

ENTRE DESAFIOS E OPORTUNIDADES: O IMPACTO DOS MINDSETS NA LIDERANÇA

BETWEEN CHALLENGES AND OPPORTUNITIES: THE IMPACT OF MINDSETS ON LEADERSHIP

ENTRE DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES: EL IMPACTO DE LAS MENTALES EN EL LIDERAZGO

Alessandra Punhagui Martins¹
Mayara Machado Gonçalves²
Osânia Cleia de Souza Lima³
Jessyca Cavalcante da Costa⁴
Walbert Fredson Machado Melo⁵
Marcos Aníbal Madeira⁶
Thiago Neves Miranda⁷

RESUMO: Este artigo buscou trazer à tona a importância do mindset de crescimento como mola propulsora para liderança vem de encontro com as rápidas transformações desencadeadas no cenário empresarial globalizado. O contraste entre mindsets fixo e crescimento é explorado para mostrar como eles moldam o comportamento humano e as interações vitais nas empresas, influenciando diretamente a cultura organizacional. Compreender que o mindset fixo é estático, imutável, focado na busca pela perfeição e evitativo em relação a questões que possam revelar vulnerabilidades, evidencia como essa abordagem é prejudicial ao desempenho de alto nível. No mindset de crescimento, a perspectiva é voltada para desafios, encarando erros como elementos cruciais para uma jornada contínua de aprendizado e desenvolvimento. Esse enfoque reconhece que o sucesso é resultado natural do autoconhecimento, de hábitos positivos, da colaboração efetiva e desenvolvimento constante em resposta às mudanças necessárias. Nas empresas, a cultura organizacional é profundamente moldada por esses mindsets, refletindo em aspectos fundamentais como liderança e valores. Adicionalmente, a abordagem da vulnerabilidade na liderança e a promoção de hábitos saudáveis são elementos cruciais para liderança eficaz. A habilidade do líder em reconhecer suas vulnerabilidades e converter desafios em aprendizado transforma radicalmente a maneira como equipes e organizações atingem seus objetivos. Diante do exposto, o objetivo desse paper é provocar reflexão sobre os desafios, oportunidades e impactos que os mindsets trazem para a liderança. A metodologia utilizada foi a revisão bibliográfica usando como base o referencial teórico da disciplina, além de autores com foco em mindsets e áreas correlatas.

822

Palavras-chave: Mindset. Liderança. Vulnerabilidade. Aprendizado.

¹Mestranda em Administração, Must University.

² Mestranda em Administração, Must University.

³Mestranda em Administração, Must University.

⁴Mestrando em Administração, Must University.

⁵Mestrando em Administração, Must University.

⁶Mestrando em Administração, Must University.

⁷ Mestrando em Administração, Must University.

ABSTRACT: This article sought bringing to light the importance of the growth mindset as a driving force for leadership comes in line with the rapid transformations unleashed in the globalized business scenario. The contrast between fixed and growth mindsets is explored to show how they shape human behavior and vital interactions in companies, directly influencing organizational culture. Understanding that the fixed mindset is static, unchanging, focused on the search for perfection and avoidant of issues that may reveal vulnerabilities, highlights how this approach is detrimental to high-level performance. In the growth mindset, the perspective is focused on challenges, viewing mistakes as crucial elements for a continuous journey of learning and development. This approach recognizes that success is a natural result of self-knowledge, positive habits, effective collaboration and constant development in response to necessary changes. In companies, organizational culture is deeply shaped by these mindsets, reflecting fundamental aspects such as leadership and values. Additionally, addressing vulnerability in leadership and promoting healthy habits are crucial elements of effective leadership. A leader's ability to recognize their vulnerabilities and convert challenges into learning radically transforms the way teams and organizations achieve their goals. Given the above, the objective of this paper is to provoke reflection on the challenges, opportunities and impacts that mindsets bring to leadership. The methodology used was a bibliographic review using the theoretical framework of the discipline as a basis, as well as authors focusing on mindsets and related areas.

Keywords: Mindset. Leadership. Vulnerability. Apprenticeship.

RESUMEN: Este artículo buscó resaltar la importancia de la mentalidad de crecimiento como motor de liderazgo en línea con las rápidas transformaciones desatadas en el escenario empresarial globalizado. Se explora el contraste entre las mentalidades fijas y de crecimiento para mostrar cómo moldean el comportamiento humano y las interacciones vitales en las empresas, influyendo directamente en la cultura organizacional. Comprender que la mentalidad fija es estática, inmutable, centrada en la búsqueda de la perfección y en evitar problemas que puedan revelar vulnerabilidades, pone de relieve cómo este enfoque es perjudicial para el rendimiento de alto nivel. En la mentalidad de crecimiento, la perspectiva se centra en los desafíos y considera los errores como elementos cruciales para un viaje continuo de aprendizaje y desarrollo. Este enfoque reconoce que el éxito es un resultado natural del autoconocimiento, los hábitos positivos, la colaboración efectiva y el desarrollo constante en respuesta a los cambios necesarios. En las empresas, la cultura organizacional está profundamente moldeada por estas mentalidades, reflejando aspectos fundamentales como el liderazgo y los valores. Además, abordar la vulnerabilidad en el liderazgo y promover hábitos saludables son elementos cruciales de un liderazgo eficaz. La capacidad de un líder para reconocer sus vulnerabilidades y convertir los desafíos en aprendizaje transforma radicalmente la forma en que los equipos y las organizaciones logran sus objetivos. Teniendo en cuenta lo anterior, el objetivo de este artículo es provocar una reflexión sobre los desafíos, oportunidades e impactos que las mentalidades traen al liderazgo. La metodología utilizada fue una revisión bibliográfica tomando como base el marco teórico de la disciplina, así como autores enfocados en mentalidades y áreas afines.

823

Palabras clave: Mentalidad. Liderazgo. Vulnerabilidad. Aprendizaje.

I INTRODUÇÃO

Com o advento da 4^o Revolução Industrial, as indústrias estão passando por transformações profundas que têm implicações significativas para o contexto empresarial e suas interações com os colaboradores, stakeholders, clientes, etc. Em uma era onde a globalização tece conexões entre indivíduos ao redor do globo e a informação circula com

velocidade estonteante, os desafios de acompanhar tais mudanças, especialmente no que tange ao comportamento humano, tornam-se eminentes.

O conceito de *mindset*, anteriormente relegado a um papel secundário, agora assume uma importância crucial, influenciando diretamente as relações interpessoais dentro das empresas e, por extensão, os resultados dos negócios. Podemos conceituar *Mindset* como a forma de pensar e de se posicionar frente as situações vividas.

É essencial reconhecer que as organizações são constituídas por indivíduos com *mindsets* diversos, e são eles que, efetivamente, moldam a cultura organizacional.

Bishop (2023) destaca que a cultura organizacional é configurada por uma série de elementos interconectados, incluindo o estilo de liderança, valores, comportamentos, políticas e processos. É importante abrir um parêntese para aprofundar a compreensão sobre como o estilo de liderança é influenciado ou moldado pelo *mindset* dos indivíduos que ocupam posições de comando. Este entendimento é crucial para refletir como as percepções e atitudes dos líderes permeiam e definem o ambiente organizacional.

Dweck (2017) traz o conceito de *mindset* fixo e de crescimento. Através de suas pesquisas concluiu que o *mindset* fixo está relacionado a crença de que as qualidades e defeitos são imutáveis, que tudo é questão de ter ou não ter determinada competência ou talento e que não vale a pena se arriscar quando acreditar que não possui as habilidades necessárias para tal situação. Esse *mindset* implica uma recusa em reconhecer e compreender as próprias vulnerabilidades e limitações, resultando em uma postura estagnada de ter ou não ter, que impede o aprendizado, desenvolvimento e crescimento pessoal.

O *mindset* de crescimento valoriza a jornada de aprendizado, reconhecendo que os desafios são acompanhados pela incerteza e pela inevitabilidade do erro, elementos essenciais para o desenvolvimento e obtenção de resultados positivos. Este conceito é exemplificado por Thomas Edison durante o desenvolvimento da lâmpada elétrica (1870 e 1880), cuja experiência ele descreveu com a frase: “Eu não falhei. Eu apenas encontrei 10.000 maneiras que não funcionam”. Ele percebeu que cada tentativa, mesmo que não bem-sucedida, era um passo crucial na jornada rumo à inovação e ao sucesso, destacando características fundamentais do *mindset* de crescimento: a resiliência e o reconhecimento do valor do processo de tentativa e erro.

É fundamental reconhecer que tanto o *mindset* fixo quanto de crescimento são embasados nas crenças desenvolvidas ao longo da vida. Lipton (2007) argumenta em sua

obra que as crenças são a força motriz por trás da vida, moldando as perspectivas, decisões e ações. As crenças cultivadas ao longo desse processo não apenas influenciam a maneira de pensar, mas também definem a forma como nos posicionamos e respondemos às situações em nosso ambiente profissional e pessoal.

Ao examinar o cenário corporativo, é evidente a presença do mindset fixo e de crescimento. No entanto, frente às novas demandas globais, organizacionais e individuais, observa-se que líderes que adotam um mindset de crescimento possuem mais ferramentas para estimular equipes a terem alto desempenho, sendo capazes de fomentar o desenvolvimento humano, inovação e adaptação as mais variadas necessidades, gerando resultados para suas equipes e para os negócios em geral em um mercado em constante transformação.

Diante do exposto, o propósito deste estudo é explorar a importância e os desafios envolvidos na construção de um mindset de crescimento para líderes que buscam sucesso e alta performance em seus resultados.

A metodologia empregada neste paper baseia-se em uma revisão bibliográfica detalhada, fundamentada no referencial teórico abordado na disciplina, assim como nas discussões sobre Mindset.

825

2 A Vulnerabilidade na Liderança

Navegar no mundo da liderança com um mindset de crescimento significa reconhecer que diversos desafios surgirão ao longo da jornada, sendo a vulnerabilidade, muitas vezes, o mais significativo deles.

Segundo Brown (2019, p.19) “a coragem de ser vulnerável não se trata de vencer ou perder; se trata de ter a coragem de fazer algo quando não é possível prever ou controlar o resultado”.

Essa abordagem de abertura à vulnerabilidade é um aspecto fundamental no mindset de crescimento, pois encoraja os líderes a encarar desafios e incertezas como oportunidade de aprendizado.

Brown destaca em seus estudos dez comportamentos que podem representar entraves relacionados a vulnerabilidade dentro das organizações, contudo, se adequadamente desenvolvidos, podem tornar-se poderosos aliados do Mindset de Crescimento e ao desenvolvimento de uma liderança de alta performance comportamental. Assim, esses

comportamentos têm potencial de fomentar transformações significativas na cultura organizacional e nos resultados dos negócios. Com este olhar, são eles:

1 Coragem para se ter conversas difíceis: engajar em diálogos sinceros e desafiadores que verdadeiramente contribuam para o desenvolvimento profissional.

2 Enfrentamento de bloqueios: dedicar tempo para identificar e superar obstáculos (principalmente os internos) que impedem o progresso, bem como desenvolver inteligência emocional para aprimorar a habilidade de administrar emoções, principalmente o medo de julgamento.

3 Criação de vínculos empáticos: estabelecer conexões fortalecidas pela empatia e pelo entendimento mútuo.

4 Análise de cenários: avaliar o ambiente em que se está inserido e promover mudanças pertinentes, encorajando a tomada de riscos calculados sem temer julgamentos ou medo do fracasso, reconhecendo que esses desafios são partes integrantes do processo de aprendizagem.

5 Superação de Contratemplos: concentrar esforços na resolução dos problemas, visando resultados positivos para todos os envolvidos, em vez de focar nas decepções e contratemplos.

6 Aprendizado sem culpa: evitar a busca por culpados ou a valorização da vergonha ao errar, tratando cada erro como uma oportunidade de aprendizado que fornecerá insights para futuras ações.

7 Honestidade respeitosa: manter-se firme ao falar a verdade, independentemente da pessoa, fazendo-o com respeito e foco no crescimento mútuo.

8 Resolução estratégica dos problemas: focar na resolução do problema de maneira pensada, propondo alternativas estratégicas e corrigindo erros pelos motivos certos e não pelo que aparenta sem que se tenha uma avaliação apurada dos fatos ou simplesmente para livrar-se do problema.

9 Promoção de comportamentos admiráveis: ter e incentivar comportamentos que possam ser ensinados, replicados e principalmente admirados pelas pessoas envolvidas.

10 Foco no aprendizado e excelência: Compreender os momentos em que o suficiente é bom e quando a excelência é indispensável, priorizando o aprendizado contínuo.

Esses comportamentos mostram que o desafio é grande no decorrer da jornada, principalmente pelo fato de lidarmos com pessoas com desejos e necessidades diferentes.

Aqui é crucial destacar que a liderança pode ser formada com o decorrer das experiências e que não se define pelo cargo, mas pela atitude de assumir responsabilidades pelas situações e pelas consequências das próprias ações. Neste contexto, pode ocorrer uma combinação de mindsets fixo e de crescimento. Contudo, o essencial é reconhecer quando o mindset fixo está apenas facilitando a repetição de comportamentos para evitar a exposição de deficiências, lacunas de habilidades e a manutenção do status quo, o distanciando do verdadeiro processo de gestão.

Para liderança é de suma importância o desenvolvimento do autoconhecimento, para entender e reconhecer em si quais são os gatilhos que podem sedimentar comportamentos ou facilitar hábitos que levarão para o Mindset fixo. É trazer luz no caminho dos profissionais para que possam desenvolver tais análises, tornando assim, um círculo virtuoso. Diante desse cenário, surge o momento de reflexão e a necessidade de iniciar a transição para o mindset de crescimento.

3 O poder dos hábitos para Liderança

O autoconhecimento ganha força quando falamos de hábitos que é uma das chaves essenciais de uma liderança de sucesso com mindset de crescimento.

827

Clear (2019) argumenta em seus estudos que os hábitos são os juros compostos do autoaperfeiçoamento e que o processo de melhoria é contínuo. Nesse sentido, a introspecção, o autoconhecimento e a coragem de identificar mudanças necessárias e transformá-las em ações e futuros hábitos são essenciais, apesar das possíveis vulnerabilidades que possam surgir. Assim, são esses novos hábitos que viabilizam a continuidade no caminho para o sucesso almejado, colocando efetivamente o mindset de crescimento em prática.

É evidente que o processo de ressignificação é intrincado e deve ser orientado pelo ideal de liderança que se deseja atingir. Trata-se de um monitoramento contínuo de hábitos que podem prejudicar o desenvolvimento da prática da liderança e substituí-los por novos comportamentos mais adequados. Esses ajustes comportamentais são cruciais, pois culminarão na formação de hábitos robustos, um fator de grande relevância no âmbito organizacional.

Adicionalmente, o desenvolvimento de hábitos voltados para a melhoria contínua é essencial para a eficácia da liderança. A implementação de rotinas diárias que enfatizam a reflexão estratégica, o desenvolvimento profissional individual e do time, e o foco em metas

pode potencializar a capacidade da liderança a se posicionar de forma a contribuir para o resultado do negócio como para ser considerado um líder que de fato se compromete com pessoas. Tais práticas não apenas aprimora a resiliência e adaptabilidade frente aos desafios, mas também serve como um exemplo inspirador para os membros da equipe. A observação de um líder comprometido com sua própria evolução estimula uma dinâmica similar em toda a equipe, contribuindo para uma melhoria contínua e sustentada no desempenho organizacional, que trazem grande influência no resultado final.

4 Os desafios do Mindset de Crescimento

Conforme abordado anteriormente, a cultura organizacional desempenha um papel crucial na promoção do mindset de crescimento. No entanto, este é apenas um dos vários desafios enfrentados. Outros incluem o reconhecimento e superação de crenças limitantes, a validação do papel essencial dos líderes, a interpretação acurada do grupo sob gestão, a promoção da saída da zona de conforto e a compreensão de que a combinação dessas ações resultará em impactos significativos e distintos.

É o entendimento de que é essencial romper com o status quo e ter a consciência de que o aprendizado ocorre ao longo da jornada, sendo o sucesso uma consequência natural do processo desenvolvido durante esse percurso.

O Instituto NeuroLeadership (2020), divulgou uma série de estudos de casos de renomadas empresas que identificaram no Mindset de Crescimento um poderoso recurso para impulsionar resultados, estabelecendo-o como um diferencial competitivo em relação aos seus concorrentes diretos. Esse enfoque não apenas fortalece a liderança, mas também o próprio negócio, convertendo obstáculos em significativas oportunidades para desenvolvimento e crescimento. Dentre as empresas estudadas, destacam-se Bristol-Myers, Cigna, Grupo Telenor e Microsoft.

Ao analisar o compêndio, fica evidente que, apesar das diferenças nos negócios e culturas, as estratégias implementadas destacam consistentemente o papel vital do líder. Isso inclui desde o entendimento de negócios, ao treinamento de equipes, a participação ativa no fornecimento de feedback e na presença em processos, a percepção do erro e da vulnerabilidade como uma oportunidade de aprendizado evoluindo de uma mentalidade de "saber tudo" para "aprender tudo", bem como uma comunicação robusta em que divergências e conflitos são vistos como oportunidades para descobrir soluções inovadoras para os

desafios. Essas ações resultaram em avanços significativos tanto no desenvolvimento dos colaboradores quanto nos resultados dos negócios.

Portanto, para implementar uma mentalidade construtiva, é crucial estabelecer e ajustar continuamente as condições práticas com base no aprendizado sobre o que é eficaz. É essencial reconhecer que nada é estático e que as condições mudarão à medida que se progride na jornada. Adotar um mindset de crescimento é um processo dinâmico, orientado por dados e contínuo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao examinar as contribuições dos autores citados, é possível estabelecer uma intersecção valiosa entre o mindset de crescimento, a formação de hábitos eficazes e a prática da vulnerabilidade. Integrando essas perspectivas, fica claro que para construir e liderar equipes de alta performance em ambientes de negócios, é necessário cultivar uma cultura que valoriza o desenvolvimento contínuo, a melhoria constante através de hábitos positivos e uma abertura para aprender com os desafios e erros.

Portanto, é crucial para as lideranças não apenas entender, mas integrar plenamente o conceito de mindset de crescimento em suas práticas diárias e estratégias de desenvolvimento de equipe. Promover uma cultura que valorize a curiosidade, a experimentação e a revisão de falhas como fundamentos para o sucesso é a chave para desbloquear o verdadeiro potencial dos indivíduos e, por extensão, das organizações. Este é o alicerce para uma organização resiliente e inovadora, pronta para prosperar em meio às exigências do mercado moderno.

829

REFERÊNCIAS

BESWICK, C., Bishop, D., Geraghty, J. (2023). Inovação. Como implementar uma cultura de inovação na sua empresa e prosperar (1ª ed.). São Paulo: Autêntica

BROWN, B. (2019) A coragem para liderar (1ª ed.) Rio de Janeiro: Bestseller.

Crabtree, S., Rios, J. Crescimento brasileiro poderia ter um empurrãozinho. Disponível em 2023 de <https://www.gallup.com/pt-br/175820/crescimento-brasileiro-empurr%C3%A3ozinho.aspx> Acessado em 13 de abril de 2024.

DE Los Últimos, B. Y. S., & La Web, A. D. P. E. O Mindset de Crescimento e a Administração: Uma revisão bibliométrica e sistemática dos últimos 15 anos de publicação na WEB OF SCIENCE.

DWECK, Carol S. (2017). *Mindset A nova psicologia do sucesso* (1^o ed). São Paulo: Objetiva.

Dweck, C. (2016). What Having a “Growth Mindset” Actually Means. Disponível em 13 de janeiro, 2016, de <https://hbr.org/2016/01/what-having-a-growth-mindset-actually-means> Acessado em 10 abril de 2024.

GOMES, C. (2023). *Grow or perish! Determinantes e consequentes do growth mindset em contexto corporativo* (Doctoral dissertation).

GOTTFREDSON, R. (2023). *Mindset Differences Across Generations*. Disponível em 2023, de <https://ryangottfredson.com/blog/2021/06/14/mindset-differences-across-generations/> Acessado em 15 de abril de 2024.

JÚNIOR, T. A. F. (2023). O Poder da Mentalidade de Crescimento e a Antifragilidade. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 9(9), 604-609.

LIPTON, Bruce H. (2007). *A biologia da crença* (1^o ed). São Paulo: Butterfly.

MAZZETTI G, Schaufeli WB (2022) O impacto do envolvimento da liderança no envolvimento dos funcionários e na eficácia da equipe: um estudo longitudinal e multinível sobre o papel mediador dos recursos pessoais e da equipe. *PLoS UM* 17(6): e0269433. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0269433>.

NEUROLeadership, I (2020). *Coleção de estudos de Growth Mindset*. Disponível em 2019 de <https://hub.neuroleadership.com/gm-case-study-collection-thank-you?submissionGuid=f8ec5392-c4a6-4878-b8e8-03b360639982> Acessado em 12 de abril de 2024.

OLIVEIRA, C. G. (2021). Boas Práticas de Liderança em Projetos com Equipes com Mindset Fixo. *Boletim do Gerenciamento*, 23(23), 49-57.

TISCHER, C., Aparecido, G. R., Zambon, M. S., & de Freitas, É. M. (2022). Reflexões sobre a liderança no contexto da indústria 4.0. *Revista Científica Zoom Business Review-ISSN 2764-5142*, 1(1), 25-38.