

## MINDFULNESS E LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES: UM TEMA EMERGENTE

**Julieta Kaoru W. Wilbert, Me.<sup>1</sup>**

**Rosane Malvestiti, Me.<sup>2</sup>**

**Cristiano J. De A. Cunha, Dr.<sup>3</sup>**

**Gertrudes A. Dandolini, Dra.<sup>4</sup>**

### **ABSTRACT**

The growing adoption of mindfulness practices in corporations has attracted the attention of scholars of leadership in organizations. The purpose of this article is to identify the evolution of academic research on mindfulness associated with leadership through an integrative review and to present suggestions for future studies. The result of this review shows that there is a predominance of investigations that aim to evidence the effectiveness of mindfulness as a support to the exercise of leadership in organizations. In addition, the analysis of the texts reveals that the researches adopt quantitative, qualitative, mixed, and bibliographic methods.

Keywords: mindfulness; conscious leadership; mindful leadership; integrative review

### **RESUMO**

A crescente adoção de práticas de *mindfulness* em corporações tem despertado a atenção de estudiosos da liderança nas organizações. A proposta do presente artigo é identificar a evolução das pesquisas acadêmicas sobre *mindfulness* associado à liderança por meio de uma revisão integrativa e apresentar sugestões para futuros estudos. O resultado desta revisão mostra que há predominância de investigações que objetivam evidenciar a efetividade do *mindfulness* como apoio ao exercício da liderança em organizações. Além disso, a análise dos textos revelou que as pesquisas adotam métodos quantitativos, qualitativos, mistos e bibliográficos.

Palavras-chave: *mindfulness*; liderança consciente; liderança *mindful*; revisão integrativa

## **1 INTRODUÇÃO**

As múltiplas pressões da sociedade atual exigem que os atores organizacionais atuem com maior velocidade, comuniquem-se de maneira mais efetiva, ampliem suas habilidades com as novas tecnologias e em façam cada vez mais com menos recursos. Se por um lado esta realidade

---

<sup>1</sup> Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – UFSC - Florianópolis – Brasil. Correo electrónico: julieta.wilbert@gmail.com.

<sup>2</sup> Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – UFSC - Florianópolis – Brasil. Correo electrónico: Romaiah50@gmail.com

<sup>3</sup> Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – UFSC - Florianópolis – Brasil. Correo electrónico: cunha@egc.ufsc.br

<sup>4</sup> Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – UFSC - Florianópolis – Brasil. Correo electrónico: gtude@egc.ufsc.br

aumenta a produtividade dos atores, por outro ela pode comprometer seus relacionamentos, a aprendizagem e o desenvolvimento cognitivo, pelo excesso de elementos que tornam a atenção difusa (Ehrlich, 2017, Hunter & Chaskalson, 2013).

O mundo corporativo, com suas mudanças e exigências, cria uma “cultura organizacional do medo” (Günther et al., 2014), levando as pessoas a um estado de vigilância que as distancia de sua essência. Nesse ambiente, observa-se que muitos líderes organizacionais estão começando a buscar um alinhamento do trabalho com seus valores pessoais por meio do *mindfulness* (George, 2012). Esta técnica meditativa, desponta como alternativa para gerenciar a atenção difusa ou a cultura do medo, pois promove a clareza de pensamento, foco no presente e atenção engajada à atividade ou situação presente (Ehrlich, 2017; George, 2012).

No universo acadêmico, o interesse pelo *mindfulness* associada à liderança ainda é um movimento tímido, porém crescente. Uma busca inicial na base *Scopus* em junho de 2019 com a expressão “mindfulness” AND “leadership” em tópico retornou, 249 artigos revisados por pares em diversas áreas do conhecimento, dos quais mais da metade foram publicados nos últimos cinco anos.

Este artigo tem por objetivos apresentar uma visão panorâmica das pesquisas que associam os construtos *mindfulness* e liderança, contextualizar a temática no meio acadêmico, e contribuir com ideias para novas pesquisas.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### Líder e liderança

Este artigo parte da concepção de que “liderança” e “líder” são conceitos diferentes, muito embora se constate, sobretudo no ambiente corporativo, o uso dos termos como sinônimos. Segundo Yukl (2010), há tantas definições para liderança quantos são os pesquisadores da área. Neste trabalho, “liderança” é um processo grupal. Um processo de influenciar os outros para entenderem o que e como algo precisa ser feito em nível individual e coletivo para alcançar objetivos compartilhados (Northouse, 2004; Yukl, 2010).

“Líder” é o agente que exerce a liderança e que ocupa usualmente posições formais como gestor. Contudo, um gestor pode não ser um líder, por não obter necessariamente, sucesso nos processos de liderança (Yukl, 2010). Nessa direção, Day (2001) reforça a distinção entre gerente e líder, ao destacar que o primeiro gerencia processos formais, ao passo que o segundo mobiliza a capacidade coletiva dos membros da organização. Em suma, gestor lida com subordinados ao passo que líder atrai seguidores (Yukl, 2010).

### ***Mindfulness***

Define-se *mindfulness* como um estado de consciência que emerge no indivíduo quando ele presta atenção focada no momento presente, em atitude de não-julgamento (Kabat-Zinn, 2003). Este estado em que “a pessoa está ativamente consciente de si mesma e do seu entorno, aberta a novas informações, disposta e apta a processar sua experiência a partir de múltiplas perspectivas” (Günther *et al.*, 2014, p. 119) pode promover benefícios à saúde, e por consequência, ao desempenho profissional e ao bem-estar pessoal do indivíduo (Kotzé & Nel, 2016).

Para Huziker (2016), *mindfulness* não é uma nova teoria de liderança, e sim, um plano de treinamento de líderes que promove, dentre outros benefícios, a escuta ativa, uma importante habilidade nas relações interpessoais. Em organizações, *mindfulness* poder ser uma necessidade, pois o estado *mindful* requer que seus membros tenham atenção contínua a elementos internos e externos, estado este difícil de atingir na atual sociedade repleta de distrações (Anderson-Fletcher *et al.*, 2017).

### **Liderança e *mindfulness***

Alguns atributos que caracterizam o líder *mindful* foram apresentados por Mello e Cunha (2017): a) respeito, empatia e compaixão aos liderados; b) habilidade em administrar ambientes complexos; c) capacidade de encorajar discussões abertas sobre problemas e erros; d) resiliência, adaptabilidade, comprometimento e capacidade de aprendizagem; e) capacidade de manter-se no presente; f) sensibilidade ao contexto de mudanças e de incertezas; f) compaixão pelos próprios erros.

O estado *mindful* pode ser desenvolvido por qualquer pessoa (Kotzé & Nel, 2016), porém, este artigo concentra-se no líder. Segundo Langer (2010), podem ser planejadas e implementadas ações de desenvolvimento do *mindfulness* para indivíduos que queiram desempenhar efetivamente o papel de líder. Habilidades como consciência emocional, autoconfiança, autoimagem, autocontrole, automotivação e responsabilidade pessoal são características a serem aprimoradas (Day, 2001). A atenção plena sem julgamento promovida pelo *mindfulness* emerge como importante suporte ao desenvolvimento dessas habilidades e auxilia no enfrentamento das pressões inerentes aos papéis exercidos pelo líder (Hunter & Chaskalson, 2013). A atenção plena pode tornar o líder mais efetivo nas tomadas de decisão, aprimorar a gestão pessoal das emoções (George, 2012; HOPER, 2010), melhorar a produtividade, a flexibilidade, a capacidade de inovação e as habilidades de liderança (Langer, 2010).

Um líder que não atua a partir da perspectiva da atenção plena e tem uma mente orientada por determinados vieses e modelos mentais cristalizados, pode tomar decisões com base em identificações com determinados pontos de vista, desconsiderando outras perspectivas. Isso pode trazer limitações nas relações com os liderados, na análise de problemas e na busca de soluções (Hopper, 2010). Por outro lado, Gehani (2013) propõe que o líder *mindful* “influencia seus seguidores respeitando a autenticidade de seus liderados” (p. 153). O comportamento desse líder emana dos fundamentos do *mindfulness*, o que promove um “estar alerta” às possibilidades múltiplas em tomadas de decisão (Dunoon & Langer, 2011) - uma das ações características no exercício da liderança.

Dentre as diversas classificações teorias da liderança, Reb et al. (2015) apontam a liderança autêntica como sendo a mais próxima da liderança *mindful*. Para esses autores, o *mindfulness* é um caminho para o líder se tornar autêntico, uma vez que a atenção plena promove a autoconsciência.

A prática do *mindfulness* é uma importante ferramenta para o desenvolvimento de líderes e a melhoria do exercício da liderança. Por isso, tem atraído o interesse de acadêmicos e executivos de diferentes tipos de organizações. O jornal *Financial Times* de 24 de agosto de 2012 publicou uma reportagem com relatos sobre a crescente adoção de meditação e ioga por executivos. Segundo esses executivos, as práticas de meditação e ioga promovem uma melhoria na concentração e no desempenho cognitivo.

Enquanto a maioria dos autores analisados enfatiza os impactos positivos do *mindfulness* sobre a efetividade do líder, Reb et al. (2015) adotam uma postura crítica. Segundo estes autores, existe um certo modismo em atribuir o sucesso de líderes ao *mindfulness* e, além disso, sua prática pode trazer resultados negativos, caso seja realizada de forma superficial ou equivocada. Eles ressaltaram que grande parte da literatura sobre a temática trata dos efeitos das práticas do *mindfulness* no nível intrapessoal. Entretanto, pelo fato da liderança ser um fenômeno eminentemente interpessoal (Uhl-Bien, 2006), os estudos sobre o *mindfulness* devem ir além do nível intrapessoal e englobar os dois níveis. Finalmente, Reb et al. (2015) argumentam que, a ênfase no aspecto intrapessoal, pode provocar um excesso de atenção plena ao presente e comprometer a capacidade do líder pensar sobre o futuro e refletir sobre experiências passadas. Para evitar este viés, é necessário buscar um equilíbrio entre passado, presente e futuro.

A seção seguinte apresenta os procedimentos metodológicos usados na pesquisa.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método adotado nesta pesquisa foi a revisão integrativa. Ele se fundamenta na análise de estudos teóricos e empíricos, para sintetizar o que foi publicado sobre o tema liderança mindful (Botelho, Cunha, & Macedo, 2011). A seguir, são descritas as quatro etapas do método.

#### **1a. Etapa** - identificação do tema e seleção da questão de pesquisa

O tema definido foi “*mindfulness*” e sua associação com “liderança”, com o objetivo de obter uma visão geral das pesquisas sobre esses dois construtos. Inicialmente, foi adotada a estratégia de busca “*mindfulness*” AND “*leadership*”. As buscas foram realizadas nas bases de dados Scopus, Web of Science, Ebsco, Scielo e Spell e foram extraídos apenas os revisados por pares. Para a *Scopus* adotou-se o filtro: *Business, Management and Accountability*. Para a *Web of Science* utilizaram-se os filtros *Business* e *Management*. Para a *Ebsco* buscaram-se revistas acadêmicas para os mesmos descritores. Na base *Spell* e *Scielo* utilizou-se pesquisa simples com a palavra *mindfulness*. Ao final desta etapa obtiveram-se 153 artigos.

#### **2a. Etapa** - estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão

Foram incluídos apenas os artigos revisados por pares. Os artigos que não tinham *mindfulness* como tema central ou que utilizavam *mindfulness* com significado diverso ao definido para este trabalho foram excluídos. Também foram excluídos os artigos que tratavam de *mindfulness* e liderança em contextos não organizacionais. Nessa etapa, após eliminadas as duplicidades e verificadas as aderências dos artigos aos objetivos desta pesquisa, foram selecionados 35 artigos para análise.

#### **3a. Etapa** – identificação e seleção dos estudos

Os seguintes itens foram usados para identificar e selecionar os artigos: ano da publicação, número de citações, título do artigo, objetivo, tipo de pesquisa (teórica/ empírica), método, resultados e tema central. A partir da avaliação dos 35 artigos, decidiu-se analisar os artigos anteriores a 2019 com mais de 5 citações, e todos os artigos de 2019. Quatorze artigos foram destacados para compor o portfólio inicial da análise. Posteriormente, foram acrescentados três artigos, face à aderência à pergunta de pesquisa, compondo um portfólio final com 17 artigos.

**4ª. Etapa** - categorização dos estudos. Nesta etapa, os artigos foram analisados em profundidade e as informações extraídas foram categorizadas. Os 17 artigos selecionados foram analisados com base na Matriz de Síntese (Klopper, Lubbe, & Rugbeer, 2007).

**5ª. Etapa** – síntese e interpretação dos resultados. As informações extraídas dos artigos foram interpretadas e organizadas em grandes temas que orientaram a estruturação deste artigo.

## 4 RESULTADOS, ANÁLISE E DISCUSSÕES

Nessa seção apresentam-se, inicialmente, os dados bibliométricos que oferecem um panorama da evolução cronológica das pesquisas com foco em *mindfulness* voltados à liderança em organizações. A análise bibliométrica permite avaliar o interesse da academia pelo tema, bem como as áreas da ciência e os países que se destacam na produção acadêmica sobre o tema. Na seção 4.2, serão apresentadas as categorias que emergiram da análise do portfólio final.

### 4.1 MINDFULNESS, LIDERANÇA E ORGANIZAÇÕES

A evolução histórica apresentada na Figura 1 confirma o crescente interesse da comunidade acadêmica pelo tema. O número total de artigos (249) publicados ao longo de mais de quinze anos é pequeno. Entretanto, há um salto expressivo no número de publicações a partir de 2014 (Figura 1). Dos textos publicados, 69% são artigos revisados por pares, 11% são capítulos de livros e o restante são artigos de congressos, cartas e relatos de pesquisas breves.

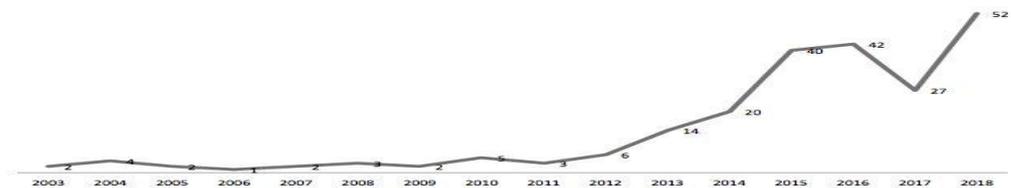


Figura 1 – Evolução das Publicações que Associam Mindfulness e Liderança

Fonte: Scopus (2019)

A figura 2 mostra os países que mais publicaram sobre o tema. Os Estados Unidos foram responsáveis por mais de 50% das publicações.

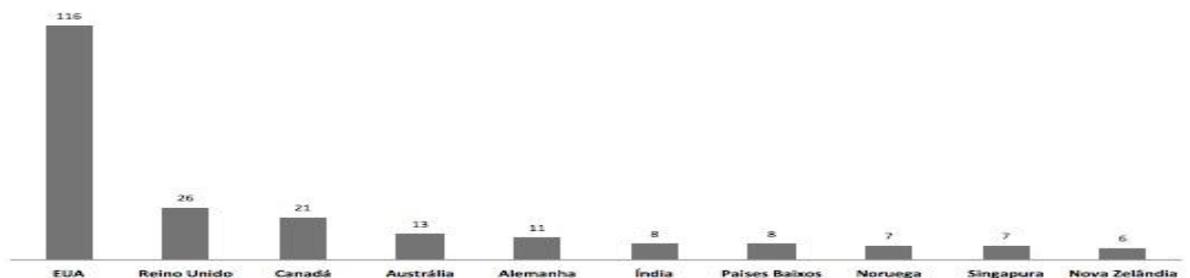


Figura 2 – Países e Quantidade de Publicações

Fonte: Scopus (2019)

A distribuição dos artigos pelas áreas de conhecimento revela que há um interesse de várias áreas e disciplinas em compreender o fenômeno do *mindfulness* em diversos contextos (Figura 3).



Figura 3 – Áreas do Conhecimento

Fonte: Scopus (2019)

O presente artigo analisa o segundo maior grupo em publicações - a gestão de negócios. Este subgrupo apresenta um quadro evolutivo em número de publicações (Figura 4).

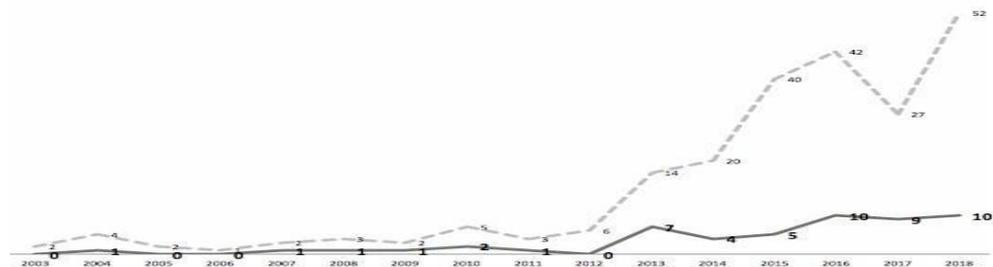


Figura 4 – Mindfulness e Liderança na Gestão de Negócios

Fonte: Scopus (2019)

A análise dos dados coletados permite afirmar que o número de publicações sobre *mindfulness* e liderança, na área de gestão de negócios, apresentou um forte crescimento a partir de 2013 e, nos últimos três anos (2016-2018), foram publicados cerca de 50% dos textos encontrados.

Conforme explicitado na metodologia, 17 artigos foram selecionados para análise (Quadro 1). Da análise emergiram dois temas: a) efetividade do *mindfulness* como apoio ao exercício da liderança e b) o emprego do *mindfulness* no exercício da liderança. O Quadro 1 exhibe os artigos analisados.

Quadro 1 – Artigos que tratam de mindfulness associado a liderança

| Autores  | Ano  | Tipo                    | Tema                              |
|--|------|-------------------------|-----------------------------------|
| Wu, C.-M., & Chen, T.-J.                                 | 2019 | Empírico (Quantitativo) | Efetividade do <i>mindfulness</i> |
| Barua, B., Muchiri M., Nuttawuth, M., & Burgess, J.      | 2019 | Revisão Narrativa       | Efetividade do <i>mindfulness</i> |
| Schuh, S.C., Zheng, M.X., Xin, K.R., & Fernandez, J.A.   | 2019 | Empírico (Quantitativo) | Efetividade do <i>mindfulness</i> |
| Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J.                  | 2019 | Revisão Sistemática     | Efetividade do <i>mindfulness</i> |
| Donaldson-Feilder, E., Lewis, R., & Yarker, J.           | 2019 | Revisão Sistemática     | Efetividade do <i>mindfulness</i> |
| Mohapel  | 2018 | Ensaio                  | Efetividade do <i>mindfulness</i> |
| Goldman-Schuyler, K; Skjei, S; Sanzgiri, J, & Koskela, V | 2017 | Empírico (Qualitativo)  | Efetividade do <i>mindfulness</i> |
| Chesley, J., Wylson, A.                                  | 2016 | Empírico (Método Misto) | Efetividade do <i>mindfulness</i> |
| Brendel, W., Hankerson, S., Byun, S., & Cunningham, B.   | 2016 | Empírico (Método Misto) | Efetividade do <i>mindfulness</i> |
| Frizzell, Denise A., Hoon, Stephanie, & Banner, David K. | 2016 | Empírico (Qualitativo)  | Efetividade do <i>mindfulness</i> |
| Van Beekum   | 2016 | Ensaio                  | Reflexão                          |
| Yeganeh & Good, D.                                       | 2016 | Ensaio                  | Reflexão                          |
| Sinclair   | 2015 | Ensaio                  | Reflexão                          |
| Raney, A.  | 2014 | Empírico (Qualitativo)  | Efetividade do <i>mindfulness</i> |
| Tuleja, E.A.   | 2014 | Empírico (Qualitativo)  | Efetividade do <i>mindfulness</i> |
| Kearney, W.S., Kelsey, C., & Herrington, D.              | 2013 | Empírico (Método Misto) | Efetividade de <i>mindfulness</i> |
| Brummans, B.H.J., Hwang, J.M., & Cheong, P.H.            | 2013 | Empírico (Qualitativo)  | Efetividade do <i>mindfulness</i> |

Fonte: Autores

No universo dos artigos selecionados, observa-se que predomina o tema “efetividade do *mindfulness*”. Com efeito, quando se trata de emprego do *mindfulness* para fins de gestão organizacional, o objetivo principal é obter algum tipo de resultado positivo para a organização.

As seções duas seguintes discutem os temas encontrados: primeiro, “a efetividade do *mindfulness* como ferramenta de apoio ao exercício da liderança”; e, a seguir, “o emprego de *mindfulness* no exercício da liderança”.

#### 4.2 EFETIVIDADE DE *MINDFULNESS* COMO FERRAMENTA DE APOIO AO EXERCÍCIO DA LIDERANÇA

Até que ponto a prática do *mindfulness* pode auxiliar o exercício da liderança em organizações? Quais são as evidências de que o uso do *mindfulness* gera retornos positivos para a organização quando utilizado no desenvolvimento de líderes? Estas são as questões encontradas com maior frequência nos estudos que investigaram a efetividade do *mindfulness*.

Estes estudos foram divididos em dois grandes grupos: estudos empíricos e estudos não-empíricos. A seguir, são apresentados os estudos empíricos agrupados em função do tipo de método utilizado: método qualitativo, método quantitativo e método misto.

#### 4.2.1 Estudos empíricos

##### *Estudos empíricos baseados em métodos qualitativos*

Brummans et al. (2013) revelaram que, embora já em meados de 2006 autores mencionassem que práticas inspiradas na perspectiva budista poderiam auxiliar organizações a serem melhor administradas, pouco se sabia sobre como levar este conhecimento milenar para a realidade das organizações atuais. Os autores buscaram compreender o uso do *mindfulness* em uma organização humanitária budista de Taiwan por meio de entrevistas com líderes e observação participante do cotidiano da organização. A pesquisa concluiu que a invocação às virtudes de um líder referencial – o mestre – aliada a práticas de meditação na tradição budista e a recitação de mantras (“use o amor para gerenciar”; “obedeça ao preceito da autodisciplina”) constituíam o núcleo da aplicação do *mindfulness* na organização (Brummans et al. 2013, p. 358).

Para compreender os impactos do *mindfulness* no exercício da liderança, Frizzel et al. (2016) investigaram vinte líderes que atuam em ambiente global e que praticam a meditação *mindfulness* de forma disciplinada. Os resultados mostraram que a prática de meditação promove melhorias nas habilidades de liderança a partir da mudança de comportamentos e de atitudes do líder.

Ainda no campo das pesquisas qualitativas, Raney (2014) e Goldman-Schuyler (2017) concluíram que a prática do *mindfulness* favorece o exercício da liderança, pois sensibiliza os líderes para o autocuidado no trabalho, fomenta a prática da reflexão, melhora o modo como o líder trata as incertezas, e promove o não-julgamento. Segundo Raney (2014), estes efeitos do *mindfulness* aproximam o líder do estilo da liderança adaptativa e contribuem para o exercício de uma liderança mais adequada aos tempos atuais. Uma outra contribuição positiva do *mindfulness* é destacada por Goldman-Schuyler, et al. (2016). Para estes autores, a flexibilidade e estabilidade dos líderes podem ser ampliadas pela capacidade de estar consciente e presente nas atividades – dois resultados da prática do *mindfulness*.

##### *Estudos empíricos baseados em métodos quantitativos*

Um segundo grupo de estudos sobre a efetividade do *mindfulness* no apoio ao exercício da liderança se fundamenta em métodos quantitativos de pesquisa. Schuh et al. (2019) pesquisaram o efeito do *mindfulness* dos líderes nos empregados, a partir de três hipóteses: H1 – O *mindfulness* do líder está positivamente relacionado à justiça no exercício da liderança junto aos empregados; H2 – O *mindfulness* do líder está negativamente relacionado à exaustão do empregado, mediada pelo exercício de justa liderança; e H3 – O *mindfulness* do líder está positivamente relacionado ao desempenho profissional do empregado mediado pela justiça

procedimental do líder e pela exaustão emocional do empregado. Todas as três hipóteses foram confirmadas pelo estudo empírico.

O estudo de Wu e Chen (2019) examina as relações entre liderança autêntica, *mindfulness* coletivo, prosperidade coletiva e prosocialidade em hotéis. Os autores demonstram que o *mindfulness* coletivo atua como variável mediadora entre a liderança autêntica e o sucesso coletivo, evidenciando a efetividade e o impacto positivo do *mindfulness* em processos de liderança.

Ainda na categoria dos estudos quantitativos, Brendel et al. (2016) examinaram o impacto da meditação *mindfulness* praticada de modo regular sobre cinco atributos relevantes para a liderança: criatividade, resiliência, tolerância à ambiguidade, ansiedade e estresse. A pesquisa realizada por meio de levantamentos, concluiu que a meditação *mindfulness* aumentou a concentração, e reduziu a ansiedade e o estresse dos participantes, mas não foram observados impactos sobre a resiliência e a tolerância à ambiguidade.

#### *Estudos empíricos baseados em métodos mistos*

Chesley e Wylson (2016) conduziram um estudo fundamentado em métodos mistos para avaliar o impacto do *mindfulness* na capacidade dos líderes tolerarem a ambiguidade que ocorre em contextos de mudanças. Diferentemente dos resultados de Brendel et al. (2016), os autores concluíram que o *mindfulness* auxilia os líderes a administrarem a ambiguidade de forma diferenciada e nova, devido ao aumento da habilidade de interação, a ampliação da capacidade de manutenção da perspectiva e da maior atenção ao estado emocional dos outros.

Também por meio de pesquisa mista, Kearney, Kelsey e Herrington (2013) exploraram o fenômeno do *mindfulness* no contexto de uma instituição de ensino, e concluíram que há uma correlação positiva entre o exercício da liderança *mindful* e sucesso dos alunos. A partir da etapa inicial de coleta de dados quantitativo, no qual foi identificado que o *mindfulness* do diretor geral influencia no desempenho dos estudantes, os pesquisadores coletaram dados qualitativos por meio de entrevistas. Assim, concluíram que os líderes *mindful* se fundamentam em três pilares: reflexão, construção de relacionamentos com promoção de alto grau de confiança e renovação perpétua. Note-se que os autores não vinculam *mindfulness* com práticas de meditação, e sim, discorrem sobre os resultados das atitudes de liderança *mindful*, igualmente tratados por Mello e Cunha (2017).

#### **4.2.2 Estudos não-empíricos**

Algumas pesquisas com foco na efetividade do *mindfulness* são revisões da literatura. Knight, Patterson e Dawson (2019) apresentaram uma revisão sistemática sobre intervenções

organizacionais que impactam no comprometimento ao trabalho. Dentre elas, o *mindfulness* figura como prática relevante em treinamento de líderes. Barua et al. (2019) advogam a meditação como mediadora entre a liderança positiva e o desempenho de tarefas e propõem um modelo teórico que explora as relações entre liderança positiva<sup>5</sup>, meditação, desempenho de tarefas do empregado e fluxo. Segundo o modelo proposto, a meditação possui um papel central em mediar as relações entre as variáveis, e possui potencial para apoiar os líderes. Complementando os impactos positivos, Mohapel (2018) apresenta explicações neurobiológicas sobre como o *mindfulness* contribui para a promoção de foco e de concentração, capacidades essenciais do líder.

Yeganeh e Good (2016) realçam a instrumentalidade do *mindfulness* para a liderança e propõem uma nova abordagem para atrair líderes a praticarem: “Muitos líderes não estão propensos a realizarem exercícios contemplativos...” (Yeganeh e Good, 2016, p. 26). As razões são várias: questões identitárias (“meditação não é para mim”), descrença (“não vai funcionar para mim”) e associações negativas (“lá vem coisa da nova era”). Segundo os autores, o *mindfulness* usualmente é divulgado para redução de estresse e promoção do bem-estar, entretanto, muitos executivos estão mais interessados em atingir objetivos, do que na redução de estresse. A proposta dos autores é empregar o *mindfulness* como estratégia de rompimento do “piloto automático” em atividades em que este possa ser um impeditivo para o bom desempenho.

Em um artigo que trata do tema inteligência cultural, Tuleja (2013) argumenta que o exercício da liderança global requer competência intercultural, que pode ser potencializada pelo *mindfulness*.

A partir da análise dos artigos, pode-se afirmar que a maior parte dos pesquisadores se posicionam a favor da adoção do *mindfulness* como técnica para desenvolver líderes ou para melhorar os processos de liderança. Entretanto, há autores, porém, que adotam posicionamento mais cauteloso, com ponderações e reflexões que são apresentadas na próxima seção.

#### 4.3. MINDFULNESS E LIDERANÇA: UMA VISÃO CRÍTICA

---

<sup>5</sup> Liderança positiva é um estilo de liderança associada à psicologia positiva, valorada em experiências subjetivas: bem estar, contentamento e satisfação pelo passado, e esperança e otimismo com o futuro. (Barua *et al.*, 2019).

Segundo alguns autores, o *mindfulness* não é um paradigma para o exercício da liderança no século 21. Eles argumentam em seus ensaios que a introdução do *mindfulness* como uma técnica para desenvolvimento de líderes em organizações pode ter impactos negativos.

Um destes autores (Sinclair, 2015) fundamenta seu posicionamento em sua experiência como professora universitária, pesquisadora na área de liderança, e praticante do *mindfulness*. Para a autora, levar *mindfulness* para as organizações, sobretudo como ferramenta para que líderes aumentem a resistência às agruras do exercício da liderança, significa distorcer o sentido do *mindfulness* na sua essência espiritual e emocional. O *mindfulness* pode ser benéfico para líderes se for empregado no sentido de trazer-lhes felicidade no exercício da liderança, por meio de conexões que lhes tragam sentido à função de liderar. A autora alerta para o foco excessivo na neurociência, e enfatiza que cérebro e mente são coisas distintas. A ênfase da autora se concentra no contexto ético do *mindfulness*, e ela alerta para os riscos do materialismo espiritual: “O ego pode distorcer qualquer coisa para seu benefício próprio. Se estamos interessados em liderança *mindful*, nós devemos perceber quando as práticas de *mindfulness* estão promovendo o próprio ego, para nos sentirmos mais satisfeitos, talvez às custas dos outros”( Sinclair, 2015, p. 8).

Donaldson-Feilder, Lewis e Yarker (2019) realizaram uma revisão sistemática sobre intervenções que usam *mindfulness* em gestores e líderes. Segundo estes autores, ainda que os resultados tenham apontado sinais encorajadores sobre a possibilidade do *mindfulness* promover o bem-estar, a resiliência e a competência de líderes, a intensidade e a qualidade das intervenções não permitem afirmar de maneira conclusiva que elas (as intervenções) geram impactos positivos nos líderes das organizações.

Outro autor que apresenta um posicionamento cauteloso com relação ao *mindfulness* em organizações é Van Beekum (2016). Para ele, trata-se de um modismo sobre uma prática já usual em terapia da *gestalt* e outras práticas médicas, e as características de um líder *mindful* são aquelas já mencionadas em outras abordagens de liderança. O autor critica sobretudo o distanciamento do termo das origens budistas, o que torna o *mindfulness* um negócio. Segundo ele, o “*mindfulness* tornou-se uma moda, uma marca...e criou um visual moderno, um produto vendável, colocando um vinho velho em uma embalagem nova, integrando elementos filosóficos, religiosos, médicos e psicológicos, e usando Buda como fator de boa reputação [‘goodwill’]” (Van Beekum, 2016, p. 45).

Em suma, os autores que adotam uma perspectiva crítica sugerem que o uso do *mindfulness* como prática para o desenvolvimento de líderes organizacionais pode apresentar

resultados negativos e, além disso, é necessário se levar em consideração questões éticas e questões relacionadas com a promoção do ego do líder.

#### 4.4 PESQUISAS FUTURAS

A partir da análise da literatura visitada é possível sugerir alguns temas para pesquisas futuras em contextos organizacionais: a) investigar a influência da prática do *mindfulness* em comportamentos característicos da liderança efetiva (Brendel et al., 2016); b) complementar a investigação qualitativa, com mensurações quantitativas, sobre o impacto do *mindfulness* sobre a capacidade do líder administrar situações de ambiguidades (Chesley, Wylson, 2016); c) investigar a existência e os impactos de programas de desenvolvimento de líderes no Brasil que incluem *mindfulness* no currículo; d) replicar as pesquisas quantitativas analisadas neste trabalho, em contexto brasileiro; e e) investigar a disseminação do conceito do *mindfulness* nas organizações brasileiras.

### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com autores que preconizam a efetividade do *mindfulness* como ferramenta de apoio ao exercício de liderança, pode-se afirmar que as organizações tendem a se beneficiar com as práticas meditativas de seus líderes, em especial o *mindfulness* abordado neste artigo. O estado *mindful* pode ser adquirido e desenvolvido, e quando os líderes desenvolvem esta habilidade, aumentam a efetividade e a concentração, sem desrespeitarem a si mesmos e aos liderados como indivíduos.

### AGRADECIMENTO

Os autores agradecem à CAPES - Coordenação para o Amparo à Pesquisa de Nível Superior, pelo auxílio a esta pesquisa.

### REFERÊNCIAS

Anderson-Fletcher, E., Vera, D., & Abbott, J. (2017). How mindful is your company? Lessons for organizations from the Texas Health Presbyterian Hospital Ebola crisis. *Organizational Dynamics* . Article in press.

- Barua, B., Muchiri, M., Muenjohn, N., & Burges, J. (2019). A Model Exploring Relationships Between Positive Leadership, Meditation, Flow and Task Performance. *The Journal of Developing Areas*, 53(2), 229-238.
- Brendel, W., Hankerson, S., Byun, S., Cunningham, B. Cultivating leadership Dharma, *Journal of Management Development*, 35(8), 1056 – 1078.
- Botelho, L. L. R., Cunha, C. C. de A., & Macedo, M. (2011). O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e Sociedade*, 5(11), 121-136.
- Brummans, B. H. J., Hwang, J. M., Cheong (2013). Mindful authoring through invocation: Leaders' constitution of a spiritual organization. *Management Communication Quarterly*, 27(3), 346-372.
- Chesley, J. & Wylson, A. (2016). Ambiguity: the emerging impact of mindfulness for change leaders. *Journal of Change Management*, 16(4), 317-336.
- Day, D. V. (2001). Leadership development: A review in context. *Leadership Quarterly*, 11(4), 581–613.
- Donaldson-Feider, E., Lewis, R., & Yarker, J. (2019). What outcomes have mindfulness and meditation interventions for managers and leaders achieved? A systematic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 11-29.
- Dunoon, D., & Langer, E. (2011). "Mindfulness and Leadership: Opening up to Possibilities." *Integral Leadership Review* 11 (5), 1-15.
- Ehrlich, J. (2017). Mindful leadership: Focusing leaders and organizations. *Organizational Dynamics* (46), 233—243, 2017.
- Frizzell, D. A., Hoon, S., & Banner, D. K. (2016). A Phenomenological Investigation of Leader Development and Mindfulness Meditation. *Journal of Social Change*, 8(1), 14-25.
- Gehani, R. R. (2013). Innovative Strategic Leader Transforming From a Low-Cost Strategy to Product Differentiation Strategy, *Journal of Technology Management & Innovation*, 8(2), 144-155.
- George, B. (2012). Mindfulness Help You Become a Better Leader, *Harvard Business Review*, Outubro.
- Goldman-Schuyker, K., Skjei, S., & Sanzgiri, J. (2017). “Moments of waking up”: A doorway to mindfulness and presence. *Journal of Management Inquiry*, 26(1), 86-100.
- Günther, H., Cunha, C. J. C. de A., Loch, M., & Gonçalves, E. B. (2014). Mindful leadership: conception and origin. *Perspectiva*, 38(142), 115-126.
- Hopper, L. (2010). Mindful leadership. *Georgia Library Quarterly*, Spring 2010, 15-17.
- Hunter, J., & Chaskalson, M. (2013). Making the Mindful Leader: Cultivating Skills for Facing Adaptive Challenges, in *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Leadership, Change, and Organizational Development* (eds H. S. Leonard, R. Lewis, A. M. Freedman and J. Passmore), John Wiley & Sons, Oxford.
- Kabat-Zinn, J. (2003). Mindfulness-Based Interventions in Context: Past, Present, and Future. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 10, 144-156.
- Kearney, W.S., Kelsey, C., & Herrington, D. (2013). Mindful Leaders in Highly Effective Schools: A Mixed-method Application of Hoy's M-Scale. *Educational Management Administration and Leadership*, 41(3), 316-335.

- Klopper, R., Lubbe, S., & Rugbeer, H. (2007) The matrix method of literature review. *Alternation*, 14(1), 262-276.
- Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2019). Work engagement interventions can be effective: a systematic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(3), 348-372.
- Kotzé, M. & Nel, P. (2016). The psychometric properties of the Mindful Attention Awareness Scale (MAAS) and Freiburg Mindfulness Inventory (FMI) as measures of mindfulness and their relationship with burnout and work engagement, *SA Journal of Industrial Psychology*, 1-11.
- Langer, E. (2010). A call for mindful leadership. *Harvard Business Review*. Disponível em <<https://hbr.org/2010/04/leaders-time-to-wake-up>>. Acesso em 10jun2019.
- Mello, M.I.C.; Cunha, C.J.C.A. (2017). Mindfulness no contexto organizacional. *VII Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação*, 11 e 12 de setembro de 2017, Foz do Iguaçu, Paraná, Brasil.
- Northouse, Peter G. (2004). *Leadership: Theory and Practice*. 3. Ed. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Raney, A. F. (2014). Agility in Adversity: Integrating Mindfulness and Principles of Adaptive Leadership in the Administration of a Community Mental Health Center. *Clinical Social Work Journal*, 42, 312-320.
- Reb, J., Sim, S. S-H., Chintakananda K., & Bhave, D. P. (2015). Leading with mindfulness: Exploring the relation of mindfulness with leadership behaviors, styles, and development. *Mindfulness in Organizations: Foundations, research, and applications*. Research Collection Lee Kong Chian School of Business, 256-284.
- Schuh, S. C., Zheng, M. X., Xin, K. R., Fernandez, J. A. (2019). The interpersonal benefits of leader mindfulness: A serial mediation model linking leader mindfulness, leader procedural justice enactment, and employee exhaustion and performance. *Journal Business Ethics*, 156, 1007-1025.
- Sinclair, A. (2015). Possibilities, purpose and pitfalls: Insights from introducing mindfulness to leaders. *Journal of Spirituality, Leadership and Management*, 8(1), 3-11.
- Tuleja, E.A. (2014). Developing Cultural Intelligence for Global Leadership Through Mindfulness. *Journal of Teaching in International Business*, 25(1), 5-24.
- Van Beekun, S. (2016) Mindfulness and Leadership: A Critical Reflection. *Business and Management Studies*, 2(1), 44-50.
- Wu, C-M, Chen, T-J. (2019). Inspiring prosociality in hotel workplaces: Roles of authentic leadership, collective mindfulness, and collective thriving. *Tourism Management Perspectives*, 31, 123–135.
- Yeganeh, B. & Good, D. (2016). Mindfulness as a Disruptive Approach to Leader Development, *OD Practitioner*, 48(1).
- Yukl, G. *Leadership in organizations*. 7. Ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2010, Cap. 1.