

MINDFULNESS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Marta Inês Caldart de Mello¹, Cristiano J. Castro de Almeida Cunha, D^{outor}er. pol.²

Abstract: Neuroscience findings indicate positive outcomes in mental and physical health for people who practice mindfulness. Studies indicate how the practice of mindfulness can sensibly transform the performance of leadership in organizational environments. Mindfulness has been gaining ground in organizations for their contributions on both a personal and professional level. It is proposed here an integrative review of the publications on mindful leadership, the objective is to present notions about the theme and the main associated constructs. In addition to mindfulness and mindful leadership, we also discuss the development of these constructs in conscious organizations, characterized by processes that together reveal new perspectives and quite different forms of organization and leadership mediated by mindfulness.

Keywords: mindfulness; Mindful leadership; Conscious organization.

Resumo: Descobertas da neurociência indicam resultados positivos na saúde mental e física das pessoas que praticam mindfulness – atenção plena. Estudos indicam como a prática de mindfulness pode transformar sensivelmente a atuação da liderança em ambientes organizacionais. Mindfulness vem ganhando espaço nas organizações por suas contribuições tanto em um nível pessoal como profissional. Propõe-se aqui uma revisão integrativa das publicações sobre mindful leadership – liderança consciente, o objetivo é apresentar noções sobre o tema e os principais constructos associados. Além de mindfulness e mindful leadership discute-se também sobre o desenvolvimento destes constructos nas organizações conscientes, caracterizadas por processos que em conjunto revelam novas perspectivas e formas bastante diferentes de organização e liderança mediados por mindfulness.

Palavras-chave: mindfulness; mindful leadership; organização consciente.

1 INTRODUÇÃO

Mindfulness é uma maneira diferente de se relacionar com o mundo e com a própria experiência, seja ela boa ou não. A prática de *mindfulness* é uma herança do Budismo e embora

¹ Graduate Program of Knowledge and Engineering Management – Federal University of Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – SC – Brazil. Email: marta.mello@posgrad.ufsc.br

² Graduate Program of Knowledge and Engineering Management – Federal University of Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – SC – Brazil. Email: 01cunha@gmail.com

conhecida a centenas de anos, é relativamente nova no mundo ocidental. O termo significa atenção plena. Simplesmente prestar atenção no momento presente, tomar consciência de nós mesmos e do mundo que nos cerca. Se observarmos como nos comportamos no dia a dia veremos que a maior parte do tempo temos pouca ou nenhuma consciência das situações, apenas reagimos a elas, principalmente, quando estamos sob pressão emocional.

A simplicidade de prestar atenção ao que acontece ao nosso redor se transforma em algo complexo e difícil quando tentamos praticá-la. Basta tentarmos acalmar a mente e mantê-la no momento presente para constatar o quanto é difícil. Por isso, *mindfulness* é uma prática que necessita paciência e tempo para ser cultivada.

Pesquisas mostram que a qualidade da atenção no local de trabalho apresenta efeitos positivos na vida organizacional. As chamadas “organizações conscientes” são aquelas que cultivam uma maior consciência no momento presente, elas prestam muita atenção ao que está acontecendo e estão dispostas a detectar e corrigir os erros antes que aconteçam, respondendo rapidamente às mudanças ou problemas que surgem (Weick; Sutcliffe, 2006).

A necessidade de uma liderança consciente – *mindful leadership* – está emergindo nesse contexto. O desafio para aqueles que querem exercê-la é ir além do óbvio; é discernir profundamente os fatores que envolvem uma questão, é ser receptivo a perspectivas divergentes e novas informações. Enfim, é integrar a atenção plena com novas formas de construção de liderança.

Este artigo discute o conceito de *mindful leadership* e analisa os principais constructos associados a essa temática. Para contextualização e apresentação optou-se por estruturar o artigo da seguinte forma: inicialmente, apresenta-se os procedimentos metodológicos adotados neste estudo; na sequência discute-se como os constructos desenvolvidos por *mindfulness* estão se inserindo na teoria organizacional. Por fim, se analisa os conceitos de *mindfulness* e *mindful leadership*.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia usada neste trabalho foi a revisão integrativa. Ela foi escolhida pois permite resgatar o maior número de estudos publicados que envolvem o objeto da pesquisa.

Na opinião de Esper e Cunha (2015) a revisão sistemática, como técnica de pesquisa, busca coletar todos os resultados empíricos que atendem a um critério preestabelecido para

responder a determinada questão de pesquisa. Neste caso a questão norteadora da pesquisa foi: O que é *mindful leadership* e quais são os principais constructos associados?

Foram pesquisadas as bases de dados *EBSCO*, *Web of Science* e *Scopus*. Todas elas possuem reconhecida representatividade histórica, como fonte de divulgação do conhecimento na área multidisciplinar, bem como contemplam grande parte dos principais periódicos científicos na área de liderança.

Inicialmente procurou-se resgatar artigos científicos publicados na língua Inglesa. Entretanto, como poucos artigos foram encontrados, a estratégia de busca foi redefinida incluindo livros e capítulos de livros. Os descritores utilizados para a busca foram “*mindful leadership*”.

Em seguida, foram definidos os seguintes critérios de inclusão: as publicações devem trazer os termos *mindful leadership* no título, no resumo, ou nas palavras-chave e o texto completo deve estar disponível para acesso.

A pesquisa nas bases de dados resgatou 18 publicações (somente livros, capítulos de livros e artigos científicos). Os textos disponíveis foram baixados para a leitura e seleção. Em seguida, realizou-se a pré-seleção dos artigos com base nos critérios definidos. Nesta etapa, foram excluídos os artigos repetidos, os que não tratavam da temática diretamente e aqueles em outra língua que não o Inglês, restando 03 publicações.

Tendo em vista o número reduzido de publicações nas bases pesquisadas, foi necessário recorrer a outras fontes de pesquisa para que o estudo pudesse ser realizado. Nesse sentido, a busca foi dirigida para autores que dedicam suas pesquisas ao tema estudado. A partir desta nova estratégia foi possível adicionar mais 05 estudos, enriquecendo a análise.

Por fim, os textos foram lidos na íntegra o que possibilitou compreender e identificar os principais constructos e desenvolver a análise apresentada na seção a seguir.

3 O QUE É *MINDFULNESS*?

3.1 FUNDAMENTOS

Mindfulness tem suas raízes no budismo há mais de 2.500 anos e consiste em uma prática de meditação, onde o foco ou atenção é sobre o momento presente (Wells, 2015).

Jon Kabat-Zinn, professor e pesquisador no Departamento de Medicina Preventiva e Comportamental da Universidade de Massachusetts, foi um dos pioneiros no desenvolvimento de pesquisas experimentais com *mindfulness*. É também um dos responsáveis pela

“ocidentalização” das práticas de *mindfulness* com foco na saúde. Ele explica a essência de *mindfulness* como sendo “a consciência que emerge através da atenção plena, no momento presente, e sem julgamento para o desenvolvimento da experiência, momento a momento” (Kabat-Zinn, 2003, p. 145).

Na mesma linha de pensamento Boyatzis e McKee (2005) complementam descrevendo *mindfulness* como a “capacidade de estar plenamente consciente de tudo que se experimenta no interior do próprio corpo, mente, coração, espírito – e em dar total atenção ao que está acontecendo ao nosso redor – as pessoas, o mundo natural, nosso ambiente e eventos” (p. 113).

Mindfulness, portanto, é um estado psicológico de atenção plena, é estar presente de forma intencional e com o esforço do não julgamento. É colocar, propositada e conscientemente, toda a atenção no processo que está sendo vivenciado; é experienciar o processo por inteiro, seja ele qual for, a respiração, uma emoção, uma ação específica ou uma parte do corpo. A chave da atenção plena é o propósito ou intenção de prestar atenção, conscientemente, em todas as sensações que este processo envolve. É a disposição para perceber pensamentos, sensações corporais e emoções no momento exato em ocorrem, sem a reação automática ou habitual. *Mindfulness* é concentrar-se em si mesmo, é simplesmente estar consciente da própria presença.

O estudo de Wells (2015) apresenta as descobertas da neurociência e mostra os resultados positivos na saúde mental e física das pessoas que praticam *mindfulness*. Os resultados indicam que a prática beneficia a qualidade de vida pessoal e profissional, contribuindo para a diminuição da ansiedade, pressão arterial, depressão, aumento da imunidade, a compaixão, empatia, e não reatividade - todos os sintomas de stress. Segundo o autor, pesquisas recentes têm correlacionado a prática de *mindfulness* a mudanças positivas no cérebro e em processos emocionais. Há evidências importantes da promoção do bem-estar por meio do cultivo de atitudes voltadas para a quietude, consciência momento a momento, respiração centrada e calma.

Com relação aos efeitos positivos no desempenho profissional destaca-se o estudo de Rishel (2015) publicado no *Oncology Nursing Forum*. A autora sugere que enfermeiros oncológicos capazes de desenvolver a autoconsciência e autocompaixão (constructos aprimorados com a prática de *mindfulness*) estão melhor equipados para lidar com altos níveis de pressão pessoal e stress profissional. O estudo também propõe que inúmeras abordagens podem ser adotadas pelos enfermeiros oncológicos como formas de apoiar o desenvolvimento da atenção plena, como por exemplo, meditação, oração, ioga, exercícios reflexivos (por exemplo a escrita reflexiva) e discussões introspectivas com outras pessoas.

Ainda em relação aos efeitos da *mindfulness* no campo profissional o artigo de Beverage e outros (2014) traçam um caminho e fornecem definições, teorias e aplicações organizacionais e culturais para a liderança consciente (*mindful leadership*). O artigo descreve a experiência de um líder de biblioteca, com o intuito de mostrar o potencial da *mindfulness* para o desenvolvimento de liderança. Os autores afirmam que princípios da prática da atenção plena têm sido aplicados com sucesso no campo da biblioteca, e apresentam exemplos práticos da aplicação de *mindfulness* no local de trabalho e na profissão de bibliotecário, como por exemplo, reflexão, cultivo da autoconsciência e escuta.

A prática da atenção plena está ganhando espaço nas organizações e sendo reconhecida por suas contribuições nos âmbitos pessoal e profissional. Grandes empresas já oferecem treinamento em meditação *mindfulness* e formação aos funcionários, como por exemplo: *Target*, *Google*, *eBay*, *General Mills*, *Ford Motor Company*, *Facebook*, *Twitter*, e *Aetna International* (Hunter, 2013). A adoção da prática no âmbito organizacional denota o surgimento de um novo olhar sobre as possibilidades da atenção plena. Existe a percepção de que em um ambiente cada vez mais dinâmico e estressante é necessário se desenvolver novas habilidades, principalmente, dos líderes.

Weick e Putnam (2006) levam a discussão sobre *mindfulness* para o campo das organizações. Para construir uma ponte entre a teoria das organizações e a atenção plena, os autores se apoiam nas três marcas (ou características) da existência que sintetizam a cosmovisão budista (Laumakis, 2008): *anicca* (impermanência), *dukkha* (sofrimento) e *anatta* (não eu, impersonalidade). A compreensão das três marcas é fundamental porque facilita o desprendimento, o desapego a coisas como eventos, ideias e identidades (Weick; Putnam, 2006).

A primeira marca, *anicca* (impermanência), se fundamenta na idéia de que todas as coisas e fenômenos que existem são compostos, ou seja, são criadas por causas e condições e estão sujeitos a mudanças. Se as causas e condições mudam, muda o fenômeno. Existem dois tipos de impermanência (Edelglass; Garfield, 2009): densa (*gross*) e sutil (*subtle*). A impermanência densa pode ser percebida pelos sentidos humanos com o passar do tempo. Ela nos remete à ideia que os fenômenos – pessoas, organizações, grupos - surgem, passam por um processo de mudança (ou envelhecimento) e, eventualmente desaparecem (morrem). Este tipo de impermanência é, também, chamado de “impermanência do continuum porque as coisas que envelhecem parecem formar uma série contínua de instâncias que se misturam umas às outras” (Karr, 2007, p. 42). O segundo tipo é a impermanência sutil que descreve o fato de que todos os fenômenos mudam de momento para momento. Está presente aqui a compreensão de que

nada mantém uma identidade de um momento para outro – todos os fenômenos são processos dinâmicos, em constante mudança, que parecem estáticos ou permanentes porque a percepção humana não é capaz de detectar os câmbios.

A segunda marca da existência, *dukkha*, é um dos conceitos fundamentais do budismo. Muitas vezes traduzido como “sofrimento”, o conceito inclui outros fenômenos psicológicos como insatisfação, descontentamento, dor, miséria, frustração e sensação de mal-estar (Laumakis, 2008, p. 267). Uma das principais causas do sofrimento é o apego as coisas impermanentes. A impermanência é temida por produzir um sentimento de insegurança (Weick; Putnam, 2006). Entretanto, o que gera sofrimento não é a impermanência em si, mas sim a tentativa de tornar as coisas e os relacionamentos permanentes. As pessoas sofrem quando as coisas se vão (Magid, 2002).

A terceira marca da existência é *anatta* - a não existência de um “eu” imutável (Gunaratana, 2001). A filosofia budista considera o “eu” como uma ilusão construída na mente, mas sem existência real como uma entidade separada (Gethin, 1998). Normalmente, as pessoas se identificam com qualidades permanentes solidificando a construção mental de um “eu” estável e sólido, como se fosse uma entidade estática e duradoura e veem isso como uma coisa separada de todas as outras. Ignoram a interdependência e a impermanência (Gunaratana, 2002, p. 11). Esse apego ao “eu” pode ser considerado como um dos principais obstáculos à iluminação.

A compreensão destas três marcas faz grande diferença na vida organizacional. A abertura da consciência para esta perspectiva certamente impacta na forma como as pessoas reagem aos acontecimentos e conseqüentemente às escolhas que fazem e decisões que tomam. Com a consciência e aceitação das três marcas da existência torna-se mais fácil e menos doloroso o processo de enfrentamento. As organizações que conseguirem incorporar estes princípios em sua cultura organizacional estarão mais preparadas para lidar com os desafios presentes e futuros.

4 O QUE É ORGANIZAÇÃO CONSCIENTE?

No plano da teoria organizacional Weick et al. (1999) dão uma nova visão à teoria das organizações e abrem a discussão chamando a atenção para as organizações que desviam seu foco da busca pelo sucesso para dar atenção ao fracasso. Ao estudar os processos cognitivos desenvolvidos nestas organizações os autores identificaram que elas lançam mão de um conjunto de recursos denominado pelos autores de infraestrutura cognitiva. Segundo eles, a

infraestrutura cognitiva possibilita a aprendizagem adaptativa simultânea e um desempenho confiável. Este tipo de organização foi rotulado por Weick e Sutcliffe (2006) como “organização consciente” (p. 516). Nas organizações conscientes o sistema está baseado nos padrões de inter-relação entre processos de percepção e cognição (processos mentais) que induzem a consciência (percepção) de distintos detalhes (mudanças no contexto) e capacidade de ação (Weick et al., 1999). O foco lançado para esta perspectiva representa um enriquecimento teórico, especialmente sobre a origem e contexto de acidentes organizacionais (Weick; Sutcliffe, 2006).

Segundo Weick e Sutcliffe, (2006) padrões deste tipo são evidentes em alguns tipos de organizações que enfrentam particulares problemas de aprendizado devido a sua contínua exposição a potenciais crises. Eles se referem a um grupo de organizações de alta confiabilidade denominado *High Reliability Organizations* (HROs). São formas organizacionais adaptativas para ambientes altamente complexos, organizações onde uma única falha pode significar sua última ação. Fazem parte deste grupo organizações como por exemplo, as usinas nucleares de geração de energia, porta-aviões naval, sistemas de controle de tráfego aéreo e naves espaciais. (Weick; Sutcliffe; Obstfeld, 1999).

Muitas HROs são conhecidas pela não identificação das falhas no sistema antes de ocorrerem, por exemplo, o desastre com a *Challenger*, *Bhopal*, *Chernobyl*, *Exxon Valdez*. (Weick; Sutcliffe; Obstfeld, 1999).

Na opinião dos autores a análise das HROs contribuem para a teorização, isto porque são precursoras de formas organizacionais adaptativas em ambientes complexos, devido ao contexto difícil em que operam. Estas organizações raramente são conceituadas desta maneira ou aproveitadas como modelo organizacional, em parte devido ao aparente exotismo desta abordagem e em parte à incerteza sobre a possibilidade de se generalizar para organizações que operam em condições menos difíceis. Weick, Sutcliffe e Obstfeld (1999) argumentam que HROs são importantes porque fornecem uma nova visão em um conjunto de processos que promovem a eficácia em condições difíceis.

Como coloca Weick; Sutcliffe e Obstfeld (1999) a confiabilidade para estas organizações é uma “meta geral do sistema, o sistema, no sentido global funciona adequadamente; não apenas componentes individuais ou subsistemas” (p. 36). Esta definição é distinta de outras que se concentram na repetibilidade ou reprodutibilidade de ações observáveis únicas.

Elas incorporam processos de *mindfulness* que suprimem a tendência à inércia, julgada altamente perigosa. Por isso, consideráveis recursos de atenção são investidos nestas

organizações a fim de descobrir falhas precocemente, isto porque pequenos desvios são fáceis de corrigir, embora difíceis de detectar em seus estágios iniciais. *Mindfulness* é importante “porque capta elementos únicos, ou seja, as diferenças, nuances, discrepâncias” (Weick; Sutcliffe, 2006, p. 518) e anomalias. Assim, pequenas falhas podem ser notadas previamente e sua distinção mantida (investigada em todos os aspectos) em vez de simplificada. Para perceber nuances que anunciam as falhas, as pessoas precisam estar conscientes das operações em curso. A atenção também é crucial na localização dos caminhos para a recuperação (resiliência) e dos conhecimentos necessários para implementá-los (Weick; Sutcliffe, 2006).

Westrum (1988; apud Weick; Sutcliffe; Obstfeld, 1999) reforça a ideia, de que *mindfulness* nestas organizações está intimamente relacionado a capacidade de ação, quando afirma que a “chave para a sua eficácia” (p. 37) está na estreita relação entre a atenção plena e o conjunto de capacidades de ação. O autor argumenta,

[...] as organizações que estão dispostas a agir sobre perigos específicos também são organizações que estão dispostas a ver esses perigos e a pensar neles. Assim, quando as pessoas trazem novas variáveis sob seu controle e ampliam sua capacidade de agir sobre elas, também ampliam a gama de questões que podem observar de uma maneira atenta. (Westrum, 1988 apud Weick; Sutcliffe; Obstfeld, 1999, p. 37-38).

Por outro lado, o autor alerta que se as pessoas são bloqueadas de agir sobre os perigos, suas observações serão inúteis e os perigos serão ignorados ou negados, acumulando-se assim, os erros não despercebidos. O autor conclui:

Assim, a riqueza de um estado de atenção plena é determinada pela riqueza do repertório de ação. A riqueza desse repertório de ação, por sua vez, é determinada, em parte, pela extensão em que os processos cognitivos são estáveis e continuam a se desenvolver e em parte pela extensão em que o repertório de rotinas variáveis que descobrem e gerenciam eventos inesperados continua a se expandir. (Westrum, 1988 apud Weick; Sutcliffe; Obstfeld, 1999, p. 37-38).

Em contrapartida, a atuação em “piloto automático” e fixação em uma única perspectiva sem consciência de que as coisas poderiam ser de outra forma é característico de um estado de desatenção, onde menos processos cognitivos são ativados com menos frequência. Este tipo de comportamento encoraja a simplificação e conformidade as rotinas existentes e

institucionalizadas. Neste caso, a atuação desatenta significa que erros pequenos com grande potencial de consequências não são detectados. Isso é tudo que as HROs tentam evitar (Weick; Sutcliffe; Obstfeld, 1999).

Esta condição é rotulada por Weick; Sutcliffe e Obstfeld (1999) como inércia ou desatenção. O ponto importante para a teoria organizacional, conforme os autores, é que as HROs se esforçam ativamente para suprimir esta condição. Isto significa que HROs são importantes fontes de percepção das condições sob as quais a inércia não é natural (original) à organização. Com sua contínua e consciente renegociação de rotinas, fornecem informações valiosas sobre novas formas pelas quais as organizações em geral podem evitar a inércia e gerenciar com mais eficiência as surpresas que desafiam a adaptabilidade (Weick; Sutcliffe; Obstfeld, 1999).

Weick e Sutcliffe (2006) sugerem que os processos desenvolvidos por estas “organizações conscientes” ao desviarem o foco do sucesso para focar o fracasso, dão uma nova visão à teoria das organizações. Esta é uma significativa mudança de paradigma que se contrapõe as antigas e ortodoxas metáforas da organização vistas como “máquina” ou como um “organismo” (Morgan, 1980, p. 613) e tantas outras que surgiram ao longo da teorização organizacional.

A visão da dinâmica organizacional sob a ótica de *mindfulness* demanda o desenvolvimento de novas perspectivas que possibilitem a análise e compreensão destes tipos de organizações. O conceito de “Organização Fractal” (Nonaka; Kodama; Hirose; Kohlbacher, 2014) talvez esteja mais próximo deste novo quadro conceitual da organização, na medida em que se afasta de paradigmas convencionais e considera o desenvolvimento do capital humano e *phronesis* distribuídos a base para as organizações responderem com sabedoria as mudanças no ambiente.

5 O QUE É MINDFUL LEADERSHIP?

Dentre os artigos analisados, especialmente a publicação de Ritchie-Dunham (2014) aborda a perspectiva de *mindfulness* no contexto da liderança consciente – *mindful leadership* – chamando a atenção para a perspectiva do líder no contexto organizacional. Conforme o autor, líderes organizacionais utilizam planejamentos estratégicos para guiar suas organizações em um mundo de incertezas com o intuito de evitar os perigos. Esses processos envolvem o reconhecimento de oportunidades de negócios, ameaças, *stakeholders* e *feedback* do mercado.

No entanto, a tendência nesses processos é “fornecer soluções de ontem para os problemas de hoje, como se as coisas permanecessem estáticas” (Ritchie-Dunham, 2014, p 445).

A crítica do autor não se refere ao planejamento em si, mas ao perigo de torna-lo inflexível ao ponto de cegar os líderes para o ambiente mutável das organizações. A atenção plena (no aqui e agora) abre as fronteiras para a percepção das mudanças que estão ocorrendo dando espaço para o novo que surge, fazendo com que a organização busque o seu enfrentamento através da criação de novas soluções. Ele argumenta que a perspectiva de *mindfulness* está focada justamente em perceber as coisas novas que surgem (Langer, 1989). A atenção plena não só procura mas aceita e acolhe a mudança. Como a mudança é inevitável (tudo está sempre mudando), aceitar a mudança facilita a compreensão de como lidar com ela. A liderança fundamentada na atenção plena, portanto, utiliza processos conscientes para trabalhar com a incerteza (Ritchie-Dunham, 2014).

Quando os líderes entendem que a incerteza é a regra e não a exceção (Langer, 2010), eles podem explorar o poder desta incerteza através de processos conscientes que possibilitam o surgimento de novas soluções (Ritchie-Dunham, 2014, p. 445).

Quando se considera que a liderança fundamentada na atenção plena se concentra em construir significados compartilhados com a finalidade de permitir a mudança ao tratar com problemas controversos e confusos (Dunoon; Langer, 2011), reforça-se a ideia de que ao abraçar a mudança, o líder poderá compreendê-la melhor podendo lidar com ela de forma mais eficaz. Nesse sentido, a construção de um significado compartilhado entre todos os membros da organização sobre as mudanças que emergem no contexto é fundamental para produzir direção, alinhamento e comprometimento (Drath et al., 2008).

O estudo de Langer (1989a) identificou algumas características do líder fundamentado na atenção plena. A pesquisa mostrou que quando um líder avalia a incerteza, é menos provável que seja autoritário e os trabalhadores são mais propensos a admitir os problemas do que escondê-los. Mostra também que o líder consciente é visto como mais carismático, autêntico e confiável.

Líderes conscientes percebem que as soluções podem vir de qualquer pessoa na organização, logo, eles respeitam seus liderados. Esse tipo de liderança impacta a cultura organizacional potencializando aspectos fundamentais relacionados com seu desempenho como, inovação, eficiência e eficácia (Ritchie-Dunham, 2014). Por outro lado, líderes não conscientes (*mindless*) “criam estresse, promovem isolamento e confusão, geram passividade e ansiedade, limitam e fornecem acesso redundante à informação, incentivam a complacência e cultivam mentes fechadas” (Beverage et al., 2014, p. 25).

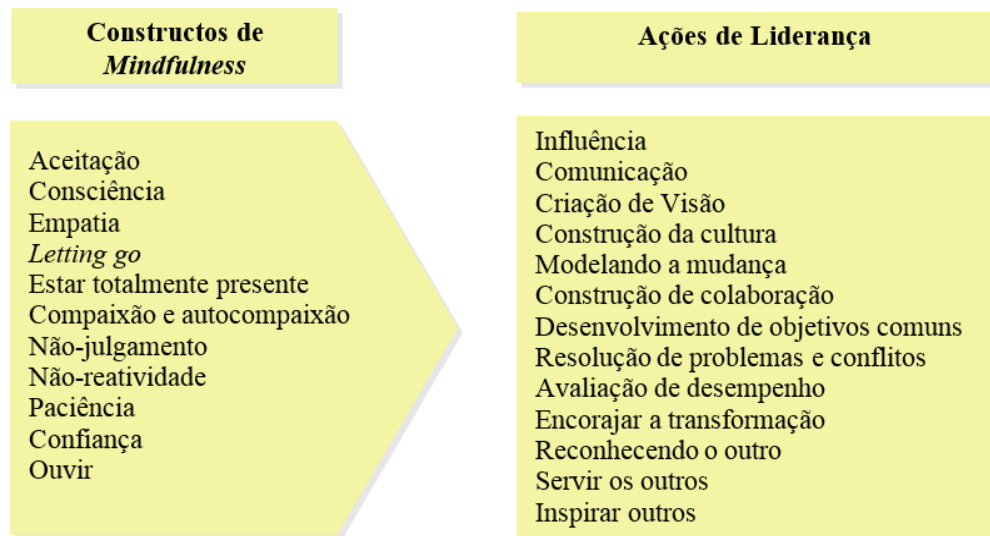
Outra característica importante dos líderes conscientes é a resistência em simplificar e a tendência em reconhecer e compreender ambientes complexos. Eles buscam pontos de vista divergentes, observam o desenvolvimento dos processos, reconhecem a importância dos *experts* (ponto de vista dos especialistas da organização), e entendem que autoridade e posição nem sempre andam juntos com a perícia. Estes líderes encorajam a discussão aberta sobre problemas e erros. Reconhecem o fracasso e aceitam as surpresas, reagem com resiliência e compromisso, e buscam, continuamente, aprendizagem e adaptação (Beverage et al., 2014).

Este tipo de liderança está emergindo como uma necessidade no mundo contemporâneo. Especialmente, a nova geração que está entrando no mundo do trabalho, a chamada geração Y, não se alinha com o estilo de liderança tradicional. O grande trabalho a ser realizado está relacionado com o desenvolvimento deste tipo de liderança. É necessário integrar a atenção plena com novos construtos e modelos de liderança de modo a atender às demandas das organizações contemporâneas. Esta perspectiva se afasta das abordagens tradicionais que se fundamentam sobre quem exerce a liderança e as relações entre líder-seguidor e outras variações mais modernas. Estudos recentes sobre as relações entre liderança e *mindfulness* mostram que a capacidade de se manter no presente, de ser sensível ao contexto, a consciência das mudanças e das incertezas, e o discernimento do que é novo e único em circunstâncias particulares têm impacto positivo sobre a liderança (Wells, 2015; Ritchie-Dunham, 2014; Beverage et al., 2014).

Aceitação, consciência, empatia, compaixão e autocompaixão são algumas características desenvolvidas através da prática de *mindfulness* que favorecem uma liderança eficaz (Wells, 2015). Em seu estudo, Wells (2015) analisa a relação entre os constructos desenvolvidos por pesquisadores da *mindfulness* e a prática da liderança, e afirma que na medida em que os constructos são praticados os líderes modificam o comportamento, adotam uma nova maneira de ser e descobrem um modo diferente de liderar. Desta forma, a prática da atenção plena pode causar intensas mudanças na maneira como os líderes se relacionam com as pessoas na organização. Eles começam, por exemplo, a demonstrar que estão totalmente presentes: ouvem o que está sendo dito; aceitam a realidade de uma situação; tendem a ser imparciais; são pacientes; sentem compaixão pelos liderados; desenvolvem a autocompaixão para com os próprios erros; e abandonam os pensamentos e sentimentos do passado (Wells, 2015).

Com base em Wells (2015), apresenta-se na Figura 1 a compilação de algumas características e ações importantes de liderança encontradas na literatura (Boyatzis; McKee, 2005; Heifetz; Linsky, 2002; Northouse, 2013).

Figura 1 – Ações de liderança relacionadas aos constructos desenvolvidos por *mindfulness*.



Fonte: Elaborado pelos autores com base em Wells (2015, p.6).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta deste estudo foi discutir o conceito de *mindful leadership* e analisar os principais constructos associados a essa temática com base nos periódicos indexados em três bases de dados: *EBSCO*, *Web of Science* e *Scopus*. Constatou-se, entretanto, que as referidas bases possuem poucas publicações sobre o tema, sendo necessário recorrer a outras fontes de pesquisa para atingir o objetivo proposto. A busca foi então dirigida a livros e artigos de autores que dedicam suas pesquisas especificamente sobre a aplicação da prática de *mindfulness* no contexto organizacional. Com essa nova estratégia de pesquisa foi possível descobrir um campo riquíssimo de pesquisas que vem sendo desenvolvido, mas, que curiosamente não estão nas bases pesquisadas.

Analizada a literatura, conclui-se que *mindfulness* desvela novas perspectivas proporcionadas pelos conceitos de confiabilidade e atenção plena com formas bastante diferentes de organização e liderança.

Os processos das organizações conscientes como preocupação com falhas; relutância em simplificar; sensibilidade as operações; resiliência e subespecificação de estruturas abrem uma discussão sobre suas implicações para a teoria e prática organizacional, lançando uma luz sobre a frenética busca pela sustentabilidade e eficácia das organizações, especialmente as mais complexas.

Entretanto, para integrar a atenção plena as organizações menos complexas há um longo caminho a ser percorrido. Infelizmente, a teoria organizacional dominante ainda não percebeu a riqueza deste recurso. Será tarefa dos teóricos organizacionais nos próximos anos construir mais “pontes entre *High Reliability Organizations* e a teoria organizacional tradicional” (Weick, Sutcliffe; Obstfeld, 1999, p. 30).

REFERÊNCIAS

- Beverage S., DeLong K., Herold, I.M.H. & Neufeld, K. (2014). Mindful leadership defined and explained. *Advances in Librarianship* (v. 38, pp. 21-35).
- Bierly, P.E., & Spender, J.-C. (1995). Culture and high reliability organizations: The case of the nuclear submarine. *Journal of Management*, (v. 21, n. 4, pp. 639-656).
- Boyatzis, R., & McKee, A. (2005). *Resonant leadership*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Drath, W. H., McCauley, C. D., Palus, C. J., Van Velsor, E., O'Connor, P. M., & McGuire, J. B. (2008). Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. *The Leadership Quarterly*, (v. 19, n. 6, pp. 635-653).
- Dunoon, D., & Langer, E. J. (2011). *Mindfulness and leadership: Opening up to possibilities*. *Integral Leadership Review*, 11(5). Retrieved from <http://integralleadershipreview.com>.
- Edelglass, W. & Garfield J. L. (2009), *Buddhist Philosophy: Essential Readings*. Oxford (NY): Oxford University Press.
- Esper, A. J. F. & Cunha, C. J. C. A. (2015, abr./jun.). Liderança autêntica: uma revisão integrativa. *Navus* (v. 5, n. 2, pp. 60-72). Florianópolis.
- Gethin, R. (1998). *The foundations of Buddhism*. Oxford (NY): Oxford University Press.
- Gunaratana, B. H. (2001). *Eight mindful steps to happiness*. Boston: Wisdom.
- Gunaratana, B. H. (2002). *Mindfulness in Plain English*. Wisdom Publications, Boston, MA.
- Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2002). *Leadership on the line: Staying alive through the dangers of leading*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Hunter, J. (2013, April). Is mindfulness good for business? *Mindful Magazine*, p. 52-59.
- Kabat-Zinn, J. (2003). Mindfulness-based interventions in context: Past, present, and future. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 10, 144-156.
- Karr, A. (2007). *Contemplating reality: A practitioner's guide to the view in Indo-Tibetan Buddhism*. Boston: Shambhala.
- Kmetz, J.L. (1984). An information processing study of a complex workflow in aircraft electronics repair. *Administrative Science Quarterly*, v. 29, n. 2, pp. 255-280.
- Langer, E. J. (2010). *A call for mindful leadership*. In HBR blog network/imaging the future of leadership. Boston, MA: H. B. Review.
- Langer, E. J. (1989a). *Mindfulness*. Cambridge, MA: Perseus.

- Langer, E. J. (1989). Minding matters: The consequences of mindlessness–mindfulness. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (v. 22, pp. 137–173). San Diego, CA: Academic Press.
- Laumakis, S. J. (2008). *An Introduction to Buddhist Philosophy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Magid, B. (2002). *Ordinary mind*. Boston: Wisdom.
- Morgan, G. (1980). Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory. *Administrative Science Quarterly* (v. 25, pp. 605-622).
- Nonaka, I., Kodama, M., Hirose, A. & Kohlbacher, F. (2014). Dynamic fractual organizations for promoting knowledge-based transformation_a new paradigm for organizational theory. *European Management Journal* (v.32, pp. 137-146).
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice* (6th Ed.). Los Angeles, CA: Sage Publications.
- Rishel, C. J. (2015, mar.) The Role of Resilience and Mindful Leadership in Oncology Nursing. *Oncology Nursing Forum* (v. 42, n. 2, pp. 198-199).
- Ritchie-Dunham, J. L. (2014). Mindful Leadership. In: Ie, A., Ngnoumen, C.T. & Langer, E.J. *The Wiley Blackwell Handbook Of Mindfulness*. (v. 1-2, pp. 443-457). Reino Unido: John Wiley & Sons Ltd.
- Sitkin, S.B. (1992). Learning through failure: The strategy of small losses. In B.M. Staw and L.L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (vol. 14, pp. 231–266). Greenwich, CT: JAI Press.
- Thera, N. (1996). *The Heart of Buddhist Meditation*. Samuel Weiser, York Beach, MN.
- Weick, K. E. & Putnam, T. (2009). Organizing for Mindfulness Eastern Wisdom and Western Knowledge. *Journal of Management Inquiry*, v. 15, n. 3, p. 1-13, sep. 2006. In: WEICK, Karl E. *Making sense of the organization: the impermanent organization*. (v. 2, pp. 89-105). Michigan: Wiley.
- Weick, K. E. (2009). *Making sense of the organization: the impermanent organization*. Michigan: Wiley.
- Weick, K. E., K. M. Sutcliffe, D. Obstfeld. (1999). *Organizing for high reliability*: Processes of collective mindfulness. B. Staw, R. Sutton, eds. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 21. JAI, Greenwich, CT, 81–123.
- Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M. (2006, jul/aug.). Mindfulness and the Quality of Organizational Attention. *Organization Science* (v. 17, No. 4, pp. 514-524). <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1060.0196>
- Wells, C. M. (2015, mar.). Conceptualizing Mindful Leadership in Schools: How the Practice of Mindfulness Informs the Practice of Leading. *NCPEA Education Leadership Review of Doctoral Research* (v. 2, n. 1, pp. 1-23). Oakland.
- Wildavsky, A. (1991). *Searching for safety*. New Brunswick: Transaction Books.