



Data de submissão
22-11-2016

Data de aceitação
03-12-2016

* Autor correspondente
Sónia P. Gonçalves
sonia.goncalves@ipt.pt

Mindfulness em contexto de trabalho: estudo dos seus mecanismos de ação

Mindfulness at work: Studying its mechanisms of action

Claúdia Ramos ^a, Sónia P. Gonçalves ^{b,*}

^a Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal

^b Instituto Politécnico de Tomar, Portugal

Resumo • Abstract

O objetivo do presente estudo é analisar e sugerir uma interpretação relativa aos mecanismos de ação do mindfulness em contexto organizacional. Foram recolhidos dados relativos a 33 colaboradores de uma empresa portuguesa entre março e maio de 2016. Estes colaboradores haviam participado anteriormente numa formação de mindfulness durante seis semanas. 4 dos participantes são managers e participaram através entrevistas semiestruturadas. Os outros 29 participantes preencheram um questionário *online* divulgado através do Google forms. Os resultados sugerem dimensões de ação concretas do mindfulness em contexto organizacional e descrevem objetivamente cada uma dessas dimensões. É proposto um modelo estruturado dos mecanismos de ação do mindfulness em contexto de trabalho com base nos dados analisados. A equipa de investigação considera que os resultados podem ser relevantes para todas as empresas que procuram ter contacto com as vantagens de implementar o mindfulness internamente nas suas empresas. Limitações e investigações futuras são discutidas.

The aim of this study is to analyze and suggest an interpretation on the mindfulness mechanisms of action in organizations. Data was collected from 33 employees of a Portuguese organization between March and May 2016. These employees had previously participated in a six-week mindfulness training. 4 of these participants are managers and participated in the present study through semi-structured interviews. The other 29 participants completed an online questionnaire disseminated through Google forms. Results suggest concrete dimensions of mindfulness mechanisms of action in the organizational context and objectively describe each of these dimensions. It is proposed a structured model of mindfulness mechanisms of action in the workplace based on the analyzed data. The research team believes that these results may be relevant to all companies seeking contact with the advantages of implementing mindfulness. Limitations and future research are discussed.

Palavras-Chave • Keywords

Mindfulness, gestão de recursos humanos, formação, saúde ocupacional.

Mindfulness, human resource management, training, workplace health.

1. Introdução

As organizações lidam com a necessidade quotidiana de adaptar seu funcionamento às contingências de uma economia e de uma sociedade em mudança. Competição intensiva, mercados amplamente difundidos e novas tecnologias pressionam as organizações para uma reorganização permanente. Essa reorganização permanente nem sempre tem em conta o equilíbrio entre o trabalho e as outras facetas da vida em geral dos indivíduos sendo que, na maioria dos casos, os momentos de mudança sempre trazem alguma angústia a todos os que são envolvidos no processo (Weick & Sutcliffe, 2007). A reorganização permanente torna ainda a incerteza num padrão comum e haverá uma tendência para enfrentar os tempos incertos com medo e ansiedade, facto que torna mais difícil aos indivíduos manter o seu bem-estar (Reb & Choi, 2014).

Sugere-se ao longo do presente estudo que os indivíduos precisam de um novo estilo de vida baseado sobretudo no equilíbrio. Para esse equilíbrio contribuem diferentes ferramentas e práticas específicas, com o objetivo de manter a saúde mental. O presente estudo pretende analisar a importância do mindfulness como ferramenta e prática específica para gestão do bem-estar individual em contexto organizacional.

Mindfulness, traduzido para a língua portuguesa como atenção plena ou consciência plena, é definido como uma forma específica de dar atenção ao momento presente e às experiências aceitando-as sem julgamento e de uma forma não reativa (Baer, Smith, Hopkins, Krietemeyer & Toney, 2006; Brown & Ryan, 2003; Kabat-Zinn, 1990; Hart, 1987, Kabat-Zinn, 2003; Linehan, 1993; Marlatt & Kristeller, 1999). A aceitação é descrita como uma das principais fundações da prática da atenção plena (Kabat-Zinn, 1990) e está relacionada com “experimentar os eventos plenamente e sem defesa, tal como eles são” (Hayes, 1994, p.31). Não se trata de tentar mudar os sintomas desagradáveis, mas sim aceitá-los como eles são. A evitação ou supressão da experiência tem resultado em estados persistentes de stress ou depressão (Bird, Mansell, Dickens, & Tai, 2013).

O mindfulness consiste em focar a atenção em pensamentos, emoções e sensações, observando-os tal como eles surgem e acontecem. Esta atenção é posicionada como uma consciência focada e serve como um radar de fundo da consciência, monitorizando continuamente o ambiente interno e externo (Brown & Ryan, 2003). Estas são consideradas as práticas informais de mindfulness. O mindfulness é também

cultivado em práticas formais de meditação, tais como meditação sentada, meditação a caminhar ou movimentos conscientes (Kabat-Zinn, 1990). Estas práticas informais e formais são geralmente atribuídas aos ensinamentos e tradições milenares budistas (Bhikkhu, 2010; Chiesa & Malinowski, 2011; Keune & Forintos, 2010). Atualmente estas práticas estão integradas na psicoterapia, na psicologia e na medicina como uma ferramenta estratégica para intervenções que promovem o bem-estar subjetivo (Brown & Ryan, 2003; Kabat-Zinn, 1990; Kohls, Sauer & Walach, 2009; Shapiro, Carlson, Astin & Freedman, 2006).

Na literatura científica as práticas de mindfulness são amplamente associadas a uma variedade de estados e processos psicológicos (Bergomi, Tschacher & Kupper, 2013; Hayes & Shenk, 2004; Roemer & Orsillo, 2003) e o mindfulness também é visto como um estado de consciência, comparável a outros traços de personalidade (Baer, Smith, Hopkins, Krietemeyer, Toney, 2006; Brown e Ryan, 2003; Cardaciotto, Herbert, Forman, Moitra e Farrow, 2008; Lakey, Campbell, Brown & Goodie, 2007; Lau et al., 2006; Walsh, Balint, Smolira, Fredericksen & Madsen, 2009; Way, Creswell, Eisenberger & Lieberman, 2010).

Karl Weick e Kathleen Sutcliffe (2007) originalmente desenvolveram o mindfulness para as organizações referindo-se à sua prática como o desenvolvimento de uma consciência organizacional e atenção focada em ambientes imprevisíveis. O mindfulness é posicionado por estes autores como uma ferramenta para melhorar o desempenho e a resiliência e é caracterizado por uma “desenvolvida consciência de detalhes discriminatórios e uma capacidade de ação” (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 1999, p.88) que permite ao indivíduo adotar uma gama flexível de comportamentos, a fim de responder eficazmente às exigências da organização (Levinthal & Rerup, 2006). Hoje em dia, o conceito de mindfulness nas organizações tem uma relação importante com o campo da promoção da saúde no local de trabalho (Good, Lyddy, Glomb, Bono, Brown, Duffy, Baer, Brewer e Lazar, 2015).

Como as práticas de mindfulness revelam importantes efeitos positivos tanto para indivíduos como para organizações, um interesse crescente em explorar seus benefícios pode ser encontrado em vários níveis (Glomb, Duffy, Bono & Yang, 2011). Há evidência científica crescente sobre o impacto positivo do mindfulness em contexto de trabalho em diferentes fatores de sucesso como liderança, produtividade, relações interpessoais, saúde e bem-estar dos colaboradores (Chaskalson, 2011; Dane & Brummel, 2013; Foureur, Wesley, Burton, Yu & Crisp, 2013; Galantino, Baime, Maguire, Szapary e Farrar, 2005; Hülshager, Alberts, Feinholdt & Lang, 2013; McCraty, 2003; Roeser, Schonert-Reichl, Jha, Cullen, Wallace, Wilensky & Harrison, 2013; Wolever, Bobinet, McCabe, Mackenzie, Fekete, Kusnick & Baime, 2012). As práticas de mindfulness também estão relacionadas com o aumento da resiliência, com a redução do stress e da ansiedade (Baer, Carmody & Hunsinger, 2012; Chiesa, Calati & Serretti, 2011; Chu, 2010; Hofmann, Sawyer, Witt & Oh, 2010; Keng, Smoski & Robins, 2011;

Oman, Hedberg & Thoresen, 2006) e com o aumento do bem-estar (Roche, Haar & Luthans, 2014). Muitas organizações começaram a oferecer programas de mindfulness aos seus colaboradores (Gelles, 2012; Kelly, 2012).

O presente estudo pretende analisar e perceber os mecanismos de ação do mindfulness em contexto organizacional que possam contribuir para o bem-estar dos colaboradores e da organização.

2. Métodos

2.1. Procedimento

33 colaboradores de uma empresa terminaram uma formação de mindfulness com a duração de seis semanas (num total de 12 horas). Após essa formação foram convidados a participar no presente estudo de acordo com o seguinte critério: 4 dos participantes, ocupando um cargo de *managers*, aceitaram participar em entrevistas semi-estruturadas; os outros 29 participantes, sendo colaboradores das mais diversas áreas da organização, preencheram um questionário *online* no Google forms.

2.2. Análise de dados

Os dados das entrevistas foram analisados recorrendo à análise de conteúdo. Foi realizada a descrição de todo o conjunto de dados recolhidos e os temas importantes foram destacados. A análise qualitativa foi realizada com a ajuda do software Max-Qda.

Os dados dos questionários online foram trabalhados através de análise descritiva e de frequências. O software SPSS 22.0 foi utilizado para realizar análise quantitativa.

3. Resultados

Os resultados são apresentados em duas secções principais. A primeira secção inclui resultados de entrevistas face-a-face com os *managers* da organização. A segunda secção inclui os resultados dos questionários.

3.1. Resultados das entrevistas com os managers

Quatro *managers* da organização foram questionados sobre as mudanças que sentiram nos colaboradores e nas equipas de trabalho após a frequência da formação em mindfulness. Foram também questionados acerca dos mecanismos de ação do mindfulness sobre as pessoas e sobre a organização. As respostas são descritas na

Tabela 1. Os *managers* sublinharam o aumento na consciência subjetiva bem como as práticas positivas que ficaram ligadas às rotinas diárias da organização. Todos os *managers* responderam que se a formação *mindfulness* não tivesse acontecido, as mudanças referidas não teriam ocorrido. Além disso, as referidas mudanças sentidas foram classificadas como “muito importantes” ou “extremamente importantes”. Quando os *managers* foram questionados sobre mudanças visíveis nas equipas de trabalho, responderam que o *mindfulness* se tornou uma ferramenta importante com grande utilidade tanto na vida organizacional quanto na vida privada (ver entrevista 1 e 4). Sublinharam a relevância organizacional da formação em *mindfulness* para as organizações. “Vejo uma grande melhoria positiva na organização. Este é uma das formações mais relevantes para organizações que ajudam a gerir o stress. Tenho certeza de que é possível quantificar e medir os efeitos da formação em *mindfulness* na organização e que é um assunto importante que deve ser discutido” (entrevistado 2). “O *mindfulness* é uma ferramenta muito útil para as organizações e para as pessoas em particular” (entrevistados 3 e 4). “Todos os participantes compreenderam a realidade de um ponto de vista científico, e todos ganhámos uma nova consciência da realidade” (entrevistado 4).

Sobre as causas das mudanças percebidas, as respostas dos *managers* centraram-se na aprendizagem de alguns conceitos e na nova consciência acerca dos processos psicológicos e emocionais. “Aprendemos estrategicamente sobre ruminação, escuta ativa e observação” (entrevistado 1). “Foi muito importante que tenhamos aprendido sobre ruminação, negatividade *versus* positividade e a atenção à respiração como uma ferramenta estratégica” (entrevistado 2). “Eu vejo a minha equipa calma, com algum tipo de serenidade, paz e positividade. As pessoas não reagem imediatamente, mas em vez disso, tentam ver problemas começando por olhar para si mesmos” (entrevistado 3). “A coisa mais importante é que as pessoas estão cientes das experiências e de que elas podem mudar as coisas. As pessoas agora sabem por que as coisas acontecem e que apenas cada um de nós tem o poder de mudar a maneira como as coisas acontecem” (entrevistado 4).

Todos os gerentes também sublinharam ainda a importância urgente da formação *mindfulness* para as organizações de uma forma global (para todos os níveis hierárquicos) sublinhando que a formação *mindfulness* deveria fazer parte de todos os programas de formação em todas as organizações. Um dos *managers*, no final da entrevista, colocou uma questão pertinente sobre a importância do instrutor relativamente à eficácia da formação *mindfulness* (entrevistado 1).

Tabela 1 • Síntese dos dados das entrevistas com os managers

Entrevista 1 <i>Manager 1</i>	Entrevista 2 <i>Manager 2</i>	Entrevista 3 <i>Manager 3</i>	Entrevista 4 <i>Manager 4</i>
1. Existe uma maior consciência acerca do stress (quer positivo quer negativo).	1. Existe uma maior predisposição para comportamentos mais positivos e mais assertivos.	1. A abordagem aos conflitos passou a ser feita com mais serenidade.	1. Existe uma mudança no comportamento dos colaboradores relativamente à forma como interpretam e reagem aos problemas e às mais diferentes situações.
2. Existe uma maior consciência do modo “piloto automático”: as pessoas param e pensam antes de agir.	2. Existe uma maior capacidade de gestão de conflitos.	2. Existe uma consciência importante relativamente aos conceitos de “ruminação” e “piloto automático”.	2. Os conhecimentos adquiridos na formação mindfulness podem ser utilizados de forma útil quer nas organizações quer em ambiente familiar.
3. Existem uma consciência importante sobre o conceito “ruminar” como uma fonte de stress.	3. Existiram mudanças positivas em contexto pessoal e familiares relatadas pelos próprios colaboradores.		3. Os conceitos aprendidos na formação mindfulness ficaram intrinsecamente ligados às nossas rotinas diárias e ao funcionamento do nosso departamento.
4. A escuta ativa passou a estar mais presente entre todos os colaboradores.	4. Existe uma positividade “contagiosa” entre os colaboradores.		
5. Os conhecimentos adquiridos na formação mindfulness podem ser utilizados de forma útil quer nas organizações quer em ambiente familiar.	5. Há um feedback muito positivo acerca do impacto de todos estes conhecimentos, capacidades e competências a um nível estratégico na organização.		
6. Há um visível efeito de contágio: quem não teve formação em mindfulness estão a pedir para ter.	6. A relação entre líderes e liderados tornou-se mais eficiente e eficaz.		
7. Mesmo os colaboradores que já praticavam outras formas de meditação ficaram rendidos à simplicidade do mindfulness.			
8. A formação mindfulness tem efeitos persistentes visíveis.			

3.2. Resultados dos questionários

As duas primeiras questões pretendiam saber se os participantes continuam as práticas de meditação mindfulness mesmo após o final da formação. Os resultados mostram que quase metade dos participantes continuam a praticar meditação mindfulness regularmente. 57,1% praticam meditação mindfulness fora da organização.

As questões seguintes estavam relacionadas com aquilo que os participantes aprenderam durante o treino mindfulness. Os participantes aprenderam habilidades básicas de mindfulness referidas no questionário “na maioria das vezes” ou “todo o tempo”, tais como positividade, felicidade e gratidão. O resultado mais elevado está relacionado com “aprender sobre gratidão” e o menor valor está relacionado com “aprender sobre o meu cérebro”.

A maioria dos participantes gostou muito da formação mindfulness (75,9%) e sentiu que aprendeu muito (48,3%). A grande maioria dos participantes sente que pode usar “muito” daquilo que aprendeu na sua vida (44,8%) e no seu ambiente de trabalho (34,5%).

As questões seguintes pretendiam perceber se os participantes ensinaram a alguém algo daquilo que aprenderam na formação mindfulness e se recomendariam a formação a um amigo. Todos os participantes (100%) recomendariam a formação a outras pessoas e a maior parte (62,1%) ensinou a outras pessoas algumas das coisas que aprenderam ao longo da formação (ver Tabela 10).

4. Conclusão

Diferentes estudos publicados apontam para o impacto positivo do mindfulness em contexto de trabalho em diferentes fatores tais como a liderança, a produtividade, as relações interpessoais, a saúde do trabalhador e do bem-estar (Chaskalson, 2011; Chu, 2010; Dane & Brummel, 2013; Foureur, Besley, Burton, Yu & Crisp, 2013; Galantino, Baime, Maguire, Szapary & Farrar, 2005; Hülshager, Alberts, Feinholdt & Lang, 2013; Levy, Wobbrock, Kaszniak & Ostergren, 2012; McCraty, 2003; Roeser, Schonert-Reichl, Jha, Cullen, Wallace, Wilensky & Harrison, 2013; Wolever, Bobinet, McCabe, Mackensie, Fekete, Kusnick & Baime, 2012). O mindfulness também é referido como fator de melhoria do desempenho nas organizações (Bond & Bunce, 2003; Reb, Narayanan & Chaturvedi, 2012). Maioritariamente, estes resultados também sugerem que a atenção plena é capaz de promover ambientes de trabalho saudáveis.

O presente estudo, ao analisar os mecanismos de ação do mindfulness em contexto organizacional, pretende contribuir para o avanço desta linha de investigação do mindfulness alavancando as alterações positivas que têm vindo a ser reportadas por diferentes autores em estudos anteriores. Os resultados confirmam as vantagens

do mindfulness como fator de promoção da saúde ocupacional e de ambientes de trabalho mais saudáveis.

Como conclusão, a Tabela 2 propõe os mecanismos de ação do mindfulness em contexto organizacional.

Tabela 2 • Proposta de modelo de ação dos mecanismos do mindfulness nas organizações

Mecanismos de ação mindfulness registados relativamente aos colaboradores						
Estar mais presente	Estar mais consciente nas relações com os outros	Pensar mais positivo	Sentir mais feliz	Sentir mais gratidão	Recorrer à atenção plena	Não reagir, observar
conduz a...						
Diminuição do modo "piloto automático" – maiores competências de gestão do stress	Aumento da escuta ativa – relações e liderados mais eficazes e eficiente	Aumento dos comportamentos positivos e assertivos	Aumento da positividade de uma forma generalizada	Registo de uma positividade "contagiosa"	Aumento da capacidade de resolução de problemas	Aumento da capacidade de gestão de conflitos
Mecanismos de ação mindfulness registados relativamente à organização						

Os resultados confirmam as vantagens do mindfulness como fator de promoção da saúde ocupacional e de ambientes de trabalho mais saudáveis e seguem na mesma linha de resultados de investigações anteriores (Carmody, Baer, Lykins & Olendzki, 2009; Gelles, 2012, Levy, Wobbrock, Kaszniak & Ostergren, 2012).

As principais limitações apontadas a este estudo são baseadas no facto de serem utilizadas medidas de autorrelato. Os próximos estudos devem tentar quantificar os efeitos da formação mindfulness sob o ponto de vista económico-financeiro, analisar as emoções dos participantes em ambiente de pré-pós teste e explorar as interfaces entre o nível grupal e o nível individual relativamente aos efeitos da formação.

Agradecimentos

As autoras agradecem à organização por todo o apoio logístico dado e que tornou possível a presente investigação. Agradecem ainda aos *managers* pela sua participação e comentários fundamentais e também aos 29 participantes pela sua valiosa colaboração.

Referências

- › Baer, R.A., Smith, G.T., Hopkins, J., Krietemeyer, J., & Toney, L. (2006). Using self-report assessment methods to explore facets of mindfulness. *Assessment*, 13(1): 27-45.
- › Baer, R.A., Carmody, J., & Hunsinger, M. (2012). Weekly change in mindfulness and perceived stress in a mindfulness-based stress reduction program. *Journal of Clinical Psychology*, 68, 755-765.
- › Bergomi, C., Tschacher, W., & Kupper, Z. (2013). The assessment of mindfulness with self-report measures: Existing scales and open issues. *Mindfulness*, 4, 191-202.
- › Bhikkhu, T. (2010). *Satipatthana Sutta: Frames of reference* (MN10). Retrieved from <http://www.accesstoinsight.org/tipitaka/mn/mn.010.than.html>
- › Bird, T., Mansell, W., Dickens, C., & Tai, S. (2013). Is there a core process across depression and anxiety? *Cognitive Therapy and Research*, 37, 307-323.
- › Bond, F. W., & Bunce, D. (2003). The role of acceptance and job control in mental health, job satisfaction, and work performance. *Journal of Applied Psychology*, 88, 1057-1067.
- › Brown, K.W., & Ryan, R.M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 822-848.
- › Cardaciotto, L., Herbert, J.D., Forman, E.M., Moitra, E. & Farrow, V. (2008). The assessment of present-moment awareness and acceptance: The Philadelphia Mindfulness Scale. *Assessment*, 15, 204-223.
- › Carmody, J., Baer, R.A., Lykins, E.L.B., & Olendzki, N. (2009). An empirical study of the mechanisms of mindfulness in a mindfulness-based stress reduction program. *Journal of Clinical Psychology*, 65, 613-626.
- › Chaskalson, M. (2011). *The mindful workplace: Developing resilient individuals and resonant organizations with MBSR*. Oxford, UK: Wiley.
- › Chiesa, A., Calati, R., & Serreti, A. (2011). Does mindfulness training improve cognitive abilities? A systematic review of neuropsychological findings. *Clinical Psychology Review*, 31, 449-464.
- › Chiesa, A. & Malinowski, P. (2011). Mindfulness-based approaches: Are they all the same? *Journal of Clinical Psychology*, 67, 404-424.
- › Chu, L. C. (2010). The benefits of meditation vis-à-vis emotional intelligence, perceived stress and negative mental health. *Stress and Health*, 26, 169-180.
- › Dane, E. & Brummel, B. J. (2013). Examining workplace mindfulness and its relations to job performance and turnover intention. *Human Relations*, 67, 105-128.
- › Foureur, M., Besley, K., Burton, G., Yu, N., & Crisp, J. (2013). Enhancing the resilience of nurses and midwives: Pilot of a mindfulness-based program for increased health, sense of coherence and decreased depression, anxiety and stress. *Contemporary Nurse: A Journal for the Australian Nursing Profession*, 45, 114-125.

- › Galantino, M., Baime, M., Maguire, M., Szapary, P. O., & Farrar, J. T. (2005). Association of psychological and physiological measures of stress in health-care professionals during an 8-week mindfulness meditation program: mindfulness in practice. *Stress & Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 21, 255-261.
- › Gelles, D. (2012). *Mindful work: How meditation is changing business from the inside out*. New York, NY: Houghton Mifflin Harcourt.
- › Glomb, T.M., Duffy, M.K., Bono, J.E., & Yang, T. (2011), Mindfulness at Work, in Aparna Joshi, Hui Liao, Joseph J. Martocchio (ed.) *Research in Personnel and Human Resources Management (Research in Personnel and Human Resources Management, 30, 115-157)* Emerald Group Publishing Limited.
- › 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. (2015). Contemplating Mindfulness at Work: An Integrative Review. *Journal of Management*, 1-29.
- › Hart, W. (1987). *The art of Living: Vipassana Meditation as taught by S.N. Goenka*. San Francisco: Harper Collins.
- › Hayes, S.C. (1994). Content, context, and the types of psychological acceptance. In S.C. Hayes, N.S. Jacobson, V.M. Follette, & M.J. Dougher (Eds.), *Acceptance and change: Content and context in psychotherapy*, 13-32. Reno, NV: Context Press.
- › Hayes, S.C., & Shenk, C. (2004). Operationalizing mindfulness without unnecessary attachments. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 11, 249-254.
- › Hoffman, S.G., Sawyer, A.T., Witt, A.A., & Oh, D. (2010). The effect of mindfulness-based therapy on anxiety and depression: A meta-analytic review. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 78, 169-183.
- › Hülshager, U. R., Alberts, H. M., Feinholdt, A., & Lang, J. B. (2013). Benefits of mindfulness at work: The role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 98, 310-325.
- › Kabat-Zinn, J. (1990). *Full catastrophe living: Using the wisdom of your mind and body to face stress, pain, and illness*. New York: Delacorte.
- › Kabat-Zinn, J. (2003). Mindfulness-based interventions in context: Past, present, and future. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 10, 144-156.
- › Keng, S.-L., Smoski, M.J., & Robins, C.J. (2011). Effects of mindfulness on psychological health: a review of empirical studies. *Clinical Psychological Review*, 31, 1041-1056.
- › Keune, P.M., & Forintos, D.P. (2010). Mindfulness meditation: a preliminary study on meditation practice during everyday life activities and its association with well-being. *Psychological Topics*, 19(2), 373-386.
- › Kohls, N., Sauer, S. & Walach, H. (2009). Facets of mindfulness - results of an online study investigating the Freiburg mindfulness inventory. *Personality and Individual Differences*, 46, 224-230.

- › Lakey, C.E. Campbell, W.K., Brown, K.W., & Goodie, A.S. (2007). Dispositional mindfulness as a predictor of the severity of gambling outcomes. *Personality and Individual Differences*, 43, 1698-1710.
- › Lau, M.A., Bishop S.R., Segal, Z.V., Buis, T., Anderson N.D., Carlson, L., Shapiro, S., & Carmody, J. (2006). The Toronto Mindfulness Scale: Development and validation. *Journal of Clinical Psychology* 62(12): 1445-1467.
- › Levinthal, D., Rerup, C. (2006). Crossing an apparent chasm: bringing mindful and less-mindful perspectives on organizational learning. *Organization Science* 17(4), 502-513.
- › Levy, D. M., Wobbrock, J. O., Kaszniak, A. W., & Ostergren, M. (2012, May). *The effects of mindfulness meditation training on multitasking in a high-stress information environment*. Paper presented at Graphics Interface Conference, Toronto, Canada.
- › Linehan, M.M. (1993). *Cognitive-behavioral treatment of borderline personality disorder*. New York: Guilford.
- › Maloney, J. E. (2015). Early adolescents' evaluations of MindUP: a universal mindfulness-based social and emotional learning program (T). University of British Columbia. Retrieved from <https://open.library.ubc.ca/cIRcle/collections/24/items/1.0166337> (Original work published 2015)
- › McCraty, R. M. (2003). Impact of a workplace stress reduction program on blood pressure and emotional health in hypertensive employees. *Journal of Alternative and Complementary Medicine*, 9, 355-369.
- › Marlatt, G.A., & Kristeller, J.L. (1999). Mindfulness and meditation. In W.R. Miller (Ed.), *Integrating spirituality into treatment*, 67-84. Washington, DC: American Psychological Association.
- › Oman, D., Hedberg, J., & Thoresen, C.E. (2006). Passage meditation reduces perceived stress in health professionals: a randomized, controlled trial. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 74, 714-719.
- › Reb, J. & Choi, E. (2014). *Mindfulness in Organizations. The Psychology of Meditation*. Research Collection Lee Kong Chian School of Business.
- › Reb, J., Narayanan, J., & Chaturvedi, S. (2012). Leading mindfully: Two studies on the influence of supervisor trait mindfulness on employee well-being and performance. *Mindfulness*, 1-10.
- › Roche, M., Haar, J.M., & Luthans, F. (2014). The role of mindfulness and psychological capital on the well-being of leaders. *Journal of Occupational Health Psychology*.
- › Roemer, L., & Orsillo, S.M. (2003). Mindfulness: A promising intervention strategy in need of further study. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 10, 172-178.
- › Roeser, R. W., Schonert-Reichl, K. A., Jha, A., Cullen, M., Wallace, L., Wilensky, R., & Harrison, J. (2013). Mindfulness training and reductions in teacher stress and burnout: Results from two randomized, waitlist-control field trials. *Journal of Educational Psychology*, 105, 787-804.

- › Shapiro, S.L., Carlson, L.E., Astin, J.A., Freedman, B. (2006). Mechanisms of mindfulness. *Journal of Clinical Psychology*, 62(3), 373-386.
- › Walsh, J.J., Balint, M.G., Smolira SJ, D.R., Fredericksen, L.K., & Madsen, S. (2009). Predicting individual differences in mindfulness: The role of trait anxiety, attachment, anxiety and attentional control. *Personality and Individual Differences*, 46, 94-99.
- › Way, B.M., creswell, J.D. Eisenberger, N.I. & Lieberman, M.D. (2010). Dispositional mindfulness and depressive symptomatology: Correlations with limbic and self-referential neural activity during rest. *Emotion*, 10, 12-24.
- › Weick, K.E., Sutcliffe, K.M., Obstfeld, D. (1999). Organizing for high reliability: processes of collective mindfulness. In Sutton, R.S., Staw B.M. (eds). *Research in organizational behaviour*. Jai Press Stanford. Vol 1, 81-123.
- › Weick K.E., Sutcliffe K.M. (2007). *Managing the unexpected. Resilient performance in an age of uncertainty*, 2nd ed. Wiley, San Francisco.
- › Wolever, R. Q., Bobinet, K. J., McCabe, K., Mackenzie, E. R., Fekete, E., Kusnick, C. A., & Baime, M. (2012). Effective and viable mind-body stress reduction in the workplace: A randomized controlled trial. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17, 246-258.