



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

MINDFULNESS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO BIBLIOMÉTRICA

ISAAC GEZER SILVA DE OLIVEIRA

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

ALEXANDRE RODRIGUES CAJUELA

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

ROGÉRIO CERÁVOLO CALIA

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

SÂMELA PEDRADA CARDOSO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES)

MINDFULNESS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO BIBLIOMÉTRICA

1 INTRODUÇÃO

A atividade de pesquisa sobre atenção plena está cada vez mais presente na ciência organizacional, com evidências emergentes em vários campos que sugerem uma fundamentada relação entre o *mindfulness* e diversos aspectos inerentes ao local de trabalho (Good et al., 2015). Entretanto é possível identificar uma ausência de estudos bibliométricos que mapeiam as direções da pesquisa e o estado da arte sobre o assunto, principalmente em *journals* nas áreas de *business* e *management*.

Sutcliffe et al (2016) salienta que o aumento de interesse por pesquisas na área é subsidiado pelo fato de que a atenção plena pode ser estudada de forma sistemática e rigorosa. Por meio de uma combinação de pesquisa, experimental, métodos neuro cognitivos e indutivos. Acresce, que o crescimento das abordagens teóricas e empíricas sobre o *mindfulness* no contexto organizacional acompanha um movimento que ocorre na prática. De acordo com Olano et al (2015), treze por cento dos trabalhadores dos EUA relatar o envolvimento em práticas de aprimoramento da atenção plena. Empresas como Google, Aetna, General Mills, Mayo Clinic, assim como o Exército dos Estados Unidos empregam o treinamento de *mindfulness* para melhorar as nuances do funcionamento do local de trabalho (Good et al., 2015). As Universidades também começaram a adotar as práticas de meditação que buscam trazer à tona a perspectiva de viver o presente. Por exemplo, o diretor de educação da atenção plena no *Mindful Awareness Research Center* da UCLA conduz, em média, 200 pessoas, semanalmente, em uma aula silenciosa de meditação de Conscientização da Atenção Plena (Sutcliffe, et al., 2016).

De acordo com Roche et al (2020), na concepção do mundo moderno, as práticas de atenção plena foram recentemente adotadas em contextos terapêuticos como psicologia clínica com sucesso. Nos últimos anos tais práticas de meditação chamaram a atenção das organizações, de modo a buscar obter resultados positivos para os indivíduos no local de trabalho.

Por mais que possa ser um desafio integrar a atenção plena no trabalho, têm-se que essa integração pode resultar em agregação de valor, uma vez que ela oferece ferramentas para romper com a lógica do “fazer”, tão comum na atual sociedade, para construção de uma dinâmica do “ser” a partir da consciência, ou meios para equilibrar os modos do “fazer” e do “ser”, de forma a conduzir um melhor bem estar nos indivíduos e conseqüentemente no ambiente de trabalho (Lyddy & Good, 2017; Roche et al., 2020).

Na medida em que essa integração, entre o modo “fazer” e “ser”, ocorrem, os indivíduos dispõem de instrumentos cognitivos para se desenvolver melhor em uma série de situações do cotidiano e do local de trabalho. Mediante o excesso de informações do mundo atual, que oferece constantes distrações, o *mindfulness* corresponde, portanto, a uma busca constante pela atenção, remodelando fisicamente a estrutura do cérebro e como as regiões do cérebro funcionam juntas (Roche et al., 2020). Desse modo, as evidências sugerem que a atenção plena oferece possibilidades de melhoria nos processos cognitivos, na criatividade, nas relações com os outros, na tomada de decisão, dentre outros aspectos que conduzem a um mais adequado ambiente de trabalho.

Nesse sentido, o presente estudo como objetivo realizar uma revisão bibliométrica sobre *mindfulness* no contexto organizacional, em artigos da área de negócios disponíveis nas bases *Scopus* e *Web of Science*, de modo a identificar pontos de avanços metodológicos e teóricos, bem como aspectos de convergência e lacunas para proposições a uma agenda de pesquisa. Para cumprir o objetivo as seguintes questões de pesquisa são articuladas: (1) Qual

é a tendência de publicação sobre *mindfulness*? (2) Quais informações são extraídas dessas tendências? (3) Quais as direções futuras sobre os estudos de *mindfulness* no contexto organizacional?

O artigo foi organizado da seguinte forma: Seção 1: Introdução, com contextualização, justificativa e objetivos; Seção 2: Referencial Teórico: Breve revisão de literatura sobre o tema; Seção 3: material e métodos: fornece a metodologia empregada no estudo; Seção 4: Resultados e Discussão: aponta os resultados encontrados articulando uma discussão sobre os achados; Seção 5: Considerações finais, conclui o artigo, aponta as limitações e sugestões para futuros trabalhos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Mindfulness

As linhas orientais de pensamento sobre mindfulness são baseadas no budismo (Weick & Putnam, 2006). A capacidade de evocar a consciência é desenvolvida por meio de várias técnicas de meditação, originárias das práticas espirituais budistas. O mindfulness nas tradições budistas ocupa um papel central em um sistema que foi desenvolvido como um caminho que leva à cessação do sofrimento pessoal (Bishop et al., 2004). Mindfulness tem a ver com qualidades particulares de atenção e consciência que podem ser cultivadas e desenvolvidas por meio da meditação, sendo operacionalmente definida como a consciência que surge ao se prestar atenção propositalmente, no momento presente, e sem julgar ao desdobramento da experiência momento a momento (Kabat-Zinn, 2003), além de trazer uma certa qualidade de atenção para a experiência vivenciada em determinado momento (Bishop et al., 2004).

A descrição de mindfulness de Ellen Langer é representativa do pensamento ocidental e foi adotada por vários pesquisadores organizacionais (Weick & Putnam, 2006). Nessa abordagem, o mindfulness enquadra-se essencialmente em três categorias: saúde, educação e negócios. Os estudos nessa área tratam sobre o mindfulness no que se refere a soluções potenciais para problemas sociais (Langer & Moldoveanu, 2000).

Especialmente, a literatura organizacional tende a focar o mindfulness como conteúdo e não como um processo, como exemplo, melhorar a coordenação, reduzir a probabilidade e a gravidade dos acidentes organizacionais, ajudar no design de sistemas de informação, produzir soluções criativas, aumentar a adaptação, fomentar o empreendedorismo e reduzir o estresse (Weick & Putnam, 2006).

2.2. Mindfulness nas Organizações

Pesquisas sobre mindfulness cresceram rapidamente na psicologia e no comportamento organizacional. Contrariando a ideia de muitas pessoas, o mindfulness não é algo misterioso ou místico, mas sim um processo que pode ser medido de forma confiável e válida, ligado a uma série de resultados individuais e organizacionais e induzido por meio práticas e processos meditativos e não meditativos nos níveis individual e coletivo (Sutcliffe et al., 2016). Nos últimos 15 anos, o treinamento de mindfulness foi estendido ao local de trabalho e aos ambientes organizacionais e outros ambientes não clínicos (Hyland et al., 2015).

Mindfulness nos níveis organizacionais, classificado como coletivo, refere-se à capacidade de uma organização de trazer maior consciência para cada momento, além de ajudar as pessoas a discernir rapidamente as ameaças e responder de forma adequada (Sutcliffe et al., 2016; Vu et al., 2018). A realização de programas e ambientes no local de trabalho que incorporem o mindfulness tem um potencial considerável para melhorar a cultura, a capacidade de resposta e o aprendizado organizacional (Cacioppe, 2017). Ademais, a eficácia do mindfulness organizacional pode ser percebida quando se torna possível o

gerenciamento do estresse dos funcionários, melhorando seu desenvolvimento potencial, aumentando o envolvimento, reduzindo o desgaste e ajudando-os a lidar com a mudança organizacionais (Hyland et al., 2015).

Cleirigh & Geaney (2015) destacam a relação entre mindfulness individual e coletivo, sugerindo que a atenção plena individual influencia as interações e o desempenho coletivo. Para Baas et al (2014) a atenção plena individual refere-se a um estado de consciência resultante de viver no momento. Já o mindfulness organizacional ocorre quando em uma perspectiva de grupo, um indivíduo mantém o nível de atenção para as atividades em volta do seu trabalho, tendo consciência de como essas atividades contribui para um processo geral que produz um resultado que atinge os objetivos organizacionais (Hales et al., 2012; Sutcliffe et al., 2016)

3 MATERIAL E MÉTODO

Foi utilizado nesse estudo abordagem mista (quantitativa e qualitativa), sendo quantitativo na fase de análise bibliométrica e cientométrica com emprego de técnicas estatísticas e qualitativo na fase de categorização dos artigos selecionados. A pesquisa ainda apresenta natureza exploratória que tem por objetivo conceber maior conhecimento sobre o problema de pesquisa sendo, desse modo, adequado aos primeiros estágios de investigação e crucial para compreender significados e características situacionais apresentadas pelos atores envolvidos, uma vez que buscou-se busca levantar, de maneira não conclusiva, o estado da arte da produção científica sobre o objeto de estudo (Richardson, 2008).

Este estudo realizou uma análise bibliométrica seguido de uma revisão sistemática da literatura. A análise bibliométrica teve o intuito de capturar uma visão panorâmica sobre indicação geográfica e internacionalização, empregando análise quantitativa com bases métricas. Por sua vez, o mapeamento sistemático teve o intuito de categorizar as temáticas referentes ao objeto de pesquisa analisando os resultados e as principais lacunas para o desenvolvimento de uma agenda de pesquisa. Para tanto foi empreendida uma análise qualitativa das produções bibliográficas selecionadas com base em um sistema de classificação de relevância e um protocolo de revisão de literatura.

Nesse sentido o estudo analisou a produção científica nacional e internacional sobre o tema indicação geográfica e internacionalização em periódicos indexados nas principais bases de pesquisas científicas, *Scopus* e *Web of Science* (WOS), que são consideradas complementares e multidisciplinares. O Quadro 01 apresenta uma síntese das características gerais da pesquisa de revisão sistemática.

Quadro 01 – Características da pesquisa e protocolo de busca

String de Busca	“Mindfulness”
Base de Dados	Scopus e Web of Science (WOS)
Área / Linha de Pesquisa	Scopus: <i>Business, Management and Account; Economics, Econometrics and Finance; Decision Sciences</i> WOS: <i>Business Economics; Management</i>
Filtro de Pesquisa	Todos os anos Somente no título, resumo, palavras-chave e referências. Somente artigos e revisões
Data de Desenvolvimento	Setembro 2020
Softwares e pacotes	R Studio, Bibliometrix, Biblioshiny e Start

Fonte: Elaborado pelos autores.

A coleta de dados ocorreu em agosto de 2020, sem uma limitação de tempo inicial. Foram acessados título, resumo, palavras-chave e referências. Apenas artigos teóricos e empíricos compuseram o universo da pesquisa. Os artigos não foram separados por área, tendo em vista o caráter multidisciplinar do objeto da investigação. Inicialmente a pesquisa

resultou em 384 observações na base WOS e 658 observações na base Scopus. Foram excluídos 244 documentos duplicados, totalizando 798 artigos.

A figura 01 ilustra o fluxo de trabalho da análise bibliométrica, primeiramente o estudo definiu o objetivo e as questões de pesquisa. Por conseguinte, foram selecionadas as palavras-chave sobre o tema objeto de estudo nos bancos de dados Scopus e WOS. Até então, não foram identificados estudos que analisam o estado da arte, por meio de bibliometria, no contexto de *mindfulness* nas organizações. Aplicou-se na pesquisa, estatística de código aberto R para processar os dados. Em seguida foram processados os códigos *bibliometrix* para realizar uma análise bibliométrica descritiva e criar uma matriz com todos os documentos. Empregou-se ainda o uso do *biblioshiny* para a criação de um mapa conceitual e rede de palavras. A análise dos resultados envolveu a visualização da estrutura de conhecimento usando a técnica de redução de dados (Aria & Curcurullo, 2017; Firdaus et al., 2019; Secinaro et al, 2019).

Para analisar a relevância e dimensionar os principais artigos publicados empregou-se o software START (*State of the art through systematic review*), onde realizou-se a tratativa dos trabalhos, de modo a selecionar os trabalhos mais relevantes da amostra para leitura e sistematização do estado da arte.

Na fase qualitativa, traçou-se um panorama dos estudos com as respectivas tendências e direções para futuras pesquisas. De acordo com Webster e Watson (2002) uma revisão sistemática concisa desenvolve uma sólida fundamentação para o avanço do conhecimento em uma determinada área porque elenca os campos onde já existem muitas pesquisas e evidencia áreas onde pesquisas são necessárias, nesse sentido contribui para identificar oportunidade de novas pesquisas.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

A tabela 01 elenca algumas informações básicas sobre os dados dos documentos selecionados. Ao todo foram 798 trabalhos, sendo 737 artigos e 61 estudos de revisão. Desses 196 foram desenvolvidos em autoria única. A média de autores por trabalho foi de 2,23, totalizando 1778 autores e estes tiveram uma média de citações de 16,99 por documento.

Tabela 01: Informações Básicas

Descrição	Resultados
Intervalo de tempo	1990:2021
Documentos	798
Média de Citações por documentos	16,99
Média de Citações por ano por documentos	2,403
Número de referência	41806
Artigos	737
Revisão	61
Autores	1778
Documentos de autoria única	196
Documentos por autor	0,449
Autores por Documento	2,23
Índice de Colaboração	2,68

Fonte: Dados da Pesquisa

Já o gráfico exposto na figura 02 ilustra a produção científica anual. É possível perceber claramente uma tendência de crescimento da abordagem sobre o assunto em periódicos de administração. Esse crescimento começou principalmente nos últimos 5 anos. Em 2019 foram 138 trabalhos e em 2020 no mês de setembro já tinham sido empreendidos 112 estudos.



Figura 02: Produção Científica Anual

Fonte: Dados da Pesquisa

Os autores mais produtivos, descritos na tabela 02, foram Nelson Oly Ndubisi vinculado ao Departamento de Gestão e Marketing da Qatar University, seguido de Peerayuth Charoensukmongkol, filiado ao National Institute of Development Administration de Bangkok na Tailândia.

Tabela 02: Autores mais produtivos

#	Autores	Qtd	#	Autores	Qtd
1	NDUBISI N	9	6	MOSCARDO G	5
2	CHAROENSUKMONGKOL P	8	7	PAVLOVICH K	5
3	ALLEN T	5	8	BABALOLA M	4
4	DANE E	5	9	BAHL S	4
5	HULSHEGER U	5	10	LANGER E	3

Fonte: Dados da Pesquisa

Por sua vez, a tabela 03, demonstra as afiliações mais relevantes com base no número de trabalhos publicados. Na primeira colocação está a Maastricht University da Holanda, seguido da Michigan University dos Estados Unidos e da Copenhagen Business School da Dinamarca.

Tabela 03: Filiação dos autores

Afiliações	Artigos	Afiliações	Artigos
MAASTRICHT UNIV	17	GRIFFITH UNIV	7
UNIV MICHIGAN	14	JAMES COOK UNIVERSITY	7
COPENHAGEN BUSINESS SCH	11	JOHNS HOPKINS UNIV	7
RICE UNIV	11	NATL UNIV SINGAPORE	7
ERASMUS UNIV	10	NORTHUMBRIA UNIV	7
		SINGAPORE MANAGEMENT	
UNIV RHODE ISL	10	UNIVERSITY	7
MACQUARIE UNIV	9	TEMPLE UNIV	7
		UNIV ALCALA DE	
MICHIGAN STATE UNIV	9	HENARES	7
BENTLEY UNIV	8	UNIV BRITISH COLUMBIA	7
		UNIV LAS PALMAS GRAN	
GEORGE MASON UNIV	7	CANARIA	7

Fonte: Dados da Pesquisa

Na tabela 04, são elencados os periódicos mais relevantes, também com base na quantidade de artigos publicados sobre *mindfulness*. A revista com maior número de publicações é o Journal of contextual behavioral Science e em segundo lugar o Journal of Business Ethics, seguido do International Journal of Stress Management e do Journal of Business Research.

Tabela 04: Periódicos mais relevantes

Revista	Artigos
JOURNAL OF CONTEXTUAL BEHAVIORAL SCIENCE	58
JOURNAL OF BUSINESS ETHICS	26
INTERNATIONAL JOURNAL OF STRESS MANAGEMENT	17
JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH	17
JOURNAL OF MANAGEMENT DEVELOPMENT	13
MANAGEMENT LEARNING	13
DEVELOPMENT AND LEARNING IN ORGANIZATIONS	12
JOURNAL OF NURSING MANAGEMENT	12
GRUPPE. INTERAKTION. ORGANISATION. ZEITSCHRIFT FUR ANGEWANDTE ORGANISATIONSPSYCHOLOGIE	11
JOURNAL OF MANAGEMENT SPIRITUALITY AND RELIGION	11

Fonte: Dados da Pesquisa

O gráfico ilustrado na figura 03 trata-se da aplicação da regressão de Loess, que estabelece como variáveis, a quantidade e o tempo de publicação do periódico. O método em comento permite que a função assumira uma distribuição ilimitada, ou seja, permite que a função assumira valores abaixo de zero se os dados estiverem próximos de zero (Secinaro, 2020). Desse modo é possível perceber a tendência de crescimento dos periódicos destacados e quais tendem a se estabilizar na publicação sobre o assunto.

Source Growth

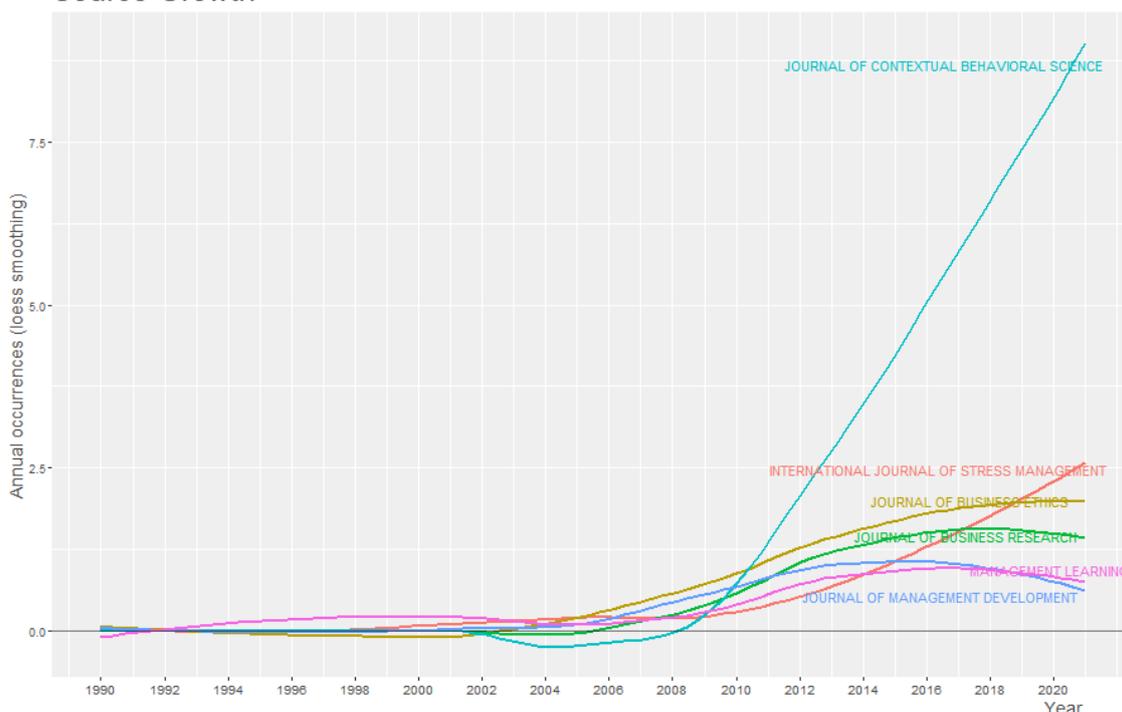


Figura 03: Crescimento da abordagem nos periódicos

Fonte: Dados da Pesquisa

O tabela 05, mostra os 10 países que foram mais citados nos trabalhos. Os Estados Unidos dominam a lista com 6.807 citações e uma média de 35,45 citações por trabalho. Já a tabela 06 mostra a produção científica por país, onde é possível visualizar que os EUA também têm o maior número de publicações, seguido da Inglaterra e da Austrália. Por sua vez, a figura 04 demonstra a colaboração entre os países dos autores. A sigla MCP (*Multiple Countries Publication*) mensura a intensidade da colaboração internacional, indicando, para cada país, a existência de pelo menos um co-autor de diferente país. Já a sigla SCP (*Single Country Publication*) simboliza que não foram estabelecidas parcerias com outros países para a produção científica dos artigos. Desse modo observa-se que os autores dos Estados Unidos,

Austrália e Holanda foram os que mais estabelecem colaboração com autores de outros países.

Tabela 05: Países mais citados

País	Total	Média	País	Total	Média
USA	6807	35,453	GERMANY	403	11,853
AUSTRALIA	1071	28,184	ITALY	207	34,5
NETHERLANDS	855	32,885	FRANCE	191	14,692
UNITED KINGDOM	623	12,714	CHINA	175	9,211
CANADA	563	20,852	N. ZEALAND	119	13,222

Fonte: Dados da Pesquisa

Tabela 06: Produção científica por país

País	Frequência	País	Frequência
USA	583	GERMANY	66
UK	148	CHINA	61
AUSTRALIA	111	INDIA	59
CANADA	87	FRANCE	43
NETHERLANDS	80	N. ZEALAND	31

Fonte: Dados da Pesquisa

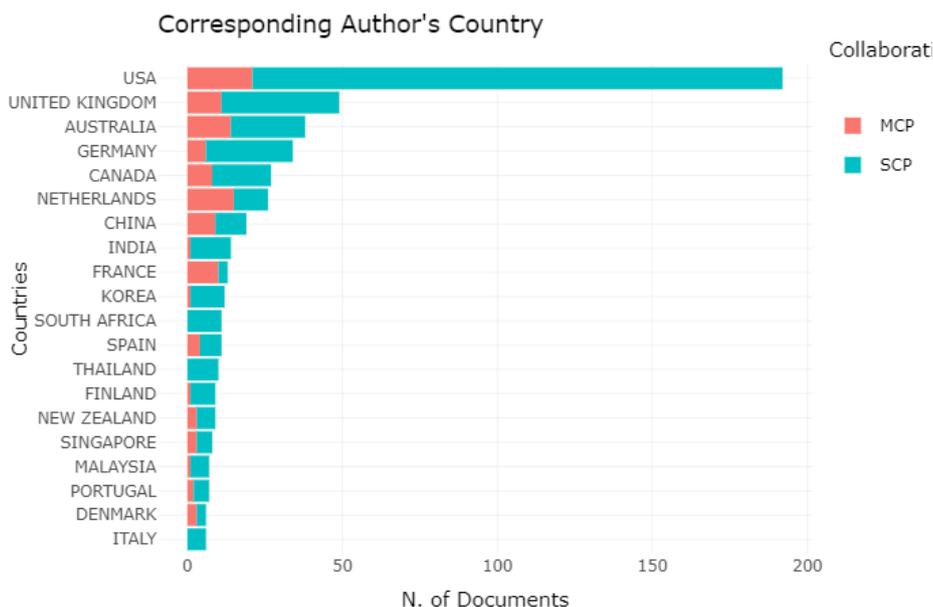


Figura 04: País do autor correspondente e colaborações

Fonte: Dados da Pesquisa

Já a figura 05, ilustra as relações entre essas colaborações. É possível observar que as principais colaborações ocorrem entre Estados Unidos e Canadá e entre Estados Unidos e China, ambas relações com 12 colaborações. Outras relações que se destacam são entre Estados Unidos e Inglaterra (9) e Estados Unidos e Austrália (7). A Holanda também se destaca nas colaborações com Alemanha (6) e Bélgica (5).

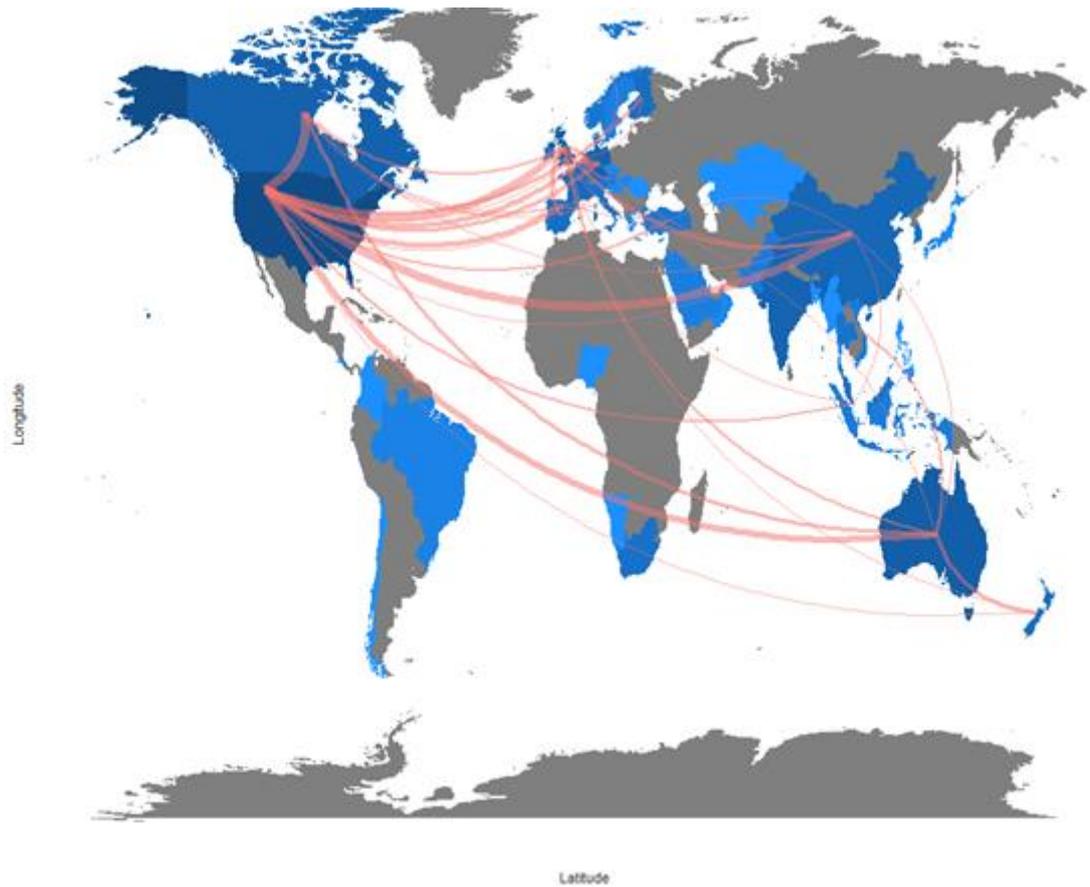


Figura 05: Mapa de colaboração dos países.

Fonte: Dados da Pesquisa

A tabela 07 mostra a classificação dos 10 artigos mais citados o número de vezes que cada artigo foi citado e o número médio anual de vezes que cada artigo foi citado por ano. Os trabalhos mais citados foram “*Mindfulness-Based Stress Reduction for Health Care Professionals: Results From a Randomized Trial*” de Shauna L. Shapiro e “*Mindfulness and the Quality of Organizational Attention*” de Karl E. Weick. Ambos os autores são dos Estados Unidos e foram os mais citados dos trabalhos selecionados.

Tabela 07: Artigos mais citados

Artigo	Citações	Citações por ano
SHAPIRO SL, 2005, INT J STRESS MANAGE	621	38,8125
WEICK KE, 2006, ORGAN SCI	379	25,2667
HULSHEGER UR, 2013, J APPL PSYCHOL	68	46
MOSCARDO G, 1996, ANN TOUR RES	363	14,52
AVEY JB, 2008, J APPL BAHAV SCI	346	26,6154
SWANSON EB, 2004, MIS Q	327	19,2353
LEVINTHAL D, 2006, ORGAN SCI	325	21,6667
FIOL CM, 2003, ACAD MANAGE REV	276	15,3333
GLOMB TM, 2011, RES PERS HUM RESOUR MANAGE	249	24,9
FIOL CM, 2003, ACAD MANAGE REV	218	12,1111
GOOD DJ, 2016, J MANAG	213	42,6
DANE E, 2011, J MANAG	213	21,3
FELDMAN MS, 2003, IND CORP CHANGE	198	11
THOMAS DC, 2006, GROUP ORGAN MANAGE	173	11,5333

Fonte: Dados da Pesquisa

Por sua vez, a figura 08 representa as tendências de pesquisa com base nas palavras-chave analisadas.

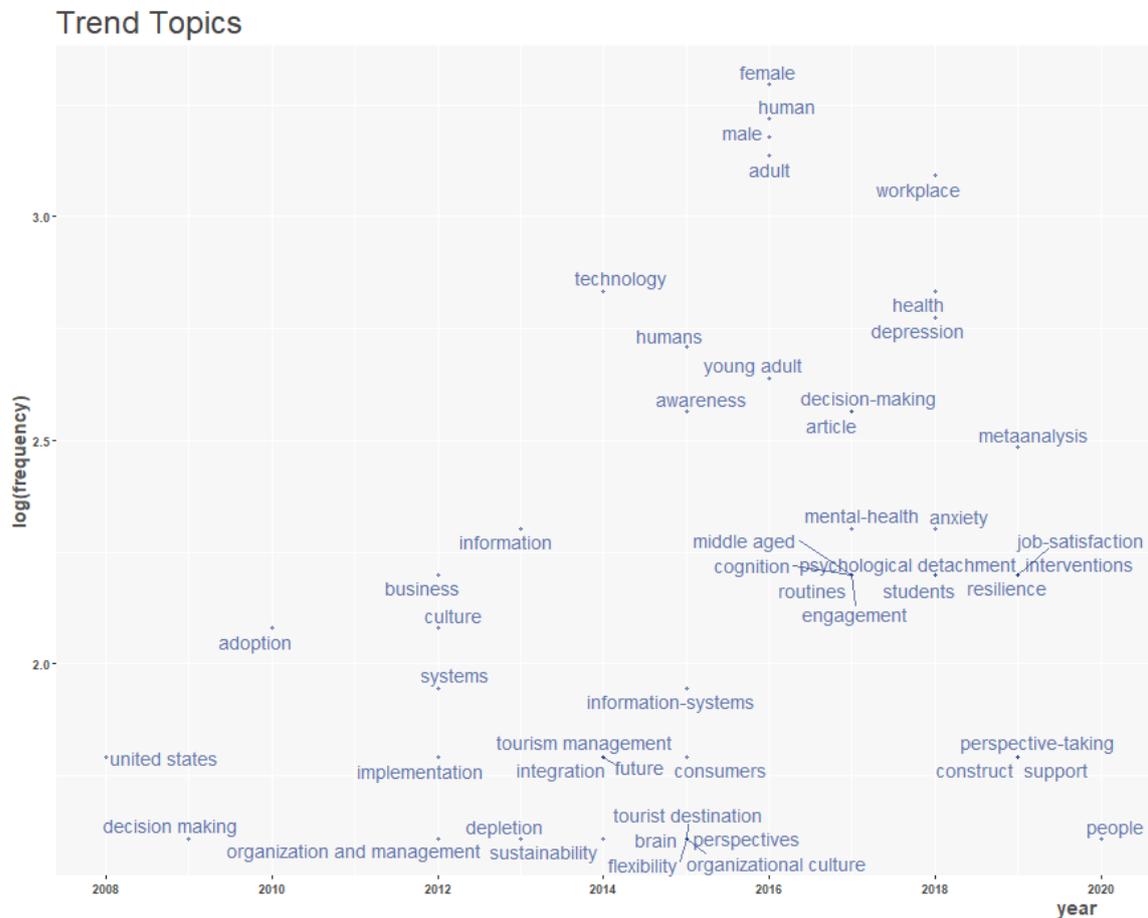


Figura 08: Tendências das Pesquisas.

Fonte: Dados da Pesquisa

O tópico dendrograma, apresentado na Fig. 09, representa a ordem hierárquica e a relação entre as palavras-chave geradas por agrupamento hierárquico. O corte na figura e as linhas verticais facilitam a investigação e interpretação dos diferentes clusters, a fim de facilitar a discussão (Secinaro et al., 2020). Dessa forma é possível organizar os clusters temáticos que surgiram a partir da mineração do texto dos artigos selecionados.

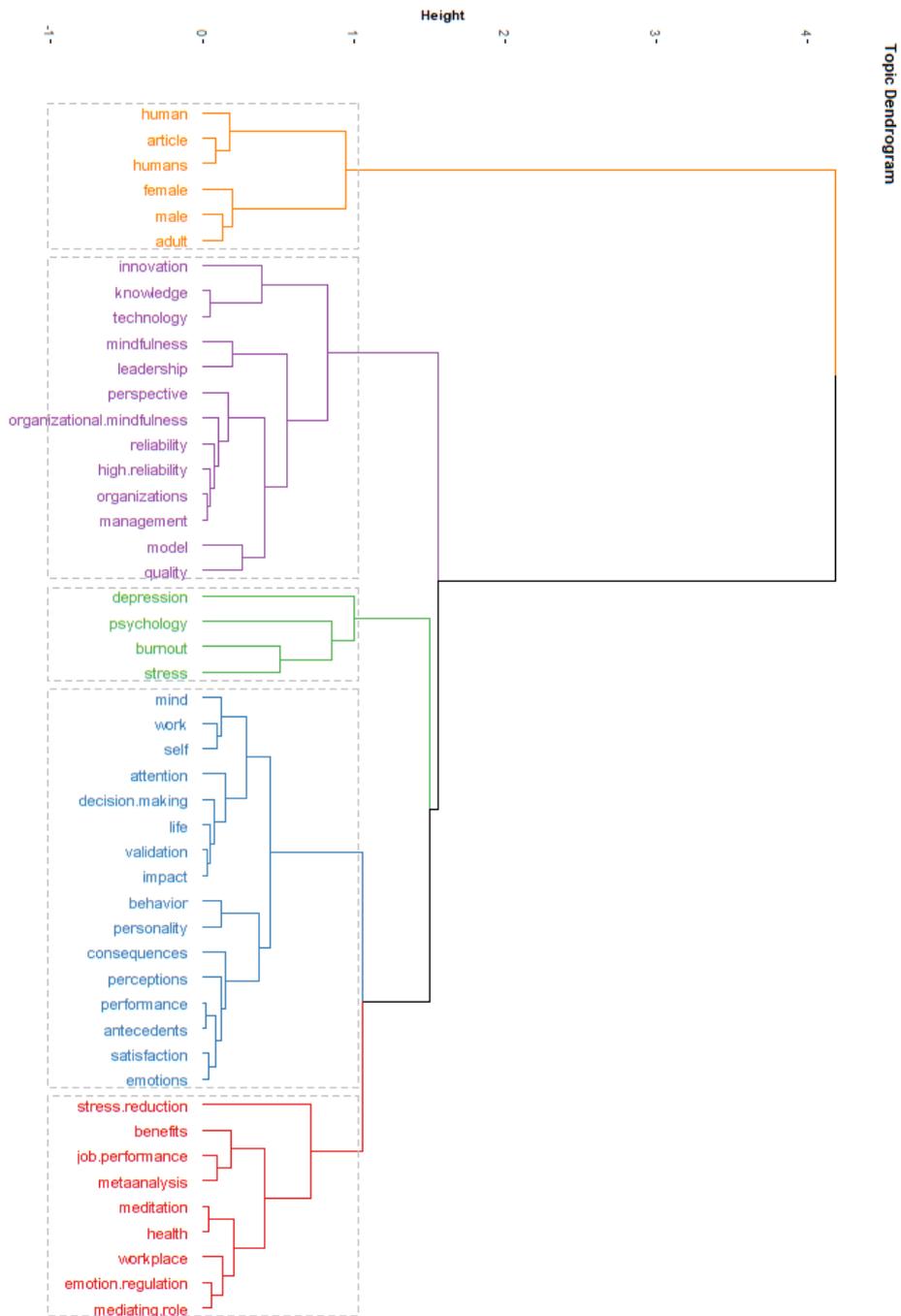


Figura 09: Tópico dendrograma
 Fonte: Dados da pesquisa.

Os clusters (quadro 03) foram nomeados conforme algumas categorias. A primeira refere-se aos termos relacionados a caracterização de gênero e faixa etária. O segundo diz respeito a conhecimento, inovação e desenvolvimento das organizações a partir da perspectiva do *mindfulness* (Issel & Narasimha; Crivelli et al., 2019). O terceiro trata de doenças associadas ao trabalho, como *stress* e *burnout* (Fiol & O'Connor, 2003; Butler & Gray, 2006). Já o quarto cluster trata-se da relação entre a melhoria da atenção e a performance (Dane, 2011; Hulsheger, 2013; Good, 2016). Finalmente o quinto grupo

consiste nos benefícios da meditação na regulação emocional, saúde e redução de stress, o que pode gerar um melhor ambiente de trabalho e colaboração (Passmore, 2019).

Quadro 03 - Nomeação dos clusters

Cluster 01	Caracterização dos indivíduos
Cluster 02	Conhecimento, inovação e desenvolvimento.
Cluster 03	Doenças associadas ao trabalho.
Cluster 04	Mindfulness e Performance
Cluster 05	Meditação e melhoria no clima organizacional.

Conforme Roche et al (2020) o trabalho pode ser cognitivamente desgastante devido às pressões e demandas de carga de trabalho, fardos emocionais e lideranças mal-conduzidas. Somado a esses aspectos, as variáveis exógenas de um mundo cada vez mais mutável, de relações superficiais e excesso de informações, leva a um desgaste cada vez maior para os indivíduos e consequentemente para as organizações. Dessa forma entender como as pessoas aparecem no trabalho e o que elas vivenciam quando vão para casa parece ser uma preocupação dos estudos sobre o assunto, de modo a identificar como a atenção plena pode oferecer benefícios para os indivíduos e para as organizações.

Considerações Finais

A atenção plena pode ser vista como um ponto de partida para lidar com as crescentes e cada vez mais voláteis demandas dos locais de trabalho atuais (Soucek et al., 2018). Desse modo é crescente a abordagem sobre o *mindfulness* no contexto das organizações, partindo especialmente de dois níveis, a atenção plena no nível individual e organizacional. Nesse sentido, o presente trabalho se propôs a realizar uma revisão bibliométrica sobre *mindfulness* no contexto organizacional, em artigos da área de negócios disponíveis nas bases Scopus e Web of Science, de modo a identificar pontos de avanços metodológicos e teóricos, bem como aspectos de convergência e lacunas para proposições a uma agenda de pesquisa.

Nos trabalhos selecionados, foi possível perceber uma série de estudos que examinam os efeitos do *mindfulness* nas condições de estresse individual e na dinâmica do local de trabalho a partir de intervenções e estudos de casos em uma determinada indústria ou setor, bem como avaliação de programas de *mindfulness* implementados na organizações, tais como empresas de tecnologia (Ho, 2011), setor da construção civil (Leung et al., 2016), concessionárias de energia (Sony & Karingada, 2018), produtora de petróleo (Milch & Laumann, 2018), cassinos (Jang et al., n.d.) dentre outros. De acordo com Ho (2011), a prática do *mindfulness* melhora a capacidade individual (por exemplo, a dimensão de aprendizagem), bem como a capacidade organizacional (por exemplo, a dimensão da capacidade de inovação), o que, consequentemente, melhora os resultados das organizações. Desse modo é possível identificar contribuições para o comportamento resiliente no trabalho, para o bem-estar psicológico, para as interações dialógicas e para o engajamento no trabalho, o que pode colaborar para um local de trabalho mais significativo a partir da consciência da atenção plena.

Portanto, tais estudos trazem achados de um efeito moderador positivo do *mindfulness* tanto no nível individual, quanto no nível coletivo do ambiente de trabalho. As principais limitações apresentadas correspondem a existência de possíveis vieses dos participantes, as variações de duração, tipo e forma de meditação empregadas, dificultando a generalização dos resultados, o que fomenta a demanda por estudos experimentais. com grupos de controle, em diferentes contextos e perspectivas.

Outro aspecto a ser salientado, diz respeito as variáveis e dimensões utilizadas nas intervenções e nos trabalhos de análise de casos realizados. Geralmente, na perspectiva de testar os efeitos do *mindfulness* na performance individual e consequentemente organizacional, os estudos empreendem variados espectros de análise e variáveis moderadoras, tais como estresse e desempenho (Leung et al., 2016; (Jang et al., n.d.), espiritualidade, compaixão, trabalho significativo e atenção plena (Sony & Caringada, 2018), capacidade de aprendizagem e inovação (Ho, 2011), transcendência, compaixão e favoritismo do nepotismo (Iqbal & Ahmad, 2020), complexidade intraorganizacional (Milch & Laumann, 2018), estabilidade nas rotinas organizacionais (Feldman, 2003; Brauer & Laamanen, 2014), liderança contemplativa, ética da virtude e ética da responsabilidade (Grandy & Sliwa, 2017), desintoxicação digital no local de trabalho (Guyard & Kaun, 2018); espiritualidade e engajamento no trabalho (Petchsawang & McLean, 2017), dentre outros.

Além das diversas variáveis, também são investigados os efeitos do *mindfulness* em variadas áreas organizacionais, tais como recursos humanos – intenção de rotatividade (Dane & Brummel, 2014); marketing internacional – desempenho no mercado global (Bayraktar & Ndubisi, 2014) e modelagem de negócio – sustentabilidade e inovação (Siqueira & Pitassi, 2016).

De acordo com (Mabsout, 2015), a capacidade da atenção plena nas organizações e no nível do trabalho está inacabada, sendo improvável que seja fechada ou completamente especificada. Conquanto, é fundamental que esteja aberta a novas especificações, principalmente no que tange à orientação de políticas e características contingentes locais e individuais.

Cabe salientar ainda o trabalho crítico de Roche et al. (2020), que argumenta que a atenção plena não compensa uma liderança mal executada, culturas tóxicas ou injustas situações de trabalho. As intervenções para aperfeiçoar a atenção plena no trabalho requerem adaptação e cuidadosas implementações. Seguindo essas advertências é possível encorajar-se com as crescentes, evidências científicas dos benefícios da atenção plena.

Isto posto, torna-se possível a identificação de direções futuras para essa emergente discussão. Ray et al. (2011) chama atenção para integração da atenção plena organizacional em teoria da organização dominante de modo a aumentar sua relevância para escolas de negócios. O estudo bibliométrico empreendido nesta pesquisa aponta que esse crescimento é vigente.

A identificação de como a atenção plena influencia uma série de resultados organizacionais deve continuar motivando uma série de estudos em diferentes contextos, tanto em abordagens experimentais, quanto em abordagens descritivas ou explicativas. Estudos mais críticos podem ser desenvolvidos no sentido de argumentar a porque as organizações buscam a atenção plena ou como essa atenção plena surge nas organizações, bem como as diferenças dessas efetivações no contexto oriental e no contexto ocidental. Como a cultura organizacional e a diferença entre regiões e países podem moderar a relação entre a atenção plena e seus respectivos benefícios também pode oferecer uma indagação pertinente para futuros estudos. Algumas questões levantadas por Vogus e Sutcliffe (2012) e Sutcliffe et al. (2016) ainda são adequadas e podem continuar a suscitar o interesse dos pesquisadores da área, por exemplo, a recíproca indagação, como a atenção plena individual influencia o *mindfulness* organizacional? e como a organização consciente afeta nos resultados individuais? Outro ponto de destaque seria investigar qual o grau de atenção plena individual é necessário para conduzir a atenção coletiva consciente de um grupo.

Este trabalho oferece implicações acadêmicas abordando os principais aspectos do estado da arte sobre *mindfulness* no contexto organizacional em trabalhos indexados nos principais *journals* de gestão e negócios. É possível destacar também implicações gerenciais para tomada de decisões e encorajamento a adoção de programas de atenção plena para um

maior significado e engajamento no trabalho, bem como *insights* sobre os aspectos relevantes a serem considerados na adoção desses programas ou intervenções no âmbito organizacional. A partir desse mapeamento dos estudos é possível esperar avanços na compreensão dos processos intrapsíquicos da plenitude individual, bem como nos processos sociais de atenção plena coletiva.

Referências

- Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, 11(4), 959–975. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007>
- Baas, M., Nevicka, B., & Ten Velden, F. S. (2014). Specific Mindfulness Skills Differentially Predict Creative Performance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 40(9), 1092–1106. <https://doi.org/10.1177/0146167214535813>
- Bayraktar, A., & Ndubisi, N. O. (2014). The role of organizational mindfulness in firms' globalization and global market performance. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 16(1), 26–46. <https://doi.org/10.1108/JRME-10-2013-0029>
- Bishop, S. R., Lau, M., Shapiro, S., Carlson, L., Anderson, N. D., Carmody, J., Segal, Z. V., Abbey, S., Speca, M., Velting, D., & Devins, G. (2004). Mindfulness: A proposed operational definition. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 11(3), 230–241. <https://doi.org/10.1093/clipsy/bph077>
- Brauer, M., & Laamanen, T. (2014). Workforce Downsizing and Firm Performance: An Organizational Routine Perspective. *Journal of Management Studies*, 51(8), 1311–1333. <https://doi.org/10.1111/joms.12074>
- Butler, B. S., & Gray, P. H. (2006). Reliability, mindfulness, and information systems. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 30(2), 211–224. <https://doi.org/10.2307/25148728>
- Cacioppe, R. L. (2017). Integral mindflow: A process of mindfulness-in-flow to enhance individual and organization learning. *Learning Organization*, 24(6), 408–417. <https://doi.org/10.1108/TLO-06-2017-0063>
- Cleirigh, D. O., & Greaney, J. (2015). Mindfulness and Group Performance: An Exploratory Investigation into the Effects of Brief Mindfulness Intervention on Group Task Performance. *Mindfulness*, 6(3), 601–609. <https://doi.org/10.1007/s12671-014-0295-1>
- Crivelli, D., Fronda, G., Venturella, I., & Balconi, M. (2019). Stress and neurocognitive efficiency in managerial contexts: A study on technology-mediated mindfulness practice. *International Journal of Workplace Health Management*, 12(2), 42–56. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-07-2018-0095>
- Dane, E., & Brummel, B. J. (2014). Examining workplace mindfulness and its relations to job performance and turnover intention. *Human Relations*, 67(1), 105–128. <https://doi.org/10.1177/0018726713487753>
- Feldman, M. S. (2003). A performative perspective on stability and change in organizational routines. *Industrial And Corporate Change*, 12(4), 727–752. <https://doi.org/10.1093/icc/12.4.727>
- Fiol, C. M., & O'Connor, E. J. (2003). Waking up! Mindfulness in the Face of Bandwagons. *The Academy of Management Review*, 28(1), 54. <https://doi.org/10.2307/30040689>
- Firdaus, A., Razak, M. F. A., Feizollah, A., Hashem, I. A. T., Hazim, M., & Anuar, N. B. (2019). The rise of “blockchain”: bibliometric analysis of blockchain study. *Scientometrics*, 120(3), 1289–1331. <https://doi.org/10.1007/s11192-019-03170-4>

- Good, D. J., Lyddy, C. J., Glomb, T. M., Bono, J. E., Brown, K. W., Duffy, M. K., Baer, R. A., Brewer, J. A., & Lazar, S. W. (2016). Contemplating Mindfulness at Work. *Journal of Management*, 42(1), 114–142. <https://doi.org/10.1177/0149206315617003>
- Grandy, G., & Sliwa, M. (2017). Contemplative Leadership: The Possibilities for the Ethics of Leadership Theory and Practice. *Journal Of Business Ethics*, 143(3), 423–440. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2802-2>
- Guyard, C., & Kaun, A. (2018). Workfulness: Governing the disobedient brain. *Journal of Cultural Economy*, 11(6), 535-548.
- Hales, D. N., Kroes, J., Chen, Y., & David Kang, K. W. (2012). The cost of mindfulness: A case study. *Journal of Business Research*, 65(4), 570–578. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.02.023>
- Ho, L. A. (2011). Meditation, learning, organizational innovation and performance. *Industrial Management & Data Systems*.
- Hülshager, U. R., Alberts, H. J. E. M., Feinholdt, A., & Lang, J. W. B. (2013). Benefits of mindfulness at work: The role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 310–325. <https://doi.org/10.1037/a0031313>
- Hyland, P. K., Lee, R. A., & Mills, M. J. (2015). Mindfulness at Work: A New Approach to Improving Individual and Organizational Performance. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(4), 576–602. <https://doi.org/10.1017/iop.2015.41>
- Iqbal, Q., & Ahmad, N. H. (2020). Workplace spirituality and nepotism-favouritism in selected ASEAN countries: the role of gender as moderator. *Journal Of Asia Business Studies*, 14(1), 31–49. <https://doi.org/10.1108/JABS-01-2018-0019>
- Issel, L. M., & Narasimha, K. M. (2007). Creating complex health improvement programs as mindful organizations: From theory to action. *Journal of Health, Organisation and Management*, 21(2), 166–183. <https://doi.org/10.1108/14777260710736859>
- Jang, J., Jo, W., & Kim, J. S. (2020). Can employee workplace mindfulness counteract the indirect effects of customer incivility on proactive service performance through work engagement? A moderated mediation model. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(7), 812–829. <https://doi.org/10.1080/19368623.2020.1725954>
- Kabat-Zinn, J. (2003). Mindfulness-based interventions in context: Past, present, and future. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 10(2), 144–156. <https://doi.org/10.1093/clipsy/bpg016>
- Langer, E. J., & Moldoveanu, M. (2000). The Construct of Mindfulness. *Journal of Social Issues*, 56(1), 1–9. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00148>
- Leung, M., Liang, Q., & Yu, J. (2016). Development of a mindfulness-stress-performance model for construction workers. *Construction Management And Economics*, 34(2), 110–128. <https://doi.org/10.1080/01446193.2016.1147652>
- Lyddy, C. J., & Good, D. J. (2017). Being While Doing: An Inductive Model of Mindfulness at Work. *Frontiers in Psychology*, 7(FEB), 2060. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.02060>
- Mabsout, R. (2015). Mindful capability. *Ecological Economics*, 112, 86–97. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2015.01.008>
- Milch, V., & Laumann, K. (2018). Sustaining safety across organizational boundaries: a qualitative study exploring how interorganizational complexity is managed on a petroleum-producing installation. *Cognition, Technology & Work*, 20(2), 179-204.
- Olano, H. A., Kachan, D., Tannenbaum, S. L., Mehta, A., Annane, D., & Lee, D. J. (2015). Engagement in Mindfulness Practices by U.S. Adults: Sociodemographic Barriers. *The Journal of Alternative and Complementary Medicine*, 21(2), 100–102. <https://doi.org/10.1089/acm.2014.0269>

- Passmore, J. (2019). Mindfulness in organizations (part 1): a critical literature review. In *Industrial and Commercial Training* (Vol. 51, Issue 2, pp. 104–113). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/ICT-07-2018-0063>
- Petchsawang, P., & McLean, G. N. (2017). Workplace spirituality, mindfulness meditation, and work engagement. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, *14*(3), 216–244. <https://doi.org/10.1080/14766086.2017.1291360>
- Ray, J. L., Baker, L. T., & Plowman, D. A. (2011). Organizational Mindfulness in Business Schools. *Academy of Management Learning & Education*, *10*(2), 188–203. <https://doi.org/10.5465/amle.10.2.zqr188>
- Roche, M., Good, D., Lyddy, C., Tuckey, M. R., Grazier, M., Leroy, H., & Hülsheger, U. (2020). A Swiss army knife? How science challenges our understanding of mindfulness in the workplace. In *Organizational Dynamics* (p. 100766). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100766>
- Secinaro, S., Brescia, V., Calandra, D., & Biancone, P. (2020). Employing bibliometric analysis to identify suitable business models for electric cars. In *Journal of Cleaner Production* (Vol. 264, p. 121503). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121503>
- Shapiro, S. L., Astin, J. A., Bishop, S. R., & Cordova, M. (2005). Mindfulness-based stress reduction for health care professionals: Results from a randomized trial. *International Journal of Stress Management*, *12*(2), 164–176. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.12.2.164>
- Siqueira, R. P., & Pitassi, C. (2016). Sustainability-oriented innovations: Can mindfulness make a difference? *Journal of Cleaner Production*, *139*, 1181–1190. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.08.056>
- Sony, M., & Karingada, K. T. B. (2018). The relationship between positive and negative affect, workplace spirituality and job satisfaction. *International Journal Of Indian Culture And Business Management*, *17*(2), 202–220.
- Soucek, R., Ziegler, M., Schlett, C., & Pauls, N. (2018). Mindfulness in the organizational context: The influence of individual and organizational mindfulness on resilient behavior, psychological well-being, and work engagement [Achtsamkeit im organisationalen Kontext: Der Einfluss individueller und organisatio. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift Fur Angewandte Organisationspsychologie*, *49*(2), 129–138. <https://doi.org/10.1007/s11612-018-0412-z>
- Sutcliffe, K. M., Vogus, T. J., & Dane, E. (2016). Mindfulness in Organizations: A Cross-Level Review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *3*(1), 55–81. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062531>
- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2012). Organizational mindfulness and mindful organizing: A reconciliation and path forward. *Academy of Management Learning and Education*, *11*(4), 722–735. <https://doi.org/10.5465/amle.2011.0002C>
- Vu, M. C., Wolfram, R., & Spiller, C. (2018). Minding less: Exploring mindfulness and mindlessness in organizations through Skillful Means. *Management Learning*, *49*(5), 578–594. <https://doi.org/10.1177/1350507618794810>
- Weick, K. E., & Putnam, T. (2006). Organizing for mindfulness: Eastern wisdom and Western knowledge. *Journal of Management Inquiry*, *15*(3), 275–287. <https://doi.org/10.1177/1056492606291202>
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2006). Mindfulness and the Quality of Organizational Attention. *Organization Science*, *17*(4), 514. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0196>