

MINDFUL LEADERSHIP: ORIGEM E CONCEPÇÃO

Mindful leadership: conception and origin

Helen Fischer Günther¹; Cristiano José Castro de Almeida Cunha²;

Murialdo Loch³; Eder Borba Gonçalves⁴

¹ Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC; Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. E-mail: helen.fg@gmail.com

² Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC; Professor Adjunto do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Professor do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. E-mail: 01cunha@gmail.com

³ Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI; Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Administração e Turismo. E-mail: muraldosc@gmail.com

⁴ Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC; Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. E-mail: ederbg@gmail.com

Data do recebimento: 24/03/2014 - Data do aceite: 29/05/2014

RESUMO: Dentre as novas formas de conceber a liderança e o líder destaca-se a *mindful leadership* (liderança consciente). Com o objetivo de entender sua origem e concepção, é realizada uma revisão narrativa da literatura. Considera-se que o ponto de partida da *mindful leadership* reside no estudo da *mindfulness* (atenção plena) nas organizações e da sua relação com o líder e a liderança. Neste novo modelo, a liderança é considerada como uma prática, um estado de atenção e uma interação. A *mindful leadership* é um constructo em aberto e incipiente, do qual se pode obter apenas alguns indícios de sua concepção: corresponde a um processo compartilhado mediado por um estado de plena consciência do líder sobre si mesmo, sobre os demais e sobre o entorno, situado no tempo presente. A *mindful leadership* tende a contribuir para o autoconhecimento, melhor desenvolvimento do grupo e resultados mais efetivos na organização. Conectar-se ao grupo permite maior autenticidade, compreensão e desenvolvimento das atividades, com maior e melhor sentido para o líder e aos membros do grupo. Além disso, a conexão do líder com o grupo possibilita que ação e pensamento convirjam para o propósito que, mais do que definido, passa a ser revelado.

Palavras-chave: Mindful leadership. Mindful leader. Mindfulness.

ABSTRACT: Among the new ways of thinking about leadership and leader glares the Mindful Leadership. In order to understand its conception and origin a narrative review of the literature is performed. It is considered that the starting point of Mindful Leadership rests in the study of mindfulness and its relationship with the leader and the leadership. According to this new model, leadership can be seen as a practice, a state of attention and interaction. Mindful Leadership is still an open and incipient construct, from which just some evidence of its conception can be obtained: it corresponds to a shared process mediated by a state of full consciousness of the leader about himself/herself, about the others and about the environment, which lies in the present time. Mindful Leadership tends to contribute to self-awareness, better development of the group and more effective results in the organization. Connection to the group allows greater authenticity, understanding and development of the activities, having higher and better meaning for the leader and group members. Besides this, the connection of the leader with the group enables that action and thought converge to the purpose that, rather than defined, now is revealed.

Keywords: Mindful Leadership. Mindful Leader. Mindfulness.

Introdução

Os últimos dez anos podem ser caracterizados como a “década perdida da liderança” (GEORGE, 2010). O autor revisita as falhas na liderança que contribuíram para o colapso das empresas “.com” e outras empresas em 2002, o que resultou em centenas de líderes reconhecendo distorções contábeis e, em falências como as da Enron e da WorldCom, além do esgotamento dos mercados financeiros globais em 2008, que desencadeou a recessão e a crise do emprego.

Blakeley (2007) sugere que, a cada dia, líderes tomam decisões que afetam centenas de milhares de pessoas. No entanto, devido à natureza complexa das organizações, os efeitos dessas decisões são, muitas vezes, involuntários ou até mesmo desconhecidos. Apesar da complexidade da situação e da pouca atenção dos líderes, decisões importantes têm de ser tomadas, o que se torna difícil em situações caracterizadas por (BLAKELEY, 2007, p. IX):

- a) relacionamentos frágeis e dispersos;
- b) escassez ou excesso de informação;
- c) elevados níveis de incerteza;
- d) confrontos relacionados a valores culturais e crenças;
- e) sistemas sociais e econômicos complexos e interdependentes.

Na esteira dessas exigências, emerge uma cultura organizacional de medo – “ficamos ansiosos sobre a nossa própria competência e ficamos com medo de cometer erros e ficar sujeito ao julgamento dos outros” (BRYANT e WILDI, 2008, p. 1). A capacidade de acesso à atenção plena é negligenciada porque a pessoa sente-se sobrecarregada pelo aumento da complexidade da vida organizacional (BRYANT e WILDI, 2008).

Segundo Carenza (2011), aqueles líderes que ignoram os sinais ao seu redor não só debilitam a si mesmos como líderes, mas também às organizações. Os líderes de hoje não estão obtendo informação suficiente, precisa ou oportuna que os ajude a manter a liderança bem-sucedida ao longo do tempo.

Um dos efeitos da negligência à atenção plena podem ser as falhas, apontadas por George (2010), que destruíram organizações. Essas falhas ocorreram porque os líderes focaram em resultados de curto prazo, colocando necessidades pessoais à frente das organizações que lideraram. A questão central é que, ao examinar essas falhas, o autor não consegue identificar um único líder que falhou devido à falta de inteligência. Muitos dos líderes sem sucesso que George (2010) tem observado parecem ter falhado devido aos baixos níveis de consciência e inteligência emocional.

Nicholson (2009) comenta que há a necessidade de um tipo diferente de liderança, que envolve um líder muito mais experiente, com noção psicológica da liderança, que seja emocionalmente inteligente e visionário, a fim de levar as pessoas para além de suas preocupações imediatas.

Muitos líderes falham porque não têm consciência de si e de suas ações (GEORGE, 2010), compreensão profunda de suas motivações e não aceitam plenamente os medos e fracassos, que emanam de experiências anteriores. Essas características levam os líderes a perder de vista seus valores, especialmente quando estão sob pressão para manter o sucesso. Os líderes que não têm auto consciência são seduzidos mais facilmente pelo sucesso e suas recompensas – dinheiro, poder e reconhecimento (GEORGE, 2010).

De forma semelhante, Dickmann e Stanford-Blair (2009) argumentam que o avanço da liderança está atrelado à natureza e ao desenvolvimento da inteligência (inclusive emocional) do líder, que se relaciona ao desenvolvimento mental consciente. É neste processo de emergência de novas formas de conceber a liderança que desponta a abordagem da *mindful leadership* (liderança consciente). Como se trata de uma abordagem pouco conhecida, as questões

norteadoras deste artigo são: o que é e como surgiu *amindful leadership*? Para responder a tal indagação, realizou-se uma revisão narrativa da literatura, cujos resultados estão apresentados nas próximas seções.

Tratar de *mindful leadership* com base na literatura é um desafio e um exercício de investigação de referências, pois as publicações são escassas. Por ser um assunto recente, cabe primeiramente resgatar suas origens, que residem na emergência do interesse pela *mindfulness* (atenção plena) no campo organizacional; e em seguida, aborda-se a *mindful leadership* propriamente dita. O interesse deste estudo é, portanto, debruçar-se sobre a *mindful leadership* e não sobre a *mindfulness* no campo organizacional (esse tema é abordado apenas para caracterizar a origem da *mindful leadership*).

O termo *mindfulness* pode ser traduzido para o português como “atenção plena” ou “consciência plena”. Entretanto, como tais termos em português possuem outras conotações, que não remetem ao significado original do termo em inglês, manteremos a utilização do termo *mindfulness* neste relato de pesquisa.

Origens: *mindfulness* e as organizações

A pesquisa sobre *mindfulness* teve um impulso a partir de 1974 com estudos sobre as diferenças entre *mindful* (atenção) *emindless* (desatenção), cujos resultados têm tido grande repercussão e interesse prático na área organizacional. O constructo da *mindfulness* tem sido aplicado com maior relevância para abordar questões sociais em três principais áreas: saúde, negócios e educação (LANGER; MOLDOVEANU, 2000b; BRYANT; WILDI, 2008).

Por volta de 1940, o conceito de *mindfulness* entrou na psicoterapia ocidental por

meio da Gestalt-Terapia (BRYANT e WILDI, 2008). Desenvolveu-se, inicialmente, na psicologia, como um conceito relacionado ao indivíduo e depois foi transferido para o campo organizacional por Karl Weick, a partir da década de 1980, em seus estudos sobre confiabilidade e desempenho (JORDAN; MESSNER e BECKER, 2009). *Mindfulness* é um estado de consciência que faz parte de diversas filosofias, religiões e culturas, tais como o Budismo, o Taoísmo e o Yôga, e está relacionado com a prática milenar da meditação.

A *mindfulness* é considerada um modo especial de percepção que permite ao indivíduo prestar atenção e estar consciente no tempo presente (GUARANTANA, 1992 apud TRAHAN, 2010). É a consciência de cada momento de uma experiência que fornece um sentido mais rico e mais vital de situações, e que transforma habituais reações inconscientes em ações originais conscientes (BRYANT e WILDI, 2008).

O termo *mindfulness* designa um estado e uma maneira específica de estar atento e prestar atenção ao momento presente, e integra a atenção a si mesmo, aos outros e ao mundo ao seu redor, resultando em elevado envolvimento (LANGER; MOLDOVEANU, 2000b; CHASKALSON, 2011). Langer e Imber (1980) complementam, chamando a atenção para o fato de que a atenção é condição necessária, porém, não suficiente, para o estado de *mindfulness*, pois este envolve a manipulação ativa dos elementos que são atendidos.

Kabat-Zinn (1994) amplia a discussão e apresenta um comparativo entre o estado *mindfulness* e o estado *mindlessness*. O estado *mindlessness* corresponde a uma baixa consciência do momento presente, que inevitavelmente cria outros problemas a partir de ações e comportamentos inconscientes e automáticos induzidos por medos e inseguranças. Tais

problemas tendem a aumentar com o tempo e gerar na pessoa uma sensação de paralisia ou ausência do presente, culminando na perda de confiança com relação à conquista de satisfação e felicidade. Já o estado *mindfulness* provê uma simples, mas poderosa rota para manter a pessoa livre, em contato com sua própria sabedoria e vitalidade. É, portanto, uma maneira de assumir o comando da própria vida, incluindo as relações dentro da família, a relação com o trabalho e com o resto do mundo e do planeta e, mais fundamentalmente, a relação consigo mesmo.

A ideia de que a pessoa que tem maior controle sobre sua mente é mais produtiva em relação a outra pessoa que tem essa habilidade menos desenvolvida despertou a atenção dos teóricos e práticos das organizações (CHASKALSON, 2011). No âmbito organizacional, *mindfulness* não é um produto ou uma característica da organização, mas sim, um processo dinâmico que mostra a diferença entre compreender e explicar e, desta maneira, permite a compreensão sem a necessidade da explicação (LANGER; MOLDOVEANU, 2000a; VOGUS; SUTCLIFFE, 2012). Esta característica é responsável por uma maior eficiência e efetividade dos processos organizacionais decorrentes de um contexto em que há *mindfulness*.

No nível organizacional, pode-se considerar uma *mindfulness* coletiva, que é realizada em dois níveis diferentes: o nível de interação direta em duplas ou em pequenos grupos, e um nível mais geral, que compreende as regras e rotinas que ajudam a organizar a *mindfulness* (JORDAN; MESSNER e BECKER, 2009). Langer e Moldoveanu (2000b) mostram que as organizações com elevado nível de *mindfulness* coletiva têm produzido ganhos em criatividade, redução do estresse, aumento da produtividade e redução de acidentes de trabalho (especialmente quando uma nova tecnologia é introduzida).

Concepção: *mindful leadership*

Hawkins (2010, p. 31) considera que pouco tem sido feito para vincular *mindfulness* e liderança; muito do que está escrito é “pré-científico ou postulante, o processo é hipotético” e os resultados apenas assumidos (não comprovados). Nesta seção, será abordada a aproximação entre *mindfulness* e liderança e, mais especificamente, o conceito de *mindful leadership* e os aspectos científicos mais recentes sobre o tema.

Mindfulness e liderança

Cultivar a prática da *mindfulness* permite que os indivíduos se tornem mais conscientes dos processos habituais da mente e de como criam a realidade em cada momento, passando a perceber mais claramente padrões inconscientes de comportamento e gerando um efeito transformador (OLENDZKI, 2003 apud TRAHAN, 2010; SETHI, 2009). Para Langer (apud MOORE, 2011), um estado de *mindfulness* corresponde à:

- a) aptidão para a criação de novas categorias;
- b) abertura a novas informações; e,
- c) consciência de mais de uma perspectiva.

Segundo Hawkins (2010), ser *mindfulness* significa perceber de propósito ou acionar a capacidade de estar atento e, ao prestar atenção, poder mudar o rumo da situação - competências necessárias ao dia a dia do líder. Como tal, é vista como uma forma de pensar, em vez de uma forma de experimentar. Pesquisas demonstram como a *mindfulness* leva a mudanças significativas nos processos mentais, que são imprescindíveis para a liderança efetiva: uma maior flexibilidade cognitiva, criatividade e inovação, maiores níveis de bem-estar, melhor regulação emocional e mais empatia devido ao aumento dos níveis das atividades das

ondas cerebrais alfa e teta (LANGER, 1989 apud BRYANT; WILDI, 2008).

Mindfulness significa estar em sintonia com as demandas de hoje para evitar dificuldades amanhã (LANGER apud HOPPER, 2010); significa aproximar-se de quem o líder já é, em detrimento de tentar melhorar (mudar) a si mesmo (HOPPER, 2010). Bryant e Wildi (2008) destacam que envolve a capacidade de reconhecer com precisão onde se está em uma de paisagem emocional e permite melhorar a compreensão, a empatia e a capacidade de análise precisa e resolução de problemas.

Moore (2011) indica que o real desafio do líder para empregar a *mindfulness* é o de levá-la da cadeira da meditação para a cadeira do escritório e para o mundo real. Em contrapartida, Hopper (2010) argumenta que, embora possa parecer difícil praticar *mindfulness* nas condições atuais das organizações, isso nunca foi tão importante para a eficácia como o é atualmente.

Mindfulness é vista por Ashford e Derue (2012) como um “estado do ser” no qual 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. Esse estado permite o desenvolvimento de uma apreciação mais sutil do contexto e das formas alternativas de lidar com ele (BRYANT e WILDI, 2008).

Hopper (2010) considera que gerenciar a atenção no atual ambiente de excessiva distração e sobrecarga de informação torna-se crítico para a saúde e para a felicidade. Cabe retomar a afirmação de Langer e Moldoveanu (2000b), de que a *mindfulness* pode aumentar a flexibilidade, produtividade, inovação, capacidade de liderança e satisfação. Nesta mesma linha, Moore (2011) considera que o custo de não estar *mindful* é alto, e que tornar-se *mindful* não é difícil e o custo é relativamente baixo.

Quanto mais os indivíduos avaliam conscientemente suas experiências, mais a liderança é desenvolvida (ASHFORD e DERUE, 2012). A *mindfulness* não só ajuda a concentrar a atenção, mas cria novas possibilidades, melhora a tomada de decisão, amplia as percepções do líder e leva à autenticidade. Também ajuda a garantir que os líderes assumirão a responsabilidade por suas próprias contribuições para as dificuldades organizacionais (HOPPER, 2010).

Bryant e Wildi (2008) observam que quando os gestores acreditam que não têm tempo para trabalhar em todos os aspectos de um problema, estão dispostos a usar os atalhos cognitivos (padrões automáticos). Com isso, eles se tornam mais impulsivos e, assim, adotam roteiros familiares, esquemas, modelos mentais, regras de ouro, hábitos e rotinas que os ajudam a dar sentido a seus ambientes. Ao tomar atalhos cognitivos, as ações dos gestores tendem a tornar-se ineficientes. O estado de *mindlessness* impede-os de atender às muitas fontes de informação, incluindo os sinais do próprio corpo. A cultura corporativa de resultados baseados nos atalhos cognitivos, ou na simplificação, reduz a curiosidade, aumenta a dependência de crenças enraizadas e gera pontos cegos na percepção.

Em contrapartida, um estado *mindful* do líder provê conexão profunda e a capacidade de presenciar e intimamente experienciar o que está emergindo, para, assim, poder refletir enquanto age, e, conseqüentemente, permanecer profundamente conectado com paixão e propósito (HAWKINS, 2010). A fim de aumentar a eficácia, os líderes devem, portanto, se tornar mais conscientes do que está acontecendo com seus próprios pensamentos, emoções e corpo, e do que está ocorrendo no contexto (BRYANT e WILDI, 2008).

O estado de *mindfulness* permite: 1) exercer uma liderança mais responsável em con-

seqüência do desapego aos padrões habituais; e 2) adaptar rapidamente o comportamento para atender às demandas de situações novas e inesperadas (BRYANT e WILDI, 2008). É uma competência-chave de liderança, e os líderes, agora mais do que nunca, precisam de *mindfulness* para agirem para treinar os liderados para estarem também conscientes, e criar uma organização *mindful* (SETHI, 2009).

O treinamento para *mindfulness* provoca efeitos cerebrais e mentais positivos que contribuem para uma melhor liderança (CHASKALSON, 2011). Pode parecer difícil determinar a essência de uma boa liderança, mas quem já trabalhou com um bom líder, pode determinar o que torna a liderança dele satisfatória. Esses líderes inspiram suas equipes a darem o seu melhor, aproveitando com habilidade os talentos e temperamentos dos indivíduos (CHASKALSON, 2011).

Hunter e Chaskalson (2013) esclarecem que a *mindfulness* é uma ferramenta que torna mais evidente como um líder processa e percebe a experiência organizacional para construir modelos da realidade. Também faz com que esses modelos sejam passíveis de transformação consciente - com o aumento da consciência, é muito mais provável produzir uma leitura precisa de uma situação de mudança, do que seguir a tendência natural de voltar às rotinas automatizadas da organização.

Sethi (2009) ressalta que, recentemente, as organizações começaram a reconhecer o vasto potencial da *mindfulness* para a liderança e para o desenvolvimento de pessoas. Porém, ele chama a atenção para o fato de que, em alguns meios, ainda persiste a ideia errada de que a *mindfulness* é um método esotérico ou uma prática vinculada a religiões orientais e acessível apenas para os monges. Entretanto, como será discutido na próxima seção, trata-se de uma prática transformacional, orientada à ação e acessível a qualquer indivíduo.

Mindful leadership

Para George (2010), a ideia de *mindful leadership* combina a noção budista de meditação voltada para a atenção plena com a abordagem da liderança autêntica para desenvolver *mindful leaders*. De uma perspectiva mais ampla, Hawkins (2010) propõe que *mindful leadership* é um constructo emergente resultante da justaposição de duas tendências: (a) a aplicação da *mindfulness* a vários processos psicológicos e sociais e (b) a visão da liderança como um processo conduzido internamente, baseado na consciência. Um estudo envolvendo *mindful leaders* e os processos pelos quais eles envolvem os demais na mudança organizacional ajudaria a definir tal constructo e poderia se mostrar uma extensão natural da literatura existente.

Esta extensão, entretanto, vai além de uma mera contribuição teórica. Por exemplo, Hunter e Chaskalson (2013) consideram que o líder *mindful* não é apenas mais um constructo como tantos outros já desenvolvidos na pesquisa em liderança, pois pode ser considerado tanto uma perspectiva, quanto um método sistemático que auxilia os líderes a melhor compreender e transformar suas próprias mentes. Um dos objetivos da *mindful leadership* é desenvolver líderes autoconscientes e compassivos pela combinação da percepção ocidental da liderança autêntica com a sabedoria oriental sobre a mente (GEORGE, 2010).

Mindful leadership é uma ideia emergente nos estágios iniciais de desenvolvimento e validação que usa práticas há muito estabelecidas a partir de tradições orientais, como o budismo, de uma forma secular para desenvolver níveis mais elevados de autoconhecimento e autocompaixão. O maior nível de calma, tranquilidade, clareza (características dos *mindful leaders*) leva a uma liderança

mais eficaz e ao desenvolvimento de organizações mais autênticas (GEORGE, 2010).

A *mindful leadership* é caracterizada como um processo coletivo e compartilhado, em contraste com a liderança individualista e heroica (FLETCHER, 2004 apud JONES; KRAMAR, 2010). Além de ser um processo criado coletivamente, ela exige a construção e a valorização dos relacionamentos com outras pessoas, nos quais indivíduos servem como modelos para os demais (SINCLAIR, 2006 apud JONES; KRAMAR, 2010).

Hawkins (2010) adota a ideia de Langer de que *mindful leadership* é um contágio social e de Harung, Heato e Alexander (1995) de que a relação líder-liderado tem o potencial de criar um campo social singular, que é crucial para a mudança. Além disso, ele apresenta a *mindful leadership* como prática, como um estado de atenção e como interação (ver quadro 1).

Mindful leadership é uma ideia secular que permite manter a liderança eficaz ao longo da vida por meio de dois mecanismos: 1) estar totalmente presente, consciente de si e de seu impacto sobre outras pessoas; e 2) permanecer focada em atingir os objetivos de suas organizações (GEORGE, 2010). McDaniel, DiBella e McCarthy (2012) relatam que os líderes efetivos praticam *mindfulness*, o que envolve curiosidade crítica, o exame dos próprios processos mentais e preconceitos, e o entendimento de áreas próprias de incompetência.

Pesquisas empíricas ainda estão começando a ser realizadas para observar a *mindful leadership* no ambiente organizacional. Kearney, Kelsey e Herrington (2013), através de método misto (quantitativo e qualitativo), mensuraram o efeito da influência do diretor sobre o desempenho dos alunos. Os resultados indicaram que a *mindfulness* do diretor tem contribuição positiva, estatisticamente significativa, em relação ao desempenho do estudante.

Quadro I: Perspectivas da *mindful leadership*.

<i>Mindful leadership</i> como:	Características
Prática	O líder envolve o grupo na exploração do desafio e da mudança. Ele demonstra coragem, capacidade de abordar questões difíceis, é humilde, compassivo, não julga, e é aberto à realidade. Implica em um tipo de liderança que ajuda os demais em tempos de mudança, mas nenhum teórico explica “como” este processo ocorre.
Estado de atenção	Visão ocidental da <i>mindfulness</i> como um estado de atenção em que os líderes podem aumentar a criatividade e promover a mudança intencional. É descrito como um processo cognitivo racional que momento é acionado a fim de atingir um estado desejado. Pode ser pensada como uma percepção propositada. Considera não o líder como <i>mindful</i> , mas sim, o estado de atenção do líder como <i>mindful</i> . <i>Mindfulness</i> é vista como uma habilidade cognitiva para criação ou controle em um dado momento. É o estado de atenção do líder que o faz <i>mindful</i> .
Interação	Visão oriental em que a <i>mindfulness</i> ocorre pela interação facilitada focada em aceitar e explorar pensamentos ou emoções e estar presente. O líder atua como facilitador e ajuda os liderados a atribuírem sentido ao presente e a participarem de uma experiência conscientemente.

Fonte: Construído a partir de Hawkins (2010).

No processo de tornarem-se mais auto-conscientes, os líderes aprendem a aceitar suas fraquezas, falhas e vulnerabilidades, assim como passam a apreciar os seus pontos fortes e sucessos. Ao fazer isso, eles apresentam compaixão e autenticidade nas relações consigo e com o mundo ao seu redor. Isso os liberta da necessidade de adotar pretextos para impressionar outras pessoas. Ao entenderem a si mesmos e atingirem um nível mais profundo de consciência, os líderes aprendem a reinterpretar os seus fracassos e experiências negativas em oportunidades de crescimento positivas (GEORGE, 2010).

Líderes com inteligência emocional baixa, muitas vezes, não têm compaixão por si mesmos. Sem autocompaixão, é difícil

sentir compaixão e empatia pelos outros. Muitos líderes parecem ser compassivos para com as pessoas que lhes interessam ou que estão próximas a eles, mas então expressam rejeição, desprezo e hostilidade para com as pessoas cujas crenças e características são diferentes das suas. Esses líderes têm uma tendência a usar ou manipular as pessoas, particularmente aquelas com menos poder de percepção. Como resultado, eles são incapazes de estabelecer relações autênticas, que podem ser mantidas ao longo do tempo (GEORGE, 2010).

A ideia de que a inteligência emocional desempenha um papel importante para o *mindful leader* é apoiada por Trahan (2010). Para ele, o *mindful leader* é alguém que é autêntico, emocionalmente inteligente, com autoconhecimento e que segue seu coração e mente. Por sistematicamente cultivarem e incorporarem a consciência, incluindo a autoconsciência, os *mindful leaders* podem confiar em sua intuição, encontrar capacidades mais profundas para a efetiva tomada de decisão e desenvolver novas formas de pensar sobre a solução de problemas. Esta consciência e autoconhecimento permitem que estejam conscientes em relação à ganância, emoções negativas e pensamentos, o que lhes proporciona mais possibilidades de respostas adequadas.

Em contrapartida, líderes que não têm autoconsciência tendem a ter reduzida capacidade de se autorregular. Este é o caso de alguns líderes que, aparentemente, exibem altos níveis de autocontrole e autodisciplina em tempos normais, mas, quando estão sob pressão se sentem vulneráveis e enfatizam suas piores características, tais como explosões emocionais ou uso excessivo de poder e controle. Outros se movem na direção oposta, sentindo-se imobilizados (GEORGE, 2010).

Líderes organizacionais que praticam *mindfulness* podem desenvolver consciência de suas emoções, como a raiva e podem ser

capazes de aprender a autorregulá-las. Eles podem diminuir a reatividade ao perceberem apego e aversão na mente, e depois deixá-las ir. Eles também podem se tornar conscientes do impacto de seu comportamento e de seus hábitos sobre si e sobre os demais (TRAHAN, 2010).

George (2010) complementa que líderes autênticos e conscientes nunca deixam suas organizações perderem de vista um senso compartilhado de propósitos e valores. Os líderes que desenvolvem a autoconsciência e autocompaixão são mais capazes de lidar com altos níveis de stress e pressão. Eles conseguem capacitar as pessoas para atuar em um nível elevado, mesmo em circunstâncias difíceis. Com a unidade que resulta desse alinhamento e consistência, as organizações são capazes de assumir metas exigentes, superar grandes dificuldades e adversidades e alcançar resultados excepcionais em uma base sustentável.

O desenvolvimento do autoconhecimento requer ir além da reflexão que a *mindfulness* traz. Autoconsciência e *mindful leadership* acontecem por ganhar consciência compartilhada através de um grupo de apoio pessoal (GEORGE, 2010). Esses grupos fornecem um lugar seguro para compartilhar preocupações e questionamentos. Oferecem o elo vital entre vidas pessoais e práticas introspectivas e as organizações muito maiores que todos nós. O *feedback* (resposta) honesto proporciona uma consciência comum em que se aprofunda e enriquece a autoconsciência e ajuda a permanecer no caminho (GEORGE, 2010).

A aprendizagem da *mindful leadership* segue um protocolo detalhado e específico. Os programas de treinamento, com duração de pelo menos dois meses, envolvem exercícios individuais diários e sessões de conversa em grupo. Exercícios que estimulam a ampliação da percepção sobre os próprios sentidos, sensações e emoções, além de di-

versos exercícios de meditação (HUNTER e CHASKALSON, 2013). São esses exercícios que contribuem para a mudança de comportamento do líder no ambiente de trabalho.

Garms (2013) registrou alguns exemplos de *mindful leadership* no trabalho:

- a) Um “laboratório de *mindfulness*” foi desenvolvido para ensinar aos engenheiros de *software* as habilidades para trazer maior inovação, criatividade, foco, mudança, resiliência, sustentabilidade pessoal, atenção e sabedoria para o seu trabalho.
- b) *Mindfulness* tornou-se um dos valores orientadores para uma divisão de um grande fabricante mundial de *hardware* de computador. O trabalho foi disseminado para muitas divisões e locais da empresa em todo o mundo.
- c) Uma iniciativa chamada “Attention Leadership” (Liderança Atenta) deu origem a uma onda de programas destinados a ajudar a todos os líderes da organização a tornarem-se mais eficazes, inovadores e resilientes.
- d) Em um centro médico infantil, treinamentos foram realizados para líderes médicos. Enfatizava a prática da *mindfulness* para dominar o stress, reduzir a dor, melhorar a atenção, desenvolver o estar presente, melhorar a qualidade das comunicações, aumentar a clareza e profundidade de pensamento e melhorar a qualidade do trabalho.

Embora as ideias fundamentais da *mindfulness* ainda estejam sendo testadas, já existem provas de benefícios significativos. Portanto, é possível e desejável integrar a *mindfulness* na vida diária das pessoas e no desenvolvimento de líderes (GARMS, 2013).

Outros autores ressaltam a importância da *mindfulness* para os estudos e a prática da liderança. Sethi (2009) se diz totalmente

convencido de que as abordagens para o desenvolvimento de líderes podem ser muito mais poderosas com a introdução da *mindfulness*. Hoy (2003), por sua vez, considera que a *mindful leadership* é não só possível, mas necessária para o desenvolvimento de uma *mindfulness* coletiva. Jones e Kramar (2010) comentam que a *mindful leadership* requer que cada um entenda seus próprios motivos, valores e a maneira que suas experiências de vida influenciam a abordagem de liderança.

Finalmente, George (2010) considera que *amindful leadership* “vai ajudar a nova geração de líderes autênticos a restaurar a confiança em sua liderança e construir organizações sustentáveis conhecidas por sua harmonia. O objetivo final é criar um mundo mais harmonioso e pacífico para todos vivermos” (GEORGE, 2010).

Considerações finais

A abrangência e a vulnerabilidade das organizações contemporâneas influenciam o exercício da liderança, sua dinâmica e seu processo e as características do líder. Crises corporativas e econômicas abrem espaço tanto para a crítica e o desenvolvimento do líder e da liderança, como para a incorporação de avanços de outros campos do saber, tais como a psicologia ou a neurociência, nos estudos sobre liderança.

Este estudo foi desenvolvido por meio de uma revisão narrativa da literatura, com o objetivo de compreender a origem e a concepção de uma abordagem emergente: a *mindful leadership*.

As origens da *mindful leadership* residem no estudo da *mindfulness* nas áreas da gestão e da saúde e, na aproximação das percepções ocidentais e orientais sobre a consciência. A *mindfulness* permite transformar habituais reações inconscientes em ações conscientes (BRYANT e WILDI, 2008) e propositada-

mente perceber a totalidade do que ocorre e, ao prestar atenção, poder mudar o rumo da situação (HAWKINS, 2010). Ashford e Derue (2012) a colocam como um “estado do ser” em que as pessoas estão conscientes, de maneira ativa, sobre si mesmas e sobre seu entorno, abertas a novas informações, dispostas e aptas a processar sua experiência a partir de múltiplas perspectivas. Segundo as autoras, quanto mais os indivíduos avaliam conscientemente suas experiências, mais a liderança é desenvolvida.

A *mindful leadership* permite que os líderes estejam totalmente presentes, conscientes de si e de seu impacto sobre outras pessoas, especialmente em manterem-nas focadas em atingir os objetivos de suas organizações (GEORGE, 2010). Pode ser considerada como: (a) prática – em que o líder envolve os demais na exploração da mudança; (b) estado de atenção – processo cognitivo racional para atingir algo; e (c) interação – aceitação e exploração de pensamentos, emoções e do sentido de “estar presente” (HAWKINS, 2010).

A análise da literatura mostrou que o constructo da *mindful leadership* encontra-se em seus estágios iniciais de desenvolvimento e validação (GEORGE, 2010). Poucos são os estudos científicos dedicados ao tema.

Outro resultado importante da pesquisa foi encontrar uma forte relação da *mindful leadership* com outras perspectivas da teoria da liderança, como: liderança autêntica, liderança espiritual, liderança transformacional e liderança emocional. Embora esta relação tenha sido identificada, ela é pouco explorada.

Considerada como um processo de grupo e compartilhado, a *mindful leadership* necessariamente envolve a construção e a valorização dos relacionamentos interpessoais. Esta afirmação é importante para orientar o processo de desenvolvimento de líderes, pois não se trata apenas de meditação e aquisição

de autoconhecimento, mas, também, de uma ampliação da consciência sobre a rede social e de atividades nas quais o líder está imerso.

Ainda em relação à preparação do líder, a literatura mostra que desenvolver a *mindfulness* do líder (e depois dos liderados) é um primeiro passo para os trabalhos empíricos avançarem no delineamento mais preciso da *mindful leadership*. O que se sabe é que o custo do líder não ser *mindful* é alto e, que se precisa de poucos recursos para esse treinamento (MOORE, 2011). No entanto, há riscos de que a *mindfulness* possa suspender os

procedimentos que de pronto respondem aos estímulos do ambiente (HAWKINS, 2010).

A *mindful leadership* tende a contribuir para o autoconhecimento de líderes e liderados, a partir da ampliação da autoconsciência de si e do grupo. Conectar-se ao grupo permite maior autenticidade, compreensão e desenvolvimento das atividades, com maior e melhor sentido para o líder e os liderados. Além disso, a ação e o pensamento convergem para o propósito que, mais do que definido, possa ser revelado.

REFERÊNCIAS

- ASHFORD, S. J. DERUE, D. S. Developing as a leader: The power of mindful engagement. **Organizational Dynamics**, v. 41, 2012, p. 146-154.
- BLAKELEY, K. **Leadership blind spots and what to do about them**. West Sussex, England: John Wiley & Sons, 2007.
- BRYANT, B.; WILDI, J. Mindfulness. **Perspectives for Managers**, n. 162, set. 2008. Disponível em: <http://www.imd.org/research/publications/upload/PFM162_LR_Bryant_Wildi.pdf>. Acesso em 14 ago 2012.
- CARENZA, G. S. **A phenomenological study of mindfulness of curriculum directors in a Midwest State**. Drake University, Iowa-USA, 2011.
- CHASKALSON, M. **The mindful workplace: developing resilient individuals and resonant organizations with MBSR**. Chichester: Wiley-Blackwell, 2011.
- DICKMANN, M. H.; STANFORD-BLAIR, N. **Mindful leadership: a brain-based framework**. Thousand Oaks, California: Corwin Press, 2009.
- GARMS, E. Practicing mindful leadership. **T and D**, v. 67, n. 3, 2013, p. 32-35.
- GEORGE, W. Mindful leadership: Compassion, contemplation, and meditation develop effective leaders. **European Financial Review**, 2010. Disponível em: <<http://www.billgeorge.org/page/mindful-leadership-compassion-contemplation-and-meditation-develop-effective-leaders>>. Acesso em 14 ago. 2012.
- HARUNG, H. S.; HEATO, D. P.; ALEXANDER, C. N. A unified theory of leadership: Experiences of higher states of consciousness in world-class leaders. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 16, n. 7, 1995, p. 44-59.
- HAWKINS, R. **Capturing the emergent future: a grounded theory study to explore the processes by which mindful leaders engage others in organizational change**. Fielding Graduate University, California-USA, 2010.
- HOPPER, L. Mindful Leadership. **Georgia Library Quarterly**, v. 47, n. 2, p. 15-16, apr. 2010.
- HOY, W. K. An analysis of enabling and mindful school structures: Some theoretical, research and practical considerations. **Journal of Educational Administration**, v. 41, n. 1, p. 87-109, 2003.

- HUNTER, J.; CHASKALSON, M. Making the Mindful Leader: Cultivating Skills for Facing Adaptive Challenges. In: LEONARD, H. Skipton; LEWIS, Rachel. FREEDMAN, Arthur M.; PASSMORE, Jonathan. **The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Leadership, Change, and Organizational Development**. Chichester: John Wiley & Sons, p. 195-219, 2013.
- JONES, G.; KRAMAR, R. CSR and the building of leadership capability. **Journal of Global Responsibility**, v. 1, n. 2, p. 250-259, 2010.
- KABAT-ZINN, J. **Wherever you go, there you are: Mindfulness Meditation in Everyday Life**. Digital Edition: Hyperion, 1994.
- KEARNEY, W. S.; KELSEY, C.; HERRINGTON, D. Mindful Leaders in Highly Effective Schools: A Mixed-method Application of Hoy's M-scale. **Educational Management Administration Leadership**, v. 41, n. 3, p. 316-335, 2013.
- LANGER, E. J.; Moldoveanu, MIHNEA. Mindfulness research and the future. **Journal of Social Issues**, v. 56, n. 1, p. 129-139, 2000a.
- _____. The construct of mindfulness. **Journal of Social Issues**, v. 56, n. 1, p. 1-9, 2000b.
- LEONARD, H. S.; LEWIS, R. FREEDMAN, A. M.; PASSMORE, J.. **The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Leadership, Change, and Organizational Development**. Chichester: John Wiley & Sons, 2013.
- MCDANIEL, E. A.; DIBELLA-MCCARTHY, H.. Reflective leaders become causal agents of change. **Journal of Management Development**, v. 31, n. 7, p. 663-671, 2012
- MOORE, D. T. **Sensemaking: A Structure for an Intelligence Revolution**. 2011. Disponível em: <http://ni-u.edu/ni_press/pdf/Sensemaking.pdf>. Acesso em 14 ago 2012.
- NICHOLSON, N. Leading in tough times. **Business Strategy Review**, v. 20, n. 2, p. 39-41, summer 2009
- SETHI, D. Mindful Leadership. In: **Leader to Leader**, n. 51, winter 2009.
- TRAHAN, K. **A grounded theory of building capacity in organizational leadership through the cultivation of awareness, attention, and caring**. Saybrook University, California-USA, 2010.
- VOGUS, T. J.; SUTCLIFFE, K. M. Organizational Mindfulness and Mindful Organizing: A Reconciliation and Path Forward. **Learning & Education**, v. 11, n. 4, 2012, p. 722-735.