e persistir no uso de modelos mentais e comportamentais. O resultado do experimento apontou que os praticantes experientes de meditação *mindfulness*



Há três anos, Noah Shachtman fez a seguinte afirmação na revista *Wired*: "A contemplação é vista como uma nova cafeína, um combustível que liberta a produtividade e impulsiona a criatividade"

registraram um melhor desempenho na interpretação inovadora de situações e na identificação de soluções simples, em relação ao grupo de não meditantes.

Em outro estudo relacionado à criatividade, Lorenza S. Colzato, Ayca Ozturk e Bernhard Hommel investigaram o impacto da meditação de monitoramento amplo (*Open-Monitoring* – OM, um dos tipos de meditação *mindfulness*) com tarefas de criatividade. Intitulado *Meditate to create: the impact of focused-attention and open-monitoring training on convergent and divergent thinking*, esse levantamento apresentou evidências de que a OM permite à mente produzir o pensamento divergente, que estimula o surgimento de muitas novas ideias em um contexto no qual mais de uma solução é correta.

O fato é que inovação é a bem-sucedida implementação de ideias criativas dentro de uma organização, e a criatividade é condição necessária, porém não suficiente, para uma inovação ocorrer, como descreveu Teresa M. Amabile no artigo *Creativity and innovation in organizations*, em 1996. Entretanto, diante das evidências já encontradas, podemos argumentar que *mindfulness*, criatividade

e inovação nas organizações parecem estar relacionadas entre si, como variáveis em um modelo causal.

Devemos evitar posicionar a prática de *mindfulness* como uma solução mágica para a questão da inovação nas empresas. *Mindfulness* deve ser apresentado como mais um recurso que pode impulsionar o potencial inovador das organizações. Afinal, se funciona para Google e Apple, talvez possa funcionar para sua empresa.

### Vamos praticar?

Praticar a consciência do momento presente sem julgamentos é acima de tudo uma jornada de (re)descobrimto de si mesmo e da forma como vemos e sentimos o mundo. Existem muitas formas de praticar *mindfulness*. Mas a simplicidade das instruções não deve confundir o leitor. Trata-se de um treinamento mental, que demanda prática e constância para obtermos resultados mais efetivos.

Então, mãos à obra: fique em uma posição confortável. Comece a se conectar ao presente estabelecendo uma conexão com o seu corpo. Repare nos movimentos da respiração. Sensações, emoções e pensamentos surgirão. Observe-os e retorne "gentilmente" sua atenção à respiração. Coloque-se aberto agora às sensações de seu corpo. Comece pela parte superior da cabeça e desça lentamente até os pés. Faça um escaneamento detalhado. Não reaja, apenas observe, sem julgar a sensação como boa, ruim,





**Wisdom 2.0 Conference, que foi criada com o objetivo de discutir o tema, por meio de palestras de especialistas em meditação, neurocientistas renomados e executivos do alto escalão de empresas como Facebook, Starbucks e LinkedIn**

correta ou incorreta. Acolha tudo que surgir com aceitação e abertura. Após um tempo, retorne a atenção para a respiração. Novas sensações, emoções e pensamentos surgirão. É normal que seja assim. Fale para si mesmo: “divagando” e retorne “gentilmente” sua atenção à respiração. Abra o foco, monitore o ambiente a sua volta e mantenha-se atento às ideias que surgirem. Retorne ao foco inicial: a respiração. Finalize a prática ao seu tempo.

Você pode praticar esse exercício por 5, 10, 20, 30, 60 minutos ou mais. Não é uma maratona, mas sim um processo de treinamento mental que deve ser conduzido com respeito e gentileza à sua mente. A Ucla oferece gravações de meditações guiadas (em inglês) na página <http://goo.gl/h30Nmz>. Visite!

Espero que este artigo possa despertar sua curiosidade pelo tema, tanto em nível acadêmico quanto pessoal. Por mais que, no budismo, *mindfulness* tenha sido ensinada para levar seus seguidores a obter *insights* sobre a realidade, podemos nos beneficiar de alguns de seus ensinamentos ainda que não busquemos o objetivo último de sua tradição religiosa. Essa instrumentalidade

dos ensinamentos budistas sofre crítica de alguns de seus seguidores. Entretanto, em nossa visão, há outras maneiras de analisar essa questão.

O experimento que Nicole E. Ruedy e Maurice E. Schweitzer produziram em 2011 (*In the moment: the effect of mindfulness on ethical decision making*) mostra que o comportamento não ético é reduzido em pessoas com maior *mindfulness*, por estarem mais conscientes sobre seus processos cognitivos e motivações momento a momento e ainda apresentarem um aumento na importância percebida de uma identidade moral e ética. Ou seja, os estudiosos encontraram evidências de que *mindfulness* nos faz ter consciência das implicações éticas de nossas decisões e também nos leva a decidir de forma mais ética. Logo, os benefícios para a sociedade são inquestionáveis.

Assim, deixo aqui duas perguntas para reflexão. Que impacto os tomadores de decisão mais criativos e éticos nas instituições públicas e privadas poderiam causar na sociedade? Qual seria o impacto de uma mente treinada, focada na experiência presente, mais criativa e sem julgamentos imediatos, em nossa vida pessoal?

### **Rodrigo Siqueira**

*Coach, palestrante e pesquisador acadêmico em mindfulness, oferece treinamento em criatividade e mindfulness para empresas. Mentor e instrutor de mindfulness no programa Ibmeec Mindful*