

MINDFUL LEADERSHIP: UMA DÉCADA DE ABORDAGENS IDENTIFICADAS EM PUBLICAÇÕES ACADÊMICAS

ALEXANDRE TAKESHI UENO

*Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC
alexandre.ueno@gmail.com*

CRISTIANO DE ALMEIDA CUNHA

*Doutor em Administração de Empresas
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC
cunha@egc.ufsc.br*

RESUMO

Objetivo: O objetivo deste artigo é identificar as abordagens sobre *Mindful Leadership* nas publicações acadêmicas e suas implicações para novas pesquisas.

Design/Metodologia/Abordagem: A pesquisa segue procedimentos de uma revisão integrativa de literatura para criar uma visão abrangente sobre as abordagens do tema pesquisado.

Resultados: Os resultados obtidos reforçam a visão da *Mindfulness* como meio de desenvolvimento da *Mindful Leadership* pelas diversas abordagens identificadas, reforçando a tendência crescente de utilização das práticas meditativas no contexto de negócio das organizações.

Limitações da pesquisa: A pesquisa apresenta limitações cronológicas observadas nos estudos coletados no período entre 2002 e 2012.

Originalidade/valor: A Liderança representa um importante campo de estudo que tem recebido atenção da academia ao investigar suas teorias, definições e aplicações. recentemente o termo *Mindful Leadership* começa a ser observado nesta área de pesquisa com diversos enfoques e, ao mesmo tempo, em escassas publicações.

Palavras-Chave: Mindful Leadership. Mindfulness. Liderança. Comportamento. Abordagens.

MINDFUL LEADERSHIP: A DECADE OF APPROACHES IDENTIFIED IN ACADEMIC PUBLICATIONS

ABSTRACT

Purpose: The aim of this paper is to identify Mindful Leadership approaches in academic publications and its implications for further research.

Design / Methodology / Approach: The research follows the procedures of an integrative review of literature to create a comprehensive insight into the approaches related to the research topic.

Results: The results support the idea of Mindfulness as a means of developing Mindful Leadership of the various approaches identified, reinforcing the growing trend of using meditative practices for business organizations.

Limitations of the research: The research presents chronological limitations observed in studies collected between 2002 and 2012.

Originality / value: Leadership is an important field of study that has received attention from the academy by investigating its theories, definitions and applications. Recently the term Mindful Leadership starts to be observed in this research area with various approaches and, at the same time in few publications.

Keywords: Mindful Leadership. Mindfulness. Leadership. Behavior. Approaches.

I INTRODUÇÃO

A importância da *Mindful Leadership* no campo de estudo da liderança é observada cada vez mais na literatura e na crescente prática das organizações em desenvolver líderes capazes de compreender o momento atual de forma autêntica e presente, conscientes de si mesmos e das pessoas, contribuindo na redução do estresse e na melhoria nos processos decisórios (GEORGE, 2010; HOPPER, 2010; CHASKALSON, 2004; DICKMANN; STANFORD-BLAIR, 2009).

Embora descrito como um tema recente que apresenta limitações na literatura segundo George (2010) e Dickmann e Stanford-Blair (2009), a necessidade da *Mindful Leadership* é enfatizada por Langer (2010) ao descrever o comportamento dos líderes e liderados *Mindfuls* associando a eles, características como: longevidade, saúde, criatividade, flexibilidade e atenção.

O reflexo destas características para as organizações é descrito por alguns autores como uma ampliação das perspectivas e possibilidades até então não consideradas no processo de liderança, gerando um aumento no nível de produtividade, novas habilidades e inovação necessárias à competitividade dessas organizações (HOPPER, 2010; LANGER, 2010; SAUER et al, 2011).

O contexto em que a literatura trata o tema *Mindful Leadership*, é visto como uma nova abordagem no campo de estudo da liderança e, para Gregoire e Arendt (2004), representa uma tendência de pesquisa ainda em construção, envolvendo uma ampla discussão sobre as teorias mais simples de liderança como os traços dos indivíduos até abordagens mais complexas como intuição, emoções, aprendizado e comportamento. Decorrente destas abordagens, a *Mindful Leadership* é descrita por Dickman e Stanford-Blair (2009) como um processo complexo que pode ser compreendido sob várias interpretações. Ela pode ser interpretada como uma competência-chave da liderança (SETHI, 2009) desenvolvida pelo líder e seus liderados para transformar a organização. Outra interpretação é apresentada como um processo holístico de mudança cultural (SHINN, 2010) em que o líder é conduzido para um processo de reflexão e mudança comportamental que George (2010) descreve como um processo de autoconhecimento e autocompaixão.

Outro aspecto enfatizado por Sauer et al (2011) e Gregoire e Arendt (2004) é a atenção dada ao tema no campo de pesquisa das ciências da saúde, investigada como uma prática clínica aplicada na redução de estresse e terapias de aconselhamento de casais com resultados positivos. Contudo, estes autores reforçam que o tema ainda é pouco explorado no ambiente de negócio das organizações.

É neste contexto da diversidade de abordagens e de escassas publicações que o tema *Mindful Leadership* é investigado neste artigo, com o objetivo de identificar as abordagens presentes na literatura acadêmica e suas características, mapeadas pela revisão integrativa de literatura.

O artigo está estruturado em seções que apresentam as etapas de execução da pesquisa. A seção 2 descreve os aspectos conceituais da *Mindful Leadership* apresentados na forma de um quadro resumo, estabelecendo as bases da fundamentação teórica do estudo. A seção 3 apresenta os procedimentos metodológicos detalhados utilizados, seguida da seção 4 que apresenta os resultados obtidos com a pesquisa. As seções finais apresentam uma interpretação e análise dos resultados, descritos na seção cinco, as notas conclusivas na seção 6 e, finalmente, as referências utilizadas no artigo.

2 ASPECTOS CONCEITUAIS DA MINDFUL LEADERSHIP

O termo *Mindful Leadership* é frequentemente associado na literatura acadêmica a melhorias das características do líder, com o propósito de ampliar sua percepção sobre novas perspectivas e possibilidades no exercício da liderança (GEORGE, 2010; HOPPER, 2010).

Como resultado dessa prática, os líderes *Mindfuls* conseguem, segundo a literatura, maior efetividade em conduzir e orientar seus liderados no atingimento das metas organizacionais, com maior nível de consciência, inteligência e de forma sustentável (DICKMANN; STANFORD-BLAIR, 2009; GEORGE, 2010).

Pesquisas sobre a *Mindful Leadership* no campo da medicina, esporte e música têm apresentado um conjunto de resultados que fortalecem esta afirmação, ao descrever a redução do nível de estresse dos pacientes, maior engajamento nas atividades, redução da ansiedade, e o aumento nas habilidades sociais e de autogestão (DICKMANN; STANFORD-BLAIR, 2009; CHASKALSON, 2008).

Para o desenvolvimento destas características, diversos autores descrevem um processo de aprendizado estimulado por meio de experiências fundamentadas em práticas meditativas originadas no Budismo (CHASKALSON, 2008; SETHI, 2009; GEORGE, 2010; HOPPER, 2010; DOLMAN; BOND, 2011). Estas práticas meditativas aplicadas à área de negócio estão cada vez mais legitimadas nas organizações, embora sejam alvo de resistência em diversos casos devido a associações com práticas religiosas ou mesmo o esoterismo como relatado por Dolman e Bond (2011) e Sethi (2009). Embora a resistência seja uma realidade, a percepção de uso destas práticas é descrita por George (2010) como uma técnica para apoiar os líderes no desenvolvimento de suas características emocionais de forma mais consciente consigo e com outras pessoas. Para o Autor: “*Mindful Leadership* é um processo secular para explorar os papéis da

autoconsciência e autocompaixão no desenvolvimento de líderes efetivos e fortes”. (GEORGE, 2010, p. 395).

A associação entre as práticas meditativas ou simplesmente meditação com o processo de aprendizado, é fundamentado por Kristeller (2007) ao descrever a meditação como um processo cognitivo. Nesta visão, a meditação busca cultivar o momento presente sem julgamento, buscando explorar um estado de “consciência estável e não reativo das experiências próprias, desencadeando um conjunto de efeitos que envolvem desde o relaxamento físico, equilíbrio emocional, regulação comportamental e mudanças no autojulgamento, autoconhecimento e relacionamento com outros”. (p. 395).

Na visão da prática meditativa a literatura apresenta o constructo *Mindfulness* associado ao desenvolvimento da *Mindful Leadership*, como um elemento essencial tanto para o indivíduo quanto para as próprias organizações segundo Dolman e Bond (2011).

O termo *Mindfulness* começa a ser amplamente definido na área de negócios, relacionando as práticas meditativas que conduzem o líder no processo de autoconhecimento e no exercício da sua liderança de forma mais efetiva como descrito por George (2010), Hopper (2010), Langer (2010), Shinn (2010) e Sethi (2009). A necessidade da prática do *Mindfulness* é enfatizada por Hopper (2011) e Langer (2010) ao descreverem que sua aplicação resulta no nível individual, ao aumento no carisma, produtividade, criatividade, memória, saúde, redução de acidentes e no “burnout”, como resultado da autorreflexão.

O Quadro 1 apresenta as definições do constructo *Mindfulness* encontrado na literatura acadêmica sobre liderança, apresentando seus principais autores e ano de publicação.

Pode-se observar que os conceitos apresentados pelos autores sobre o constructo *Mindfulness* relacionando as práticas orientais Budistas tradicionais com o desenvolvimento das pessoas e especificamente o líder no ambiente de negócio das organizações, é um aspecto amplamente tratado na literatura por ao apresentarem a influências destas práticas nas pessoas (GEORGE, 2010; VEIL, 2011).

A perspectiva em compreender os ensinamentos do Oriente, sobre o modo de pensar do ocidente e suas relações de troca, é uma forma de desenvolver lideranças cada vez mais autênticas com base em experiências do mundo real, buscando causar profundas reflexões que criam a autoconsciência (GEORGE, 2010).

Quadro 1 - Resumo dos conceitos associados ao constructo *Mindfulness*.

Termo	Construto	Conceitos	Autores	Ano
Mindful Leadership	Mindfulness	Cultiva a consciência do momento com base na experiência do presente sem um julgamento.	Kristeller, J. L.	2007
		Ensina a prestar atenção em todos os aspectos que envolvem uma experiência e sua abordagem tratando-a com aceitação e curiosidade.	Chaskalson, M.	2008
		Considerado uma competência chave da liderança e praticada como uma técnica de exercício mental rigorosa que ensina a desenvolver novas habilidades como foco, consciência e vivência do momento.	Sethi, D.	2009
		Entendido como um estado do ser totalmente presente, consciente de si mesmo e de outras pessoas, sensível às reações de uma situação estressante.	George, W.	2010
		Considerado uma arte de prestar atenção e observar as coisas de uma maneira nova e não habitual.	Hopper, L.	2010
		Uma habilidade cognitiva que opera nos estágios mentais da atenção, absorção e consciência desenvolvida pela prática Budista de meditação.	McGravey	2010
		Descrito como uma capacidade de “ser” no presente momento, consciente do que está acontecendo não apenas com a mente, mas também com as emoções, criatividade e espírito.	Dolman, E.; Bond, D.	2011
		Prática usual nas interações clínicas para redução do estresse que apoia os líderes no desempenho de suas tarefas com maior êxito e de forma mais relaxada.	Sauer et al	2011
		É um “Estado do ser” onde as pessoas estão ativamente conscientes de si mesmos e do seu entorno, aberto a novas informações e dispostas e capazes de processar sua experiência sob várias perspectivas.	Ashford, S.J.; DeRue, D. S.	2012

Fonte: Autor (2015).

Para Vein (2011) os conceitos da *Mindfulness* sob a ótica oriental são caracterizadas pela busca da ausência de confusão ou não esquecimento, enquanto que a visão ocidental busca uma revisão contínua de experiências que criam rupturas para uma nova agitação cognitiva.

Seja pela perspectiva oriental ou ocidental, o entendimento do constructo *Mindfulness* para a *Mindful Leadership*, associa uma nova forma de compreensão pessoal das implicações do conhecimento emergente, sobre a inteligência humana na prática da liderança. Tal compreensão toma como base o comportamento humano sobre um processo que alinha liderança a essa capacidade coletiva do grupo segundo um ciclo de atenção, aquisição, aplicação e ajuste do conhecimento por meio das experiências atuais (DICKMANN; STANFOR-BLAIR, 2009; GEORGE, 2010).

Este processo é reforçado por Ashford e DeRue (2012, p. 148) ao descreverem um processo de “engajamento consciente” que permite aos líderes um ciclo de aprendizado por meio de suas experiências de liderança, numa abordagem voltada à reflexão sobre as lições aprendidas.

As experiências são enfatizadas por Bennis e Thomas (2002) como um aprendizado de valor para o processo de desenvolvimento da liderança, possibilitando criar mudanças no comportamento das pessoas, atribuindo-lhes maior senso de identidade, motivação e propósito.

A habilidade dos líderes em aprender, ajustar e mudar é entendida como uma capacidade adaptativa que permite aos líderes, lidar com novos problemas significantes na formação da *Mindful Leadership*. Estas discussões são um reflexo direto do aumento do nível de complexidade no contexto global, atribuído às crises mundiais, incertezas econômicas, inovações e à dinâmica de mercado (BENNIS; THOMAS, 2002; ASHFORD; DERUE, 2012). A consequência é a necessidade de novos líderes talentosos que permitam as organizações prosperarem nestes ambientes complexos.

Para identificar e organizar o contexto das abordagens investigadas neste artigo é definido o procedimento metodológico na seção 3, que fundamenta as ações da pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Devido à limitação da literatura sobre *Mindful Leadership*, considerada ainda nos estágios iniciais de desenvolvimento, por autores como George (2010), Gregoire e Arendt (2004) e Dickmann e Stanford-Blair (2009), foi utilizado o procedimento metodológico baseado na revisão integrativa de literatura, justificada por Whitemore e Knafl (2005) como um método amplo que permite a integração de pesquisas teóricas e empíricas na identificação de evidências.

Comparado aos métodos da revisão sistemática de literatura e metanálise, a revisão integrativa possibilita integrar, além dos estudos teóricos e empíricos, outros materiais publicados ou não, ao processo de investigação, possibilitando a busca, a análise e a síntese de evidências disponíveis sobre a *Mindful Leadership* (WHITTEMORE; KNAFL, 2005; MENDES, SILVEIRA, GALVÃO, 2008).

Os resultados desta metodologia para Souza, Silva e Carvalho (2010) sintetizam o conhecimento e sua utilização para aplicação prática, possibilitando identificar os aspectos fundamentais considerados para uma ampla compreensão sobre o fenômeno pesquisado. Esta compreensão é reforçada por Mendes, Silveira e Galvão (2008, p. 756) ao definir que, neste tipo de método, o “seu produto final representa o estado atual do conhecimento sobre o tema investigado” além de contribuir “na identificação de lacunas que direcionam o desenvolvimento de futuras pesquisas”.

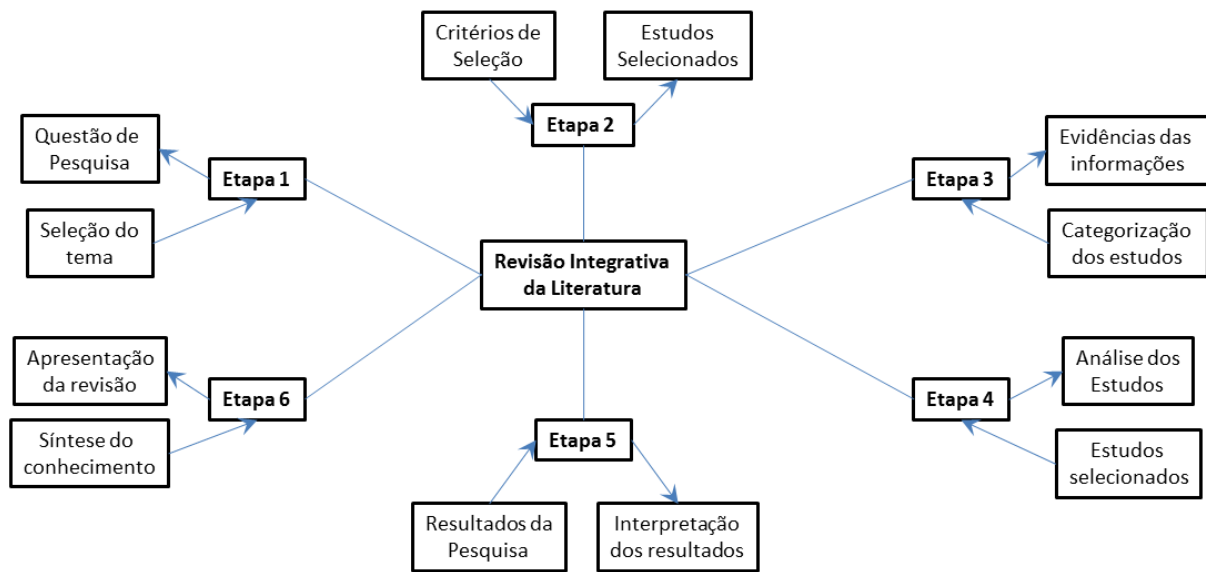
Embora a variedade de estudos em tratamento seja ampla, Whitemore e Knafl (2010) relatam críticas de autores no emprego do método ao combinar distintas metodologias, criando um grau de complexidade que pode contribuir na falta do rigor metodológico bem como na introdução de vieses na pesquisa.

Neste sentido, para efeito desta pesquisa é realizado um enfoque sobre os estudos teóricos e empíricos existentes de natureza acadêmica, buscando identificar as abordagens e características da *Mindful Leadership* mapeadas neste tipo de literatura, atendendo o objetivo proposto no artigo.

A condução da revisão integrativa de literatura segue de forma semelhante à pesquisa convencional, segundo um conjunto de etapas que identificam as referências-chave, analisando e sintetizando a informação e apresentando de forma escrita como relatado por Beyea e Nicholl (1998).

As etapas propostas por Mendes, Silveira e Galvão (2008) propõem uma estrutura de execução da revisão integrativa, organizada em seis passos orientativos que representam a visão dos autores utilizados como referência metodológica nesta seção.

Estruturado com um processo de execução, a Figura 1 apresenta esta estrutura compreendendo as seis etapas e suas ações, organizadas na forma de entradas e saídas de informações em cada uma destas etapas.

Figura 1 - Estrutura da Revisão Integrativa de Literatura.

Fonte: Adaptado pelo Autor, a partir de Mendes, Silveira e Galvão (2008).

A descrição de cada etapa é realizada na sequência, orientando as ações utilizadas nesta pesquisa, que segundo Mendes, Silveira e Galvão (2008) estão assim organizadas:

- a) **Etapa 1** – Problema de pesquisa: Nesta etapa é realizada a seleção do tema de pesquisa e a questão a ser investigada. Neste artigo o tema de pesquisa focado é a *Mindful Leadership*, com o objetivo de identificar suas abordagens e características junto às publicações acadêmicas mapeadas na literatura. Descrita como uma etapa orientadora da revisão, o tema é delimitado para que a revisão seja completa com conclusões que facilitem o entendimento e a aplicação. Neste sentido, a questão de pesquisa definida neste estudo é assim enunciada: O que a literatura acadêmica no campo de estudo da liderança apresenta sobre a *Mindful Leadership*?

Palavras-chave: *Mindful, Leadership*.

- b) **Etapa 2** – Busca na Literatura: Nesta etapa foram estabelecidos os critérios de inclusão e exclusão dos estudos, segundo o tema e a pergunta de pesquisa, iniciando a coleta das publicações nas fontes de dados selecionadas. Por meio das palavras-chave *Mindful* (AND) *Leadership* definidas na etapa anterior, buscou-se no portal Capes a identificação das bases de dados a serem utilizadas na pesquisa, selecionando-se a Scopus e a Web of Science pelo reconhecimento científico, como fonte inicial de pesquisa. Na base Scopus foram pesquisadas as publicações relacionadas às áreas Life Sciences (>4.300 titles), Health Sciences (>6.800 titles 100% Medline coverage), Physical Sciences (>7.200 titles), Social Sciences & Humanities (>5.300 titles). Na base Web of Science foram incluídas as sub-

bases: Science Citation Index Expanded (SCI-EXPANDED) --1945-present, Social Sciences Citation Index (SSCI) --1956-present, Arts & Humanities Citation Index (A&HCI) --1975-present, Conference Proceedings Citation Index- Science (CPCI-S) --1990-present, Conference Proceedings Citation Index- Social Science & Humanities (CPCI-SSH) --1990-present. Desta forma, segundo as características de filtro das bases, foram definidos os seguintes critérios de inclusão:

- **Critério 1** – Palavras-chave identificadas no título, no abstract ou no corpo do texto.
- **Critério 2** – Publicações do tipo artigo: São consideradas as publicações identificadas como artigo, publicadas em journals, magazines, review.
- **Critério 3** – Publicações teóricas ou empíricas sejam elas do tipo qualitativa ou quantitativa.
- **Critério 4** – Período de busca: em todo o período da base.
- **Critério 5** – Publicações em todas as línguas, considerando pelo menos o abstract em inglês.
- **Critério 6** - Artigos duplicados são excluídos.

A busca foi complementada, segundo a revisão integrativa da literatura, utilizando a busca avançada do Google, com as mesmas palavras-chave *Mindful* (AND) Leadership, incluindo publicações em todas as datas, nos sites ou domínios acadêmicos (.edu) e com documentos no formato .pdf.

- c) **Etapa 3** – Categorização dos estudos: Nesta etapa os estudos selecionados foram categorizados para identificar as abordagens e características do conteúdo coletado. Esta organização é recomendada por Mendes, Silveira e Galvão (2008) para permitir manuseio ágil durante o processo de pesquisa. Como resultado desta etapa, as abordagens e características da *Mindful Leadership* são consideradas um conjunto de evidências identificadas nos estudos selecionados.
- d) **Etapa 4** – Avaliação dos estudos: A análise dos dados foi realizada com suporte de técnicas estatísticas de auxílio ao entendimento das diversas abordagens mapeadas nas publicações, buscando explicações fundamentadas e críticas dessas informações identificadas. Como resultado desta etapa, é realizada uma avaliação dos estudos segundo a questão de pesquisa definida na etapa 1.
- e) **Etapa 5** – Interpretação dos resultados: Os resultados obtidos na etapa anterior são interpretados com base na fundamentação teórica possibilitando que linhas conclusivas possam ser identificadas bem como lacunas de conhecimento e necessidades novos estudos.

f) **Etapa 6** – Apresentação da Revisão Integrativa: Na etapa final do método, os autores Mendes, Silveira e Galvão (2008) recomendam que os procedimentos da revisão sejam apresentados bem como os resultados encontrados e as conclusões obtidas, para que o conteúdo possa então ser avaliado segundo o método aplicado. Desta forma, a síntese do conhecimento gerado no tema é apresentada, descrevendo o processo da revisão e a categorização dos dados.

Neste artigo, esta etapa é apresentada na seção seis que se refere às notas conclusivas e considerações futuras para o efeito da pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O portal de periódicos da CAPES foi empregado para selecionar as bases a serem utilizadas na pesquisa, com maior número de publicações no tema investigado. Neste sentido, as palavras-chave *Mindful* e *Leadership* definidas na etapa 1 da metodologia, foram empregadas na busca, resultando em 25 publicações predominantes nas bases multidisciplinares Scopus e Web of Science, organizadas em 11 artigos, sete artigos de jornal, quatro recursos textuais, duas resenhas e uma livro.

A busca pelas publicações nas bases de dados Scopus e Web of Science utilizou as mesmas palavras-chave, *Mindful*, que resultaram em 2125 publicações e 1421 publicações respectivamente, seguidas do refino deste resultado de busca, com a segunda palavra-chave *Leadership*, resultando na identificação de um total de 156 publicações, das quais 128 publicações referem-se à primeira base e 28 publicações referem-se à segunda base.

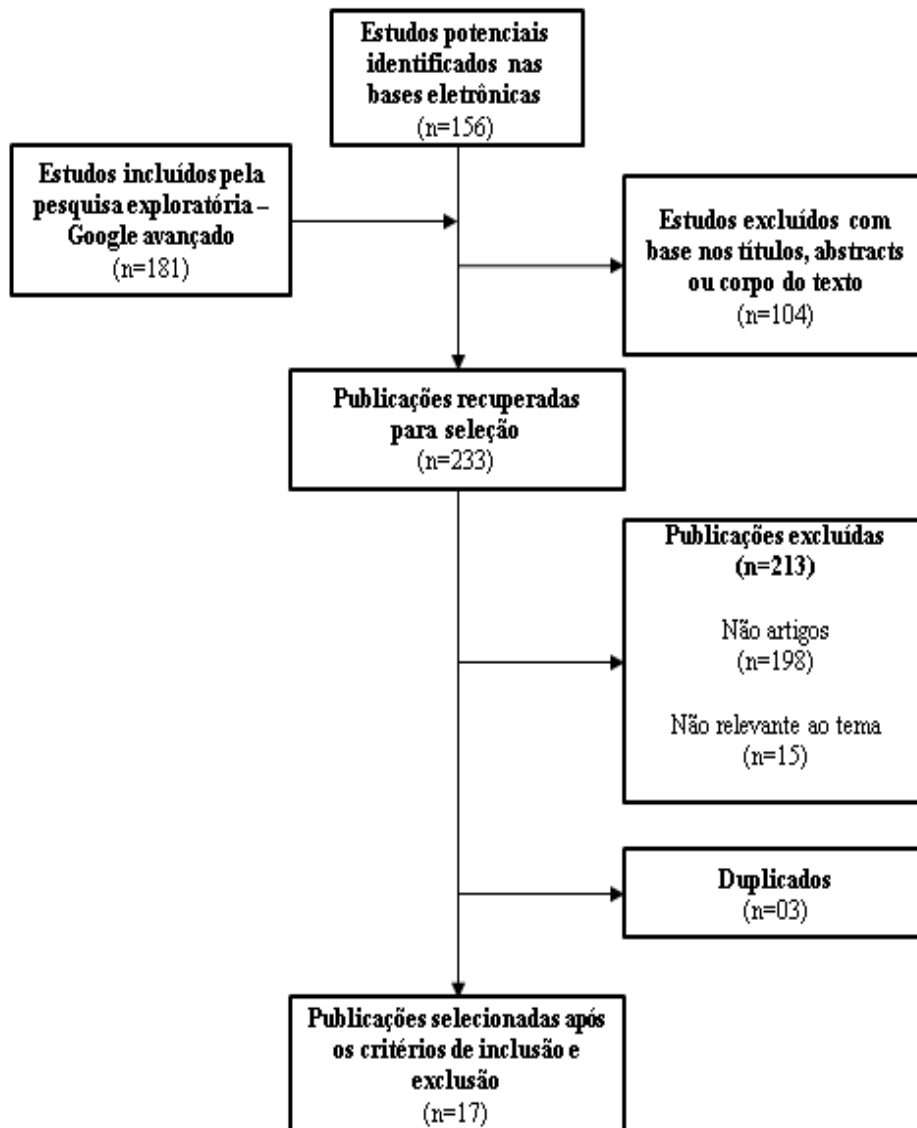
Com base nos fundamentos da revisão integrativa de literatura, a busca foi então complementada com a pesquisa avançada da ferramenta de busca Google que resultou em um conjunto de 181 publicações consideradas para seleção, utilizando os seguintes filtros de busca:

- Expressão ou frase exata: *Mindful Leadership*
- Todos os idiomas
- Em qualquer país
- Site ou domínio .edu que referencia as publicações acadêmicas ocidentais
- Formato da publicação .pdf.

O conjunto utilizado na seleção dos estudos totalizaram, então, 337 publicações distribuídas nas 156 publicações das bases Scopus e Web of Science e 181 publicações da ferramenta Google pesquisa avançada.

Sobre este total de publicações, foram aplicados os critérios de seleção definidos na etapa 2 da metodologia para selecionar os estudos a serem utilizados. Esta estrutura de seleção pode ser representada pela Figura 2 a seguir.

Figura 2 - Estrutura de seleção das publicações.



Fonte: Elaborado pelo Autor (2015).

Foram excluídos 104 estudos, representando 36,86% do conjunto total de 337 publicações potenciais, por não apresentarem as palavras-chave no título, no abstract ou no corpo do texto, resultando em 233 publicações. Destas, foram excluídas 213 publicações representando 63,20% do total, devido a forte ênfase em cursos com foco em treinamento, e, assim, 198 publicações não foram classificadas como artigos. Outras 15 publicações não foram consideradas relevantes

ao tema, por apresentarem minicurrículo de autores e listas de referências bibliográficas com as palavras-chave. Foram ainda excluídos três estudos em duplicidade, resultando em um conjunto de 17 estudos principais para atendimento do objetivo deste artigo, apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 - Apresentação dos estudos selecionados.

Id	Título	Autores	Ano
1	Examining Relationships Among Enabling School Structures, Academic Optimism and Organizational Citizenship Behaviors	Messic, P., P.	2012
2	Developing as a leader: The power of <i>Mindful</i> engagement	Ashford, S. J.; DeRue, D. S.	2012
3	Developing <i>Mindful</i> Leaders	La Barre, P.	2011
4	<i>Mindful Leadership</i> : Exploring the value of a meditation practice	Dolman, E.; Bond, D.	2011
5	<i>Mindful Leadership</i> : are <i>Mindful</i> leaders more efficient leaders?	Sauer, S.; Andert, K.; Kohls, N.; Mueller, G. F.	2011
6	The Holist Leader	Shinn, S.	2010
7	A call for <i>Mindful Leadership</i>	Lange, E.	2010
8	<i>Mindful Leadership</i> : When East Meets West	George, W.	2010
9	<i>Mindfulness</i> Practices and Emotional Development in Adult Life: A Developmental Framework for Research and Teaching	MacGarvey, M., K.	2010
10	<i>Mindful Leadership</i>	Sethi, D.	2009
11	<i>Mindful Leadership</i> ; A brain-based framework, 2 ed.	Dickman, M., H.; Stanford-Blair, N.	2009
12	Academic <i>Leadership</i> Qualities Include Good Listening Skills	Kelly, R.	2008
13	<i>Mindful Leadership</i> : Training the Brain to Lead	Chaskalson, M.	2008
14	<i>Mindfulness</i> Meditation	Kristeller, J., L.	2007
15	<i>Leadership</i> : Reflections over the Past 100 Years	Gregoire, M., B.; Arendt, S. W.	2004
16	Building Adaptive Capacity: The Quest for Improved Organizational Performance	Sussman, C.	2004
17	Crucibles of <i>Leadership</i>	Bennis, W.G.; Robert, J., T.	2002

Fonte: Elaborado pelo Autor com base nas publicações identificadas (2015).

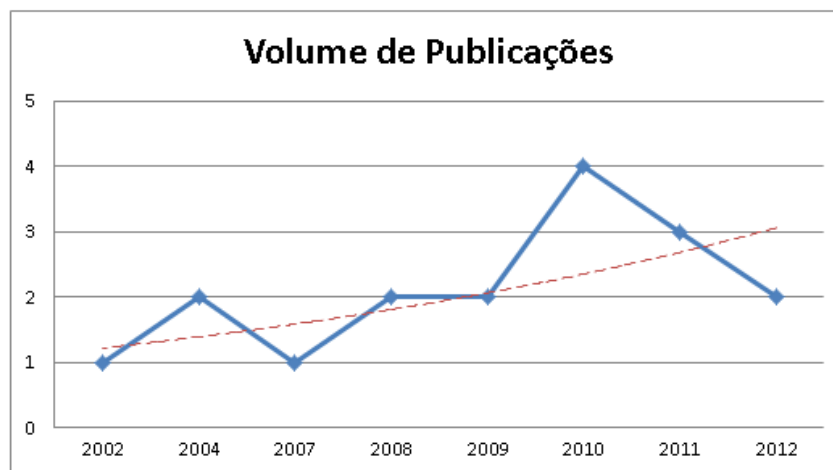
Dentre as publicações identificadas, a primeira intitulada *Crucibles of Leadership* descreve o aprendizado como a essência da liderança por meio de experiências transformacionais. Neste

artigo, Bennis e Robert (2002) associam a ideia do aprendizado a antigos vasos utilizados pelos alquimistas para produção de metais preciosos, descrevendo uma analogia no aprendizado da liderança e desenvolvimento da capacidade *Mindful*.

Estudos mais recentes como a dissertação de Messick (2012) sugerem ações práticas para o exercício da *Mindful Leadership* que compreendem o exercício da humildade, vivenciar dias ruins para aprender, conversar, desenvolver o ceticismo com as informações e manter-se atento como uma forma de estar perceptivo a novidades. Tais ações enfatizam a criação de um ambiente organizacional *Mindful* que envolva toda a organização.

Observa-se no Quadro 2 que os estudos identificados foram publicados num período recente, compreendido entre os anos de 2002 e 2012. O volume de publicações relacionadas ao tema apresenta uma tendência de crescimento nesta última década, representado pela linha tracejada, porém ainda com poucas publicações como apresentado no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Volume de publicações.



Fonte: Elaborado pelo Autor (2015).

As publicações selecionadas foram organizadas segundo categorias, com o objetivo de identificar as abordagens sobre o tema *Mindful Leadership* que contribuíram para o atendimento da questão de pesquisa. Estas categorias são classificadas em seis grupos que apresentam distintas abordagens para o tema.

A primeira categoria são os Atributos básicos da liderança, apresentados por Sussman (2004) ao exporem a capacidade adaptativa em criar mudanças como uma habilidade organizacional em questionar os modos como as coisas são feitas e, por Bennis e Robert (2002), ao descreverem a importância das experiências transformadoras como uma estratégia de aprendizado para o líder.

Estes autores já abordavam as bases essenciais para o desenvolvimento da *Mindful Leadership*, aprofundada por outros autores.

A segunda categoria é a Competência da liderança em que a *Mindful Leadership* é abordada como um atributo de comunicação que requer uma capacidade de reflexão das mensagens comunicadas, segundo Kelly (2008). A *Mindfulness* é abordada como uma competência essencial da liderança, desenvolvida por meio de práticas mentais associadas ao budismo e com potencial para o desenvolvimento humano como descrito por Sethi (2009).

A terceira categoria refere-se ao Desenvolvimento do líder, pelo qual a *Mindfulness* é abordada como um processo de desenvolvimento de talentos em liderança que busca motivar pessoas a perseguirem oportunidades com coragem, paixão e resiliência (ASHFORD; DERUE, 2012), para criarem alternativas de desenvolvimento de novos líderes fora dos métodos tradicionais que dão maior ênfase a formação curricular (LABARRE, 2011), resultando na melhoria do desempenho das tarefas desses líderes e de forma mais relaxada no contexto de negócio (SAUER et al, 2011). Outra abordagem dessa categoria são as práticas meditativas no desenvolvimento da *Mindful Leadership* (SHINN, 2010) que buscam desenvolver um líder autoconsciente unificado em corpo, mente e espírito (DOLMAN; BOND, 2011), segundo técnicas originadas no Budismo e trazidas para o ocidente como forma de atribuir a estes novos líderes, maior autenticidade, eficiência e presença (GEORGE, 2010).

A quarta categoria é a Estrutura organizacional em que a *Mindful Leadership* é abordada como práticas comportamentais características como confiança, abertura, flexibilidade, cooperação e aprendizado organizacional (MESSIC, 2012), necessárias para desenvolver o líder e seus seguidores neste propósito *Mindful* (LANGER, 2010) e que representa uma tendência que alinha o comportamento de liderança a capacidade coletiva de indivíduos de uma organização em pensar, aprender e atingir seus objetivos por meio da aquisição do conhecimento, da utilização desse conhecimento e do aprendizado gerado pelos conhecimentos baseados na experiência da liderança (GREGOIRE; ARENDT, 2004).

A quinta categoria descreve a Habilidade cognitiva para a mudança, em que a *Mindfulness* é abordada como prática meditativa para se induzir um aprendizado em prestar atenção no momento presente, sem julgamento em todo campo de sua a experiência (CHASKALSON, 2008) e ainda cultivar a habilidade para focar e gerenciar atenção que cria um efeito terapêutico (KRISTELLER, 2007). Esta habilidade cognitiva é capaz de criar mudanças transformacionais e catalisar o desenvolvimento emocional da personalidade psicológica do líder (MACGARVEY, 2010).

A sexta e última categoria é o Processo de influência em que a *Mindful Leadership* é abordada sob a ótica da inteligência emocional e da capacidade de influência desses novos líderes sobre outras pessoas para que possam atingir seus objetivos (DICKMAN; STANFORD-BLAIR, 2009).

Estas categorias e as abordagens identificadas na literatura, são então apresentadas resumidamente no Quadro 3, relacionando as abordagens aos seus respectivos autores e ano de publicação.

Quadro 3 - Apresentação das categorias dos estudos identificados e suas abordagens.

Categoria	Abordagem	Autores	Ano
Atributos básicos	Capacidade adaptativa	Sussman, C.	2004
	Estratégia de aprendizado	Bennis, W.G.; Robert, J., T.	2002
Competência da liderança	Competência essencial da liderança	Sethi, D.	2009
	Atributo de comunicação	Kelly, R.	2008
Desenvolvimento de líder	Processo de desenvolvimento de talentos	Ashford, S. J.; DeRue, D. S.	2012
	Alternativa de desenvolvimento fora dos métodos tradicionais	La Barre, P.	2011
	Prática meditativa	Dolman, E.; Bond, D.	2011
	Melhor desempenho de tarefas	Sauer, S.; Andert, K.; Kohls, N.; Mueller, G. F.	2011
	Prática meditativa	Shinn, S.	2010
	Prática meditativa	George, W.	2010
Estrutura organizacional	Práticas comportamentais	Messic, P., P.	2012
	Desenvolvimento de seguidores <i>Mindful</i>	Lange, E.	2010
	Alinhamento liderança - indivíduos da organização	Gregoire, M. B.; Arendt, S. W.	2004
Habilidade cognitiva para mudança	Criadora de mudanças transformacionais	MacGarvey, M., K.	2010
	Prática meditativa	Chaskalson, M.	2008
	Prática meditativa	Kristeller, J., L.	2007
Processo de influência	Inteligência emocional	Dickman, M., H.; Stanford-Blair, N.	2009

Fonte: Elaborado pelo Autor com base nas publicações identificadas (2015).

Observa-se a existência de várias abordagens para uma mesma categoria como apresentado no Quadro 3, segundo os estudos selecionados para a pesquisa. Tais categorias foram criadas com base no exposto na etapa 3 da metodologia da revisão integrativa de literatura, com o propósito de organizar e identificar as abordagens apontadas pelas publicações.

Os estudos ainda apresentam estas abordagens, segundo a discussão sobre *Mindful Leadership* e do constructo *Mindfulness* caracterizando dois grupos de abordagens. Neste sentido, para fins de organização deste artigo são apresentadas as abordagens relacionadas ao tema de pesquisa e seu constructo em momentos distintos.

O primeiro momento identificado na literatura discorre sobre a *Mindful Leadership*, em seis estudos com que abordam o tema segundo o Atributo de comunicação (KELLY, 2008), as Práticas meditativas (GEORGE, 2010), as Práticas comportamentais (MESSIC, 2012), o Desenvolvimento de seguidores *Mindful* (LANGER, 2010), o Alinhamento liderança - indivíduos da organização (GREGOIRE; ARENDT, 2004) e a Inteligência emocional (DICKMAN; STANFORD-BLAIR, 2009). O quadro 4 apresenta um resumo destas abordagens.

Quadro 4 - Abordagens do tema *Mindful Leadership*.

<i>Mindful Leadership</i>		
Abordagens	Autores	Ano
Atributo de comunicação	Kelly, R.	2008
Práticas meditativas	George, W.	2010
Práticas comportamentais	Messic, P., P.	2012
Desenvolvimento de seguidores <i>mindful</i>	Lange, E.	2010
Alinhamento liderança - indivíduos da organização	Gregoire, M. B.; Arendt, S. W.	2004
Inteligência emocional	Dickman, M., H.; Stanford-Blair, N.	2009

Fonte: Autor (2015).

O segundo momento identificado na literatura, discorre sobre o constructo *Mindfulness* em seis estudos que abordam o tema segundo a Competência essencial da liderança (SETHI, 2009), o Processo de desenvolvimento de talentos (ASHFORD; DERUE, 2012), Alternativa de desenvolvimento fora dos métodos tradicionais (LABARRE, 2011), Prática meditativa (DOLMAN; BOND, 2011; SHINN, 2010; CHASKALSON, 2008; KRISTELLER, 2007), Melhor desempenho de tarefas (SAUER et al, 2011), Criadora de mudanças transformacionais (MACGARVEY, 2010), apresentados no Quadro 5.

As discussões sobre estes resultados são apresentados na próxima seção.

Quadro 5 - Abordagens do constructo *Mindfulness*.

<i>Mindfulness</i>		
Abordagens	Autores	Ano
Competência essencial da liderança	Sethi, D.	2009
Processo de desenvolvimento de talentos	Ashford, S. J.; DeRue, D. S.	2012
Aternativa de desenvolvimento fora dos métodos tradicionais	La Barre, P.	2011
Melhor desempenho de tarefas	Sauer, S.; Andert, K.; Kohls, N.; Mueller, G. F.	2011
Criadora de mudanças transformacionais	MacGarvey, M. K.	2010
Práticas meditativas	Chaskalson, M.	2008
	Kristeller, J. L.	2007
	Dolman, E.; Bond, D.	2011

Fonte: Autor (2015).

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Os resultados apresentados na seção anterior descrevem uma diversidade de abordagens para a *Mindful Leadership* e o constructo *Mindfulness*, enfatizando que a prática meditativa é uma abordagem presente nos estudos de ambos os termos e difundida na literatura como um meio para estimular o processo de aprendizado e desenvolvimento das características emocionais dos líderes, segundo as experiências de cada indivíduo na organização (CHAKALSON, 2008; SETHI, 2009; GEORGE, 2010; HOPPER, 2010; DOLMAN; BOND, 2011).

A busca por práticas meditativas com tradição no oriente é fundamentada por George (2010), Kristeller (2007), Dolman e Bond (2011) e Chaskalson (2008) como um meio para desenvolver características emocionais de si e das outras pessoas para poderem melhorar seu desempenho da liderança. Embora tenha sido visto como um processo de natureza complexa e difícil de descrever (GREGOIRE; ARENDT, 2004), a prática descrita por Ashford e DeRue (2012) enfatiza o processo de aprendizado por meio de lições provenientes dos erros e acertos apoiando-se em três elementos.

O primeiro elemento é descrito como a Abordagem que ajuda a criar a visão de mundo sobre o aprendizado e suas metas, o segundo elemento é a Ação que busca engajar o comportamento de aprendizado, por meio da experimentação ativa, feedback e regulação emocional e, o terceiro elemento é a Reflexão que consiste em olhar para o passado como lição para o futuro (ASHFORD; DERUE, 2012).

O resultado deste processo de Abordagem - Ação - Reflexão é observado por Veil (2011) ao descrever a necessidade de um aprendizado *Mindful* no gerenciamento de crises organizacionais, enfatizando a necessidade de um ambiente com uma cultura também *Mindful* que possibilita não apenas lidar com a crise, mas desenvolver meios de prevenção. Para Veil (2011) esta visão é baseada no modelo de aprendizado da organização que está engajada em adquirir novos conhecimentos como uma oportunidade, e que consegue colocar em prática estratégias que permitem criar renovação e vitalidade para enfrentar a crise.

Embora o processo de aprendizado seja enfatizado, o líder precisa estar preparado para ser desenvolvido e, neste sentido, Dieckmann e Stanford-Blair (2009) e Bennis e Thomas (2002) concordam sobre a necessidade da capacidade adaptativa destes líderes, descrita como a habilidade de fazer coisas. Nesta visão, Sussman (2004) considerada a capacidade adaptativa como uma dimensão crítica que enfatiza o aprendizado e o aproveitamento do conhecimento para atender a performance organizacional. Bennis e Thomas (2002) complementam que a capacidade adaptativa é um processo de transformação que permite o líder, ajustar-se e mudar seu comportamento em um determinado problema significativo.

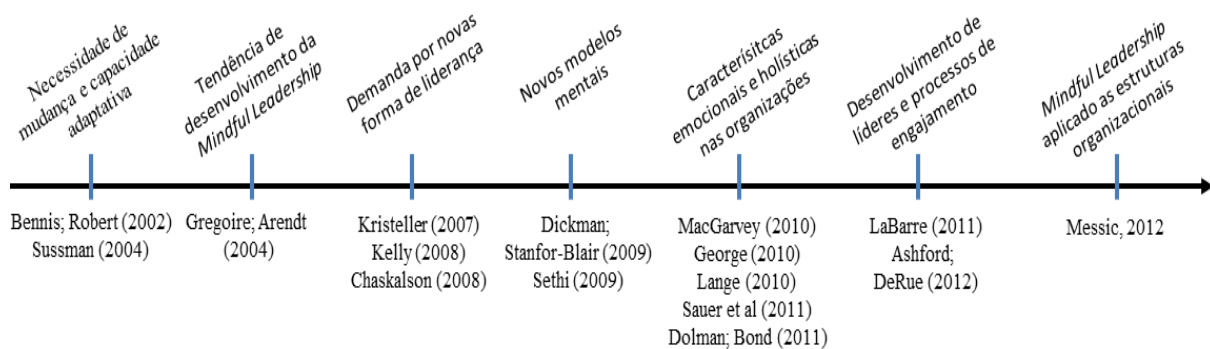
Os estudos que tratam a *Mindful Leadership* e a *Mindfulness* apresentadas nos quadros quatro e cinco fundamentam e alinham suas diversas abordagens para o desenvolvimento da autoconsciência, apresentando ainda, modelos que estimulam a capacidade coletiva do líder engajar outros a pensar e a aprender de forma reflexiva em torno dos objetivos (DICKMAN; STANFORD-BLAIR, 2009), e avançam para discussões que enfatizam a reflexão sobre a comunicação e sobre as mensagens recebidas de outros (KELLY, 2008) até ser compreendida como um processo de autoconhecimento e autocompaixão que o torna mais eficaz em relação a outros para atender metas organizacionais (GEORGE, 2010). Estes estudos encontrados convergem os entendimentos sobre *Mindfulness*, como um estado de consciência do momento atual atingido pela meditação e é traduzido como uma técnica ou exercício mental (SETHI, 2009) que aumenta o carisma e a produtividade, reduzindo o estresse e criando oportunidades para a organização (LANGER, 2010). Estes processos catalisam mudanças a partir da consciência e do estado mental, criando novos entendimentos sobre os modos de saber (MACGARVEY, 2010) e é considerada por Kristeller (2007) uma prática Vipassana, ou seja, busca ver como as coisas realmente são, cultivando o momento sem julgamento que amplia a capacidade cognitiva pela consciência das relações internas e externas do indivíduo. Esta capacidade é tratada por Shinn (2010) como a essência da liderança.

Seja como um processo de aprendizado ou como desenvolvimento da autoconsciência, a literatura acadêmica identificada sobre *Mindful Leadership* enfatiza a *Mindfulness* como um

constructo que cria no indivíduo a consciência do momento presente e a compreensão das razões dos acontecimentos atuais, contribuindo no seu desenvolvimento. Para a organização o constructo apoia o desenvolvimento de processos sistematizados que a torna apta a lidar com circunstâncias não previstas (DOLMAN; BOND, 2011).

A análise das publicações identificadas na literatura acadêmica, segundo uma ordem cronológica, revela o desenvolvimento da *Mindful Leadership* e do constructo *Mindfulness* na última década. Esta evolução é apresentada na Figura 3, segundo os resultados identificados na revisão integrativa.

Figura 3 - Evolução do tema.



Fonte: Autor (2015).

Os primeiros estudos identificados discutem a necessidade de transformação do processo de liderança, como meios de promoção de mudanças pelas experiências vivenciadas pelas pessoas (BENNIS; THOMAS, 2002). Esta necessidade foi descrita por Sussman (2004) como uma capacidade dos líderes de se adaptarem a situações não convencionais, conferindo melhores resultados para a organização. A noção da capacidade adaptativa é também resgatada por Heifetz (2004), ao explicar que sentido da evolução é originado pelo desequilíbrio resultado de adaptações evolucionárias, criando as oportunidades para novos desafios. Para a sociedade humana, estes desafios vão além do simples ato de sobreviver, mas compreende um esforço para interligar uma realidade a um conjunto de valores não ligados somente a sobrevivência que Heifetz (2004) descreve como trabalho adaptativo.

A visão evolucionária do processo de desenvolvimento da liderança é descrita por Gregoire e Arendt (2004) como uma tendência de desenvolvimento da *Mindful Leadership* realizado por um amplo processo de transformação do conhecimento em ações que criam novas formas dos líderes em lidar consigo e com os outros. Nesta relação entre o indivíduo que busca desenvolver essa nova forma de liderança com as pessoas ao redor, houve a necessidade de repensar os

modelos mentais tradicionais, avançando para a utilização de técnicas meditativas seculares que estimulam características emocionais e comportamentais que criam a autoconsciência (KRISTELLER, 2007; CHASKALSON, 2008; KELLY, 2008). Para se compreender e aplicar esses novos modelos, os estudos apontaram a necessidade do entendimento do modo de funcionamento do cérebro, para buscar meios de desenvolvimento e obtenção dos resultados das técnicas meditativas mais adaptadas à realidade de negócios do mundo ocidental (DICKMAN; STANFORD-BLAIR, 2009; SETHI, 2009).

Na compreensão da realidade das práticas meditativas, amplos estudos foram publicados explorando o valor dessas técnicas e dos benefícios gerados pelo alinhamento entre a visão do mundo oriental aplicado as necessidades do ocidente, avançando para conceitos holísticos de liderança, aliado a necessidade de uma comunidade preparada para a *Mindful Leadership* (MACGARVEY, 2010; GEORGE, 2010; SHINN, 2010; SAUER et al, 2011; DOLMAN; BOND, 2011).

A ênfase é então atribuída aos processos de desenvolvimento do líder, evidenciadas pelas publicações que descrevem a saturação do modelo de formação da liderança pela base curricular apenas e a criação de processos de engajamento dos líderes por meio de suas características emocionais que o preparam juntamente com a organização para enfrentar ciclos de crises (LABARRE, 2011; ASHFORD; DERUE, 2012). Nesta linha evolutiva, foi identificada uma publicação que apresenta a preocupação em transferir essa capacidade *Mindful* para as estruturas organizacionais, como forma de estabelecer uma cultura autossustentada de comportamento que cultiva os princípios da *Mindfulness* (MESSIC, 2012).

6 NOTAS CONCLUSIVAS

A discussão sobre a *Mindful Leadership*, para as organizações, vem apresentando uma tendência de crescimento das publicações acadêmicas sob uma variedade de abordagens, porém com um número reduzido de publicações. Neste sentido, o presente artigo apresentou estas abordagens mapeadas na literatura acadêmica como seu objetivo, apontando para o atendimento da questão de pesquisa e contribuindo para o direcionamento de pesquisas futuras neste campo de estudo em momento inicial de desenvolvimento.

A apresentação da pesquisa inicia pela seção 2, que organiza os conceitos identificados na literatura, organizados pelo tema de pesquisa e seu constructo *Mindfulness*. Observa-se que estes conceitos são variados e poucas são as definições sobre *Mindful Leadership*.

Para a identificação das abordagens da literatura, foi empregado o método da revisão integrativa de literatura na seção 3 que possibilitou mapear as publicações da última década,

segundo critérios de seleção e procedimentos de organização. Neste sentido, os procedimentos metodológicos adotados, buscam criar condições de continuidade da pesquisa sobre o tema a partir do referencial proposto neste artigo.

A seção 4 apresenta os resultados da pesquisa segundo uma análise bibliométrica, que possibilitou identificar e selecionar as publicações segundo o tema pesquisado, e avaliá-los segundo uma tendência de publicações anuais em crescimento. Nesta seção as publicações foram organizadas em categorias que permitiu classificar as abordagens identificadas nos textos, segundo seus autores. Este procedimento trouxe uma visão das abordagens da literatura sobre a *Mindful Leadership* e o constructo *Mindfulness* e sob a ótica dos diversos autores mapeados.

A interpretação dos resultados obtidos na seção anterior foi realizada na seção 5 permitindo caracterizar uma linha temporal de evolução do tema e suas discussões. Uma ampla discussão é feita com base nos autores apresentando as visões de uso das técnicas meditativas comuns no oriente aplicado ao contexto de negócio ocidental e embora alguns autores abordem a *Mindful Leadership* e a *Mindfulness* em estudos separados, existe um consenso nos estudos sobre o papel da *Mindfulness* em desenvolver a *Mindful Leadership*.

Pode-se concluir com esta pesquisa, que a *Mindful Leadership* apresenta um amplo campo de estudo ainda a ser explorado tanto sob os aspectos do indivíduo, da organização e da relação entre ambos para a construção de uma visão que contemple a realidade e contribua para o avanço teórico e empírico de futuras pesquisas.

REFERÊNCIAS

- ASHFORD, S. J.; DERUE, D. S.; *Developing as a leader: The power of Mindful engagement. Organizational Dynamics*, v.41, p. 146 - 154, 2012.
- BENNIS, Warren G.; THOMAS, Robert J. *Crucibles of Leadership. Harvard Business Review*, v. 80, p. 39-45, 2002. Disponível em: < <http://hbr.org/2002/09/crucibles-of-Leadership/ar/1>>. Acesso em: 19 ago. 2012.
- BEYEA, S.; NICHOLL, L. H. *Writing an integrative review. AORN Journal*, v. 67, n. 4, p. 877-884, 1998.
- CHASKALSON, Michael. *Mindful Leadership: training the brain to lead*, 2004. Disponível em: <<http://felconference.info/assets/Mindful%20Leadership%20-%20Training%20the%20Brain%20to%20Lead.pdf>>. Acesso em: 19 ago. 2012.
- DICKMANN, Michael Haley; STANFORD-BLAIR, Nancy. *Mindful Leadership: a brain-based framework*. 2nd. Corwin Press: [s.l.], 2009. 253 p.

- DOLMAN, Emma; BOND, Dave. *Mindful Leadership: exploring the value of a meditation practice*. **The Ashridge Journal**, 2011. Disponível em: <[http://www.ashridge.org.uk/website/IC.nsf/966EA4406D050D388025784C00544774/\\$file/Mindful Leadership.pdf](http://www.ashridge.org.uk/website/IC.nsf/966EA4406D050D388025784C00544774/$file/Mindful%20Leadership.pdf)>. Acesso em: 19 ago. 2012.
- GEORGE, William W. *Mindful Leadership: when east meets west*. **Harvard Business Review**, 2010. Disponível em: <<http://hbswk.hbs.edu/item/6482.html>>. Acesso em: 19 ago. 2012.
- GREGOIRE, Mary B.; ARENDT, Susan W. *Leadership: reflections over the past 100 years*. **Journal of the american dietetic association**, v. 104, n. 3, p. 395-403, 2004.
- HEIFETZ, R. A. *Leadership without easy answers*. Harvard University Press, 1994.
- HOPPER, Lyn. *Mindful Leadership*. **Georgia Library Quarterly**, v. 47, n. 2, p. 15-17, 2010.
- KELLY, Rob. *The transition from faculty to administrator*. **Academic Leader**, 2008.
- KRISTELLER, Jean L. *Mindfulness meditation*. In: LEHRER, R. L. Woolfolk; SIME, W. E. **Principles and practice of stress management**. 3rd. New York: Guilford Press, 2007.
- LABARRE, Polly. *Developing Mindful leaders*. **Harvard Business Review**, 2011. Disponível em: <http://blogs.hbr.org/cs/2011/12/developing_Mindful_leaders.html>. Acesso em: 19 ago. 2012.
- LANGER, E. *A call for Mindful Leadership*. **Harvard Business Review**, 2010. Disponível em: <<http://blogs.hbr.org/imagining-the-future-of-Leadership/2010/04/leaders-time-to-wake-up.html>>. Acesso em: 19 ago. 2012.
- MACGARVEY, Metta Karuna. *Mindfulness practices and emotional development in adult life: a developmental framework for research and teaching*. 2010. 904 f. Dissertation - Harvard Graduate School of Education, Massachusetts, 2010.
- MENDES, SILVEIRA, GALVÃO. Revisão integrativa: Método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. **Texto Contexto Enferm**, v.17, n.4, p.758-764, 2008.
- MESSICK, Penelope Pope. *Examining relationships among enabling school structures, academic optimism and organizational citizenship behaviors*. 2012. 123 f. Dissertation (Philosophy) - Auburn University, Alabama, 2012.
- SAUER, S. et al. *Mindful Leadership: are Mindful leaders more efficient leaders?* **Gruppendynamik Und Organisationsberatung**, v. 42, n. 4, p. 339-349, 2011.
- SETHI, Deepak. *Mindful Leadership*. **Leader to leader**, v. 209, n. 51, p. 7-11, 2009.
- SHINN, Sharon. *The holistic leader*. **Biz ed**, v. 10, n. 2, p. 58-63, 2010.
- SOUZA, M. T.; SILVA, M. D.; CARVALHO, R. Revisão integrativa: o que é como fazer. **Einstein**, v.8, p.102-106, 2010.

SUSSMAN, Carl. *Building adaptive capacity: the quest for improved organizational performance*. Sussman: Boston, p. 1-18, 2004. Disponível em: <http://www.systemsinsync.com/pdfs/Building_Adaptive_Capacity.pdf>. Acesso em: 19 ago. 2012.

VEIL, Shari R. *Mindful learning in crisis management*. **Journal of Business Communication**, v. 48, n. 2, p. 116-147, 2011.

WHITTEMORE, R., KNAFL, K., *The integrative review: updated methodology, Methodological*, **Journal of Advanced Nursing**, v. 52, n. 5, p. 546-553, 2005. Disponível em: <http://users.phhp.ufl.edu/rbauer/EBPP/whittemore_knafl_05.pdf>. Acesso em: 19 ago. 2012.