

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO – UNIBRA
CURSO DE GRADUAÇÃO TECNOLÓGICA EM
PROCESSOS GERENCIAIS

AMANDA ESTEFFANY COSTA FRANÇA
LUCAS HENRIQUE DO NASCIMENTO PESTANA

**MINDSET DE CRESCIMENTO COMO FERRAMENTA
PARA DESENVOLVER LÍDERES E EQUIPES**

RECIFE/2022

AMANDA ESTEFFANY COSTA FRANÇA
LUCAS HENRIQUE DO NASCIMENTO PESTANA

MINDSET DE CRESCIMENTO COMO FERRAMENTA PARA DESENVOLVER LÍDERES E EQUIPES

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA,
como requisito parcial para obtenção do título de tecnólogo em
Processos Gerenciais.

Professora orientadora: Ma. Wilka Mayra Ferreira Gomes Monteiro

RECIFE/2022

Ficha catalográfica elaborada pela
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 2338/ O.

F814m França, Amanda Esteffany Costa.
Mindset de crescimento como ferramenta para desenvolver líderes e
equipes / Amanda Esteffany Costa França; Lucas Henrique do Nascimento
Pestana. - Recife: O Autor, 2022.
28 p.

Orientador(a): Ma. Wilka Mayra Ferreira Gomes Monteiro.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário
Brasileiro - UNIBRA. Tecnólogo em Processos Gerenciais, 2022.

Inclui Referências.

1. Mindset. 2. Mindset fixo. 3. Mindset de crescimento. 4. Liderança.
5. Desenvolvimento através de mindset. I. Pestana, Lucas Henrique do
Nascimento. II. Centro Universitário Brasileiro. - UNIBRA. III. Título.

CDU: 658

Dedicamos esse trabalho a nossos pais.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente ao nosso Deus criador do céu e da terra e de tudo que vemos, ouvimos e sentimos, por nos ajudar a superar os obstáculos que vieram de encontro aos nossos objetivos acerca da realização deste trabalho. Também as nossas famílias que nos apoiaram e incentivaram para que pudéssemos dar nosso melhor e oferecer um trabalho digno perante nosso esforço e que retrate toda nossa determinação e profissionalismo.

À minha orientadora e aos demais professores que nos auxiliaram no decorrer deste trabalho, nos orientando nas normas técnicas e também sendo compreensíveis com nossas faltas e falhas. Assim fazendo com que nós nos mantivéssemos focados no objetivo e que como consequência de nosso esforço, fosse entregue um trabalho de qualidade e relevância.

*“Repetição com correção até a
exaustão leva a perfeição.”*

(Autor indefinido)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO	12
3 RESULTADOS E DISCUSSÃO	12
3.1 O que é mindset	13
<i>3.1.1 Mindset fixo e Mindset de crescimento</i>	16
3.2 Vantagens do uso do mindset de crescimento	18
<i>3.2.1 Desenvolver uma mentalidade de sucesso através da mudança de mindset</i>	22
3.3 Exemplos de empresas que utilizam o mindset de crescimento	29
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
REFERÊNCIAS	37

MINDSET DE CRESCIMENTO COMO FERRAMENTA PARA DESENVOLVER LÍDERES E EQUIPES

Amanda Esteffany Costa França

Lucas Henrique do Nascimento Pestana

Ma. Wilka Mayra Ferreira Gomes Monteiro¹

Resumo:

Este trabalho tem como objetivo trazer informações acerca de como a ferramenta do mindset de crescimento pode acrescentar e otimizar o crescimento e desenvolvimento de líderes e de equipes. Abordando seu conceito no qual será visto mais a frente para que se possa ter um primeiro entendimento do assunto e dos cenários que ele pode ser aplicado, mostrando as diferenças entre os tipos de mindset fixo e de crescimento para poder comparar dos dois lados das mentalidades, mostrará as vantagens e desvantagens do uso dessa ferramenta no ambiente organizacional, e também sua aplicação na prática utilizando exemplos do cotidiano das empresas para que não só seja mostrado teoricamente, mas que mostre sua real utilidade e importância, tudo isso sendo apoiados por referências bibliográficas acerca do tema abordado.

Palavras-chave: Mindset. Mindset fixo. Mindset de crescimento. Liderança. Desenvolvimento através de mindset.

Abstract:

This work aims to bring information about how the growth mindset tool can add and optimize the growth and development of leaders and teams. Addressing its concept, which will be seen further on, so that we can have a first understanding of the subject and the scenarios in which it can be applied, showing the differences between the types of fixed and growth mindsets so that we can compare both sides of the mindsets, will show the advantages and disadvantages of using this tool in the organizational environment, and also its application in practice using examples from the daily life of companies so that it is not only shown theoretically, but that it shows its real usefulness and importance, all this being supported by bibliographic references about of the topic addressed.

Keywords: Mindset. mindset fixed. Growth mindset. Leadership. Development though mindset

¹Professora Ma. Wilka Monteiro Mestre em Gestão Pública pelo programa de Pós-Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste MGP da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Possui graduação em Administração pela Faculdade Integrada de Pernambuco (2009). Servidora pública federal, atuando na Coordenação de Acompanhamento de Egressos (CAME) da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). Atualmente exerce a docência no Centro Universitário Brasileiro (UNIBRA). Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração Pública. Email para contato: prof.wilkamonteiro@gmail.com

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- modelo teórico proposto.....	13
Figura 2- açucareiro, peras e xicaras azul.....	15
Figura 3- matriz de resultados.....	25

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - diferença entre mindset fixo e mindset de crescimento.....17

Quadro 2 - estilos de liderança19

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- gráfico de Nigel Holmes	23
Gráfico 2- motivação	28
Gráfico 3- histórico do engajamento industrial	30
Gráfico 4- valores de turnover na Ambev	31

1 INTRODUÇÃO

O mundo organizacional muda o tempo todo e junto com as mudanças de cenários constantes surgem dificuldades e desafios, muitos desses desafios acontecem por vários fatores como: desequilíbrio econômico, tecnologia e suas inovações, mudanças governamentais, entre outros. Todas essas variantes acabam refletindo direta ou indiretamente nas empresas, por isso muitas organizações para se adaptar e conseguir superar essas dificuldades começam a analisar seus processos internos, indicadores de desempenho, sua parte financeira e também sua parte operacional (DWECK, 2017).

De acordo com Rodrigues (2021), acreditar que o desenvolvimento depende de cada um e que para melhorar é necessário enfrentar as deficiências e se qualificar, é uma característica nata de quem possui o Mindset de crescimento. Hoje o diferencial de uma empresa que cresce no mercado é o tipo de líder que elas têm, que fazem com que saiam da zona de conforto. Líderes com Mindset de crescimento conseguem enxergar onde estão falhando, corrigir o erro e mesmo fracassando no processo, aprendem mantendo a fé até o final, sendo espelho para sua equipe e como consequência conseguem desenvolver habilidades na equipe, isso é sucesso para eles. Pois há profunda preocupação com o desenvolvimento pessoal.

O uso dessa ferramenta é essencial não só para os colaboradores, já que estimula o aprendizado e desenvolvimento contínuo, mas também melhoram os indicadores da empresa, mantêm a superação dos desafios e a capacidade de resolução de problemas em dia. Por isso muitas dessas organizações adotam medidas e ferramentas que possam fazer seu desempenho progredir e aumentar sua rentabilidade. O uso do mindset de crescimento sendo implementado a cultura dessas empresas, tem feito com que elas possam olhar para o seu capital humano com mais atenção. Segundo Dweck (2017, p.120), “Obviamente, uma empresa incapaz de se corrigir não pode prosperar”.

De acordo com Alves (2021) todos tem os dois tipos de mindset, uma mistura das duas mentalidades, mas sempre uma se sobressai a outra. É preciso identificar e trabalhar, tendo em mente que o sucesso é consequência do esforço e que quando se aplica o tipo de mindset de crescimento passa a permanecer numa zona de crescimento ainda que existam gatilhos da mentalidade fixa. Este trabalho tem como objetivo demonstrar como o mindset de crescimento pode ser usado como ferramenta para o desenvolvimento de líderes e equipes no meio organizacional.

2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Como a pesquisa bibliográfica consiste na busca por conhecimento e serve como base para o embasamento de uma pesquisa. A elaboração da proposta deste trabalho primeiramente foi: torná-lo relevante e fazer com que ele fosse um objeto simplificado e objetivo para aqueles que encontram dificuldades na procura e na identificação do vasto número de informações difundidas a respeito deste tema. Soares, Picolli e Casagrande (2018, p.308) afirmam que:

Pesquisa bibliográfica trata-se de estratégia de pesquisa necessária para a condução de qualquer pesquisa científica. Uma pesquisa bibliográfica procura explicar e discutir um assunto, tema ou problema com base em referências publicadas em livros, periódicos, revistas, enciclopédias, dicionários, jornais, sites, CDs, anais de congressos etc. Busca conhecer, analisar e explicar contribuições sobre determinado assunto, tema ou problema. A pesquisa bibliográfica é um excelente meio de formatação científica quando realizada independentemente — análise teórica — ou como parte indispensável de qualquer trabalho científico, visando à construção da plataforma teórica do estudo.

Conforme Alves, Oliveira e Sousa (2021) iniciar um trabalho pela pesquisa bibliográfica é essencial pois é por ela que conseguimos levantar dados relevantes e necessários para a consistência da proposta que está sendo construída, levando em conta obras já publicadas e atentando as conclusões acerca do assunto pesquisado, e também observando se é interessante desenvolver sobre o determinado assunto tendo um conhecimento vasto e analisando as melhores revisões em fontes confiáveis e concretas. Neste método é importante apresentar a revisão bibliográfica que elaborada na investigação das informações contidas nas obras já publicadas.

Ainda para Batista e Kumada (2021) envolve dados passados realizados por estudos que servem para obter conhecimento e compreender um tema, observando as semelhanças e diferenças entre eles na visão de outros autores que pesquisaram e tem conteúdos já publicados como: artigo científico, livros, teses, pesquisas, monografias, revistas e etc. A coleta ou consulta pode ser feita virtual ou física. Esses dados nos permitem compilar e constituir um enfoque ou abordagem que possa discutir sobre o que foi pesquisado e escrito reunindo os conhecimentos, pois todo novo trabalho requer resgate para direcionar e assim almejar o objetivo do estudo.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir deste ponto está a contextualização do trabalho, onde está seu conceito de mindset e seu fundamento. Após isso é mostrado as diferenças entre os tipos de

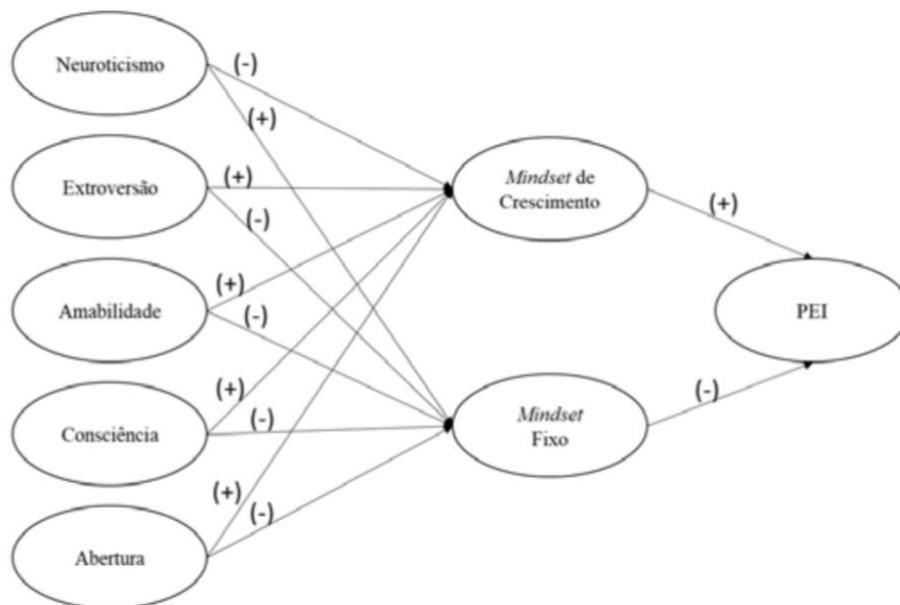
mindset, e também sua aplicação no meio organizacional, como se pode obter a ferramenta e empresas que usam e obtêm resultados com a mesma.

3.1 O que é Mindset?

O conceito de mindset surgiu por meio das teorias implícitas onde de acordo com cada personalidade humana, as pessoas apresentam um tipo de teoria diferente, seja a teoria incremental ou a teoria da entidade. Na teoria da entidade os indivíduos se limitam, acreditam que suas habilidades são fixas e imutáveis, não há motivação para o novo. Já na teoria incremental, a principal motivação é o desenvolvimento de suas capacidades, a busca por desafios, esforço e flexibilidade. Estes comportamentos e pensamentos passaram a nomear a teoria incremental de mindset de crescimento e a teoria de entidade fixa, de mindset fixo (FERREIRA *et al.*, 2020).

Para estudar o mindset é preciso avaliar os antecedentes construtores que vem em um modelo teórico que traz cinco traços de personalidade (neuroticismo, extroversão, amabilidade, consciência e abertura). Onde o potencial empreendedor interno (PEI) é consequência do mindset, como demonstra na Figura 1. Os traços de personalidade podem estar ligados positivamente ou negativamente (FERREIRA; SHIGAKI; GONÇALVES, 2022).

Figura 1 – Modelo teórico proposto



Fonte: Ferreira, Shigaki e Gonçalves (2022).

Na Figura 1 é possível observar que o mindset de crescimento está ligado negativamente ao neuroticismo pois o indivíduo com essa personalidade é caracterizado como emocionalmente instável onde o mindset de crescimento é um propulsor a ter um equilíbrio emocional direcionado ao aprendizado e persistência.

O enfoque em todos os estudos sobre mindset é entender como o pensamento de cada pessoa sobre si mesma impacta em suas ações, habilidades e esforço sobre qualquer tarefa realizada. De acordo com Dweck (2017), todos os bebês nascem sem essa percepção, e a partir do momento que vão crescendo e se conhecendo, começam a colocar limitações em suas capacidades. No início de cada conquista ou erro é gerado um aprendizado e não há preocupações, mas depois essas tarefas tornam-se desafios gigantescos para alguns. É nesta fase que se começa a identificar o tipo de mindset que cada um possui.

De uma forma simples o conceito de mindset está ligado ao pensamento e a mentalidade, e também em como norteia e se direciona os pensamentos que tendem a limitar a capacidade em aprender o novo. Isso nos leva a entender como funciona a configuração mental oposta a essa. O conformismo em relação aos desafios, a falta de paixão pelo novo, o achismo da autoconfiança de suas habilidades ou a busca pelo desejo desenfreado do novo, de conquistar, aprender e o ímpeto pelo esforço mesmo sem gerar recompensas, ajudam no diagnóstico do tipo de mindset mostrando a comparação entre as duas configurações e revelando qual o tipo se é fixo ou de crescimento (DWECK, 2017).

Os bebês são mais curiosos do que crentes, o desafio de andar e poder falar pela primeira vez é uma conquista incrível para uma criança, mas para alguns adultos é algo talvez muito desafiador ou impossível. Os pais têm uma parcela importante no desenvolvimento pois é através da criação, seja por meio de elogios ou críticas que moldam a personalidade do ser humano. A crença faz com que a criança de mindset de crescimento seja mais confiante e curiosa para aprender, já a de mentalidade fixa acredita que não há algo para mudar, que sua inteligência é limitada e por isso tem medo de arriscar e errar. Um exemplo é Cézanne, um renomado artista que no início de sua carreira pintava quadros não tão bem, mas que depois aprimorou suas técnicas e melhorou suas obras, conforme a Figura 2. Apenas pessoas com mindset de crescimento conseguem enxergar e adotar a mentalidade de aprendiz e superar seus erros (FRANCISCO, 2017).

Figura 2- açucareiro, pedras e xícara azul



Fonte: Frazão (2020).

A Figura 2 remete ao quadro de Paul Cézanne, obra que foi recusada pelo salão oficial por não seguir os padrões da época, Cézanne pintava quadros escuros e com traços espessos. Sua capacidade de estar aberto e acreditar que seria capaz de se aperfeiçoar foi crucial para sua carreira.

Nesse contexto e em algumas áreas diferentes percebe-se que durante a fase primária há uma grande adaptação por meio da prática, em jovens no período de transição. Aqueles que possuem o modelo fixo demonstram reações negativas e estresse de imediato quando se deparam com problemas ou obstáculos, enquanto os de modelo de crescimento conseguem filtrar as questões sociais e vitimização aderindo um desempenho acadêmico melhor a médio e longo prazo. Em adultos e empresários é mais evidente a existência dos dois tipos de mindset, sendo um mais predominante que o outro. Funcionários com mindset de crescimento tem a facilidade em passar seus conhecimentos e lidam com os obstáculos com uma visão positiva e flexível diante das adversidades, a questão é o processo, o quanto e como aprendem, independente do resultado enquanto ao mindset fixo, se auto exigem e esperam a entrega de resultados perfeitos (FERREIRA, 2018).

3.1.1 *Mindset Fixo e Mindset de Crescimento*

Indivíduos com mentalidade fixa acreditam que as aptidões e habilidades já nascem com ele, é natural, não pode ser mudado ou desenvolvido significativamente. Geralmente sentem necessidade de aprovação de si mesmo e das outras pessoas quanto ao seu valor. A crença que suas qualidades são imutáveis e que podem ser genéticas ou por questões culturais acabam gerando um bloqueio para os desafios, preferem ficar numa zona de conforto. Esses indivíduos mantêm apenas o interesse por algo enquanto não estão lidando com o fracasso, que ao contrário de quem adota o mindset de crescimento, valoriza o esforço, para a obtenção de conhecimento (ALVES, 2021).

Ainda para Oliveira e Plaisant (2021), quem obtém o mindset fixo busca o desempenho de forma individual, até se esforçam para o sucesso, porém, temem o fracasso por não querer mostrar-se vulnerável. Por conhecer seus pontos fortes e fracos se limitam e acreditam que sua inteligência não pode ser mudada, evitam correr riscos e são inseguros. Geralmente buscam culpar os outros ou encontrar justificativas para sua hesitação perante desafios.

De acordo com Dweck (2017) tudo tem a ver com a prioridade seja na busca de um parceiro ao qual se sinta realizada, se esse lhe estimular a ter desafios a ser melhor ou perceber seus erros e ajudar a melhorar, como na vida pessoal em não persistir em se aperfeiçoar e buscar resultados a médio e longo prazo e ir além dos seus limites. Christopher Reeve um ator que em 1995 caiu de um cavalo e quebrou o pescoço, foi desenganado pela medicina pois havia perdido todos os movimentos do pescoço para baixo, mesmo assim, ele não desistiu e persistiu, até que cinco anos após seu acidente depois de muito esforço e tratamento com estímulos elétricos ele voltou a recuperar seus movimentos e aprendeu tudo novamente. O que para um adulto seria impossível Christopher viu com esperança, significava que, independentemente do resultado, o que importava era fazer o seu melhor.

Segundo Ferreira (2018), o mindset de crescimento propõe um desenvolvimento contínuo ao indivíduo, uma paixão extrema por desafios. O que faz surgir uma visão diferente das comuns, e levando em conta este pensamento pode-se desmistificar alguns pontos de vista, como, o de que um indivíduo não pode mudar sua inteligência. O cérebro humano é um órgão que consegue absorver conhecimento desde o nascimento, e com essa função, é possível que com o esforço contínuo, e aprendizado consiga-se elevar o nível de inteligência de um indivíduo. Partindo desta

configuração mental, sendo ela continuamente exercitada, pode-se explicar os indivíduos que buscam sempre novos desafios, projetos e visões.

O mindset de crescimento não exige que tudo que pode ser mudado mude, porém, há obstáculos que precisam ser vencidos e não como obrigação, mas pelo crescimento pessoal, a aprendizagem no processo e desenvolvimento das capacidades (DWECK, 2017), como mostra o Quadro 1.

Quadro 1- Diferença entre mindset fixo e mindset de crescimento

Mindset Fixo	Mindset de Crescimento
Abandonam problemas difíceis	Sabem o que é preciso tempo para que o potencial floresça
Tendem a fazer e se auto exigir entrega de resultados perfeitos	Continuam a aprender com o fracasso
Aptidão se revelará por si só	Acreditam que habilidades podem ser adquiridas
Necessitam de aprovação constante	Desenvolvimento contínuo
Querem se ajustar a rótulos	Tem ímpeto de aprender e ter novos desafios
Culpam os outros	Saem da zona de conforto
Encontram justificativas (desculpas) e afastam os outros	Chegam ao topo como consequência
Não reconhece suas deficiências	Buscam resultados a médio e longo prazo
Temem o fracasso	Valorizam o esforço
São inseguras	São confiantes

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Dweck (2017).

Conforme o Quadro 1 há diferença mostrada entre pessoas de mindset de crescimento e mindset fixo onde as pessoas com mindset de crescimento prosperam ao ir além dos seus limites enquanto as de mindset fixo permanecem interessadas só enquanto se dão bem.

Para Ferreira, Shigaki e Gonçalves (2022) o modelo de crescimento traz em seu conceito, a ideia de um desenvolvimento contínuo. Um líder que tem como

objetivo não somente os resultados, mas também desenvolver seus liderados, esse faz uso dessa ferramenta. Para isso algumas técnicas podem ser exploradas como treinamentos, padronizações operacionais, especializações para a equipe com a finalidade de agregar valor tanto aos seus liderados quanto para a organização na qual atuam. Todas essas técnicas e táticas administrativas exercitam essa mentalidade de crescimento não só nas equipes, mas também em seus líderes e, se já existir uma cultura voltada para o crescimento e desenvolvimento na organização e nos indivíduos que a compõem, é possível que esse aprendizado traga mais rapidamente os resultados desejados.

3.2 Vantagens do uso do mindset de crescimento

Segundo Ferreira, Shigaki e Gonçalves (2022) existem alguns estudos relacionando o mindset de crescimento à liderança para que seja transmitida para seus liderados, tendo em vista que a equipe deve estar preparada para as mudanças que possam vir a ocorrer tanto externa quanto internamente. Com o modelo de crescimento é possível olhar para as equipes não apenas com o olhar de chefe para empregado, mas olhá-los como capital humano da organização, que podem ser continuamente desenvolvidos, tornando o ambiente organizacional mais dinâmico e propício para alcançar os objetivos.

Usar o mindset de crescimento como ferramenta em uma organização é além de tudo entender que, os colaboradores são recursos humanos, um recurso interno que agrega valor à empresa e faz com que haja uma vantagem competitiva em relação às outras, desenvolver a equipe através de líderes que busquem a melhoria contínua, que valorizem o treinamento de seus liderados, que promovam engajamento entre eles fazendo do meio organizacional um ambiente de aprendizado e desenvolvimento para que possam alcançar o melhor resultado possível para a empresa (DWECK, 2017).

Cada empresa ou cada situação requer um tipo de liderança diferente e cada líder tem sua personalidade, Goleman definiu e caracterizou seis tipos de estilos de liderança diferente conforme o Quadro 2 (WILLMS, 2020). Porém os líderes mais eficazes possuem um alto grau de inteligência emocional em comum, que independentemente do nível ou grau de formação se é inteligente, inovador e proativo, o desempenho no ambiente de trabalho é essencial e pode ser examinado através da autoconsciência, autogestão, empatia e habilidade social. A autoconsciência traz a

compreensão sobre suas próprias forças e fraquezas, emoções e necessidades sobre seus valores e pode ser identificado nas avaliações de desempenho (GOLEMAN, 2019).

Quadro 2 – Estilos de liderança

Estilos de liderança	Como ele repercute	Impacto no clima do escritório	Quando é apropriado
Autoritário	Impele as pessoas rumo a sonhos compartilhados	Os mais positivo de todos	Quando a mudança requer uma visão nova, ou quando um rumo claro é necessário
Coaching	Conecta o que a pessoa quer com as metas da equipe	Altamente positivo	Para ajudar uma pessoa a contribuir
Afiliativo	Valoriza as ideias das pessoas e obtém compromisso pela participação	Positivo	Para apagar as aristas em uma equipe, motivar durante períodos de sucesso ou fortalecer as relações
Democrático	Valoriza a contribuição das pessoas e obtém compromisso pela participação	Positivo	Para obter adesão ou consenso, ou contribuições valiosas dos membros da equipe
Marcador de ritmo	Fixa metas desafiadoras e empolgantes	Com frequência altamente negativo por ser mal executado	Para obter resultados de alta qualidade de uma equipe motivada e competente

Coercivo	Alivia o medo ao dar instruções claras em uma urgência	Com frequência altamente negativo por ser mal executado	Na crise, para iniciar a recuperação de uma empresa
----------	--	---	---

Fonte: Willms (2020).

O Quadro 2 resume os estilos de liderança onde os líderes que dominam quatro ou mais estilos conseguem melhorar o desenvolvimento da equipe em alto desempenho.

Embora o desempenho não possa ser medido por uma só situação, testes podem medir a capacidade, a inteligência e aptidões mas não aptidões imutáveis, um exemplo é o teste de personalidade. O temperamento tem um papel fundamental já que não basta só ter a mentalidade de crescimento é preciso agir, adotar uma postura resiliente e saber identificar o tipo de mindset predominante em cada indivíduo é importante para determinar o nível de aceitação e de resistência às mudanças dos colaboradores (ALVES, 2021).

O líder direto responsável por alcançar objetivos de uma empresa precisa de conhecimento, qualidades e habilidades para orientar sua equipe através da comunicação. Dentro dessas habilidades está o feedback que deve ser estimulado para aperfeiçoar o potencial do colaborador, reformular comportamentos e assim ajustar o meio com as pessoas. A prática do feedback é uma forte ferramenta construtiva para motivar a equipe e mantê-la disposta a cooperar para auxiliar no autoconhecimento para seu desenvolvimento (OLIVEIRA; PLAISANT, 2021).

De acordo com Michael e Oderich (2019) o feedback é uma ferramenta usada para avaliação de desempenho e verificação da execução de processos com objetivo de confirmar se o desempenho está sendo como o esperado ou se precisa ser melhorado. Através dele os gestores podem realizar retornos sistemáticos e ajudar seus funcionários. Pode ser feito através de formulários ou conversas formais ou informais. Se aplicado corretamente pode trazer resultados positivos ou se utilizado de maneira equivocada pode vir a prejudicar, em algumas situações devido a desqualificação. Por isso ele está ligado à capacidade de conhecimento de quem está aplicando a fim de que quem receba seja mobilizado a entender e aceitar a mudança de comportamento e melhorar seus desempenhos.

Segundo Ferreira *et al.* (2020) o mindset de crescimento está ligado ao treinamento para uma liderança transformacional, esse que é um estilo de gestão onde os líderes buscam inspirar e incentivar seus liderados a serem inovadores focando no sucesso dos negócios. Desta forma ela tem sido usada para que essa atitude de crescimento seja transmitida tanto diretamente (treinamento) como indiretamente (ações proativas, produtividade e resultados). Essa visão de crescimento sendo implementada na cultura das organizações torna o ambiente mais propício ao desenvolvimento do capital humano. Avaliações de desempenho podem ser feitas com mais detalhes, junto ao feedback que poderão ser aceitos com mais atenção pois com a mentalidade de crescimento o indivíduo não tem o objetivo de somente trazer o resultado, mas sim de trazê-lo com o melhor aproveitamento possível.

Assim como o feedback, o feedforward é uma ferramenta utilizada para desenvolvimento, enquanto o feedback tem como base processos ou atividades que já aconteceram o feedforward serve para orientar, planejar, dar ideias e opinar baseado em melhorias que precisam ser desenvolvidas no presente e futuro, visto que a qualidade na comunicação melhora drasticamente. Quem pede o feedforward seleciona algo que gostaria de desenvolver ou uma habilidade a ser adquirida e quem fornece, dar ao menos duas sugestões positivas que possa alcançar ou aperfeiçoar a outra pessoa a atingir os objetivos. Cabe a quem pediu aceitar as sugestões pois não há obrigação no cumprimento. Onde a base das orientações é desenvolver as habilidades e pontos fortes de uma situação que ocorreu bem, mas que pode melhorar (MICHAEL; ODERICH, 2019).

Para o sucesso da organização é importante ter líderes que não desistam dos funcionários que acreditem que mesmo cometendo algum erro eles podem aprender e não acreditar que não tem jeito. O líder de mindset fixo se auto exige muito e quer sempre ter o melhor resultado, está inserido em uma empresa que tenha em sua cultura o desenvolvimento e plano de crescimento dos funcionários exige dele uma reconstrução mental ou adaptação pois tendo o mindset fixo vai querer mostrar a melhor performance, assim utilizando a ferramenta do mindset de crescimento naquela área é a melhor estratégia de atingir seus objetivos e demonstrar a melhor performance, mesmo tendo egos gigantes e querendo ficar numa zona de estagnação (DWECK, 2017).

Uma das formas de garantir o mindset de crescimento na organização é logo no recrutamento e seleção identificar no processo de contratação, porém se a empresa quiser implantar depois para desenvolver já está ciente dos tipos de personalidade. Este pode ser analisado através de testes situacionais por exemplo, sendo assim aqueles candidatos que se encaixam e gostem da área que vão atuar terão mais chances de crescimento e mesmo que a empresa não tenha oportunidade de crescimento de carreira o nível de comprometimento e prazer do funcionário será bem maior (DWECK, 2017).

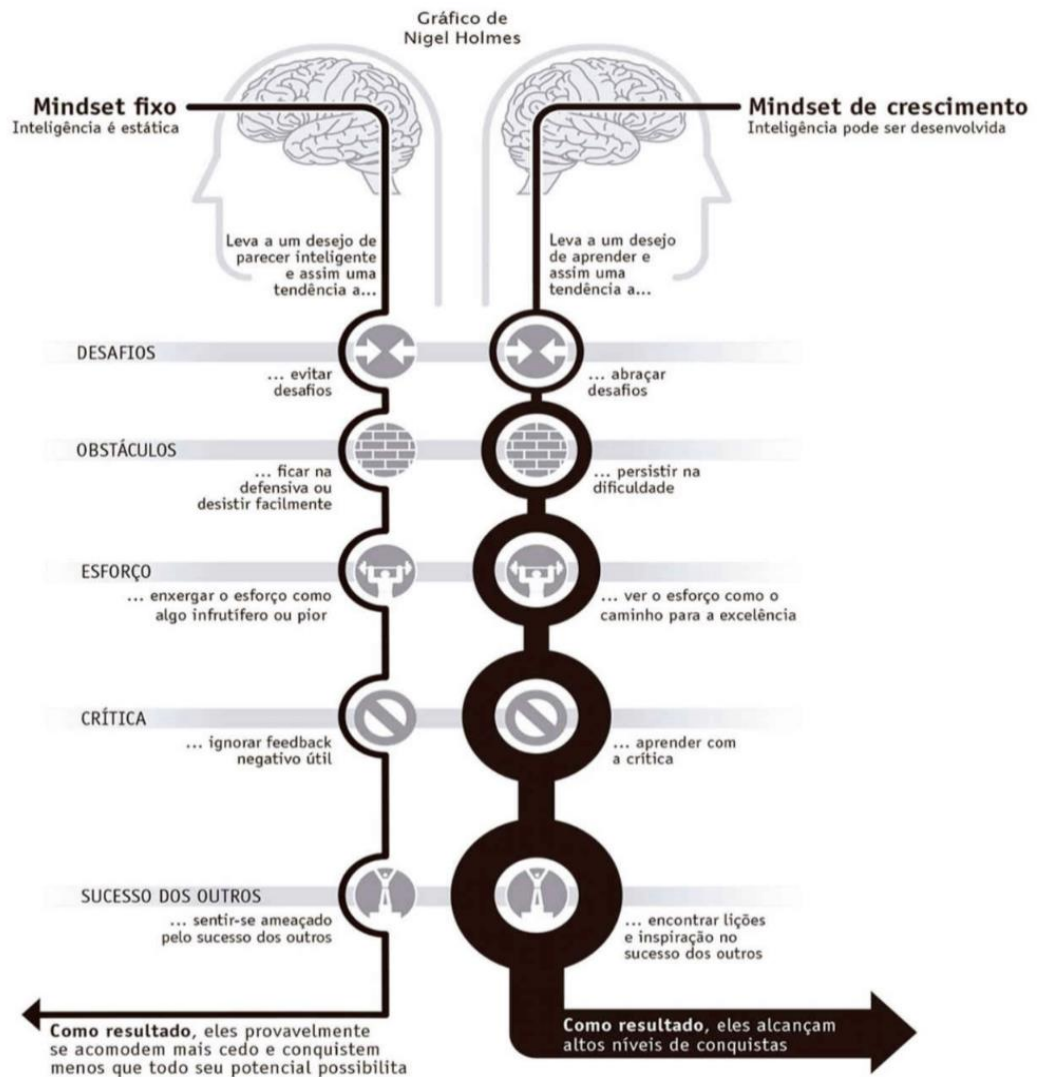
De acordo com Oliveira e Plaisant (2021) cultura é o aprendizado que se obtém com experiências acumuladas de grupo seja no ambiente familiar, na escola ou quando se ingressa numa empresa, porém é necessário humildade para aceitar o desconhecido. Quando empresas adotam a sua cultura a mentalidade de crescimento seus funcionários sentem-se mais capacitados e recebem mais suporte. Por outro lado, empresas com mindset fixo, os funcionários relatam trapaças e corrida de talentos entre eles.

É comum em empresas que têm a mentalidade de crescimento apresentarem três equívocos, o primeiro é pensar que já tem e sempre vai ter essa mentalidade, quando na verdade todos têm a mistura dos dois tipos, o segundo é acreditar que possuir a mentalidade de crescimento é só elogiar e recompensar os esforços, porém é necessário estimular o processo e nele buscar ajuda, e terceiro é acreditar que é só apresentar uma mentalidade de crescimento e coisas boas acontecerão, é necessário lembrar dos riscos reais acima de tudo e quaisquer planejamento (OLIVEIRA; PLAISANT, 2021).

3.2.1 Desenvolver uma Mentalidade de Sucesso Através da Mudança de Mindset

O mindset está ligado a como se direciona o pensamento, isso reflete diretamente na forma que o indivíduo age mediante as situações. Partindo deste ponto, pode-se notar que ter uma mentalidade de crescimento não é o suficiente para que se tenha resultados, é necessário que o indivíduo tome atitudes que sejam alinhadas ao processo de crescimento que o tirem da zona de conforto direto para situações que o desafie e que o force a se desenvolver e evoluir. Para isso é necessário treinamento e a utilização de táticas de aprendizado, Nigel Holmes desenvolveu um gráfico demonstrando as diferenças entre os mindset que resultam em diferentes resultados (DWECK, 2017), conforme o Gráfico 1.

Gráfico 1– Gráfico de Nigel Holmes



Fonte: Dweck (2017).

O Gráfico 1 demonstra como as escolhas feitas geram resultados e ampliam o conhecimento. A mudança em direção ao de mindset de crescimento mantém o crescimento e ajuda a enfrentar os obstáculos.

O mindset demonstra o quanto otimista ou pessimista uma pessoa pode ser. Um líder que usa o mindset de crescimento como ferramenta entende que atitudes mentais vão além de traço de personalidade, conseguem enxergar oportunidades, antecipar e tomar decisões baseadas além dos resultados, mas no desenvolvimento se mantém motivado com consistência e compromisso em busca do sucesso. Tudo

começa pelo hábito, para crescer e mudar é necessário organizar e cuidar de tudo na vida que possa impactar (PEREIRA; PEREIRA, 2021).

Ainda para Pereira e Pereira (2021) o indivíduo que tem o mindset fixo como predominante quando trabalha em uma área que domina é excelente no que faz demonstra cuidado e mais atenção, ou seja, dá o seu melhor para obter os resultados e é apaixonado pelo que faz. Entretanto o sucesso está ligado à capacidade de se adaptar às mudanças em conseguir transformar um obstáculo em oportunidade, ter os valores alinhados com os propósitos e admitir suas motivações, ser resiliente.

Para haver mudança de mindset é necessário um propósito, criar um novo padrão de pensamento com uma missão em mente, fazendo escolhas como tarefas a fim de equilibrar a vida de uma forma que seja construtiva e que traga satisfação (MORAES, 2018). Tudo começa pelo autoconhecimento em entender onde se está e aonde quer chegar e que resultados quer alcançar (JULIÃO, 2018).

Com a proposta de desenvolvimento dos indivíduos a visão de crescimento utiliza algumas ferramentas como táticas para que a implementação do processo de desenvolvimento seja notada não só em seus resultados, mas também em seu cotidiano. Uma dessas ferramentas é o feedback, usado no meio organizacional para auxiliar o desenvolvimento individual tanto intelectual como de desempenho. O feedback caracteriza-se como uma ferramenta para dar retorno aos indivíduos de todo o trabalho realizado, avaliando de forma crítica se esse indivíduo alcançou a expectativa desejada ou destacando os pontos em que deixou a desejar (SANTOS, 2018).

O papel do líder responsável pelos seus funcionários que usa a ferramenta do mindset é desenvolver um pensamento orientado para o crescimento, o growth way of thinking que é uma forma de pensar baseada em informações que servem para orientar rumo ao objetivo de forma assertiva e confiante, para isso é preciso esforço e abandonar as visões de crescimento muito tradicionais e aplicar diversas estratégias investindo tempo e implementando o growth por meio de algumas tarefas como análise de potencial e oportunidades na empresa, se necessário com uma visão externa da organização ou análise de strengths, weakness, opportunities, threats (SWOT) entendendo que o crescimento começa na forma de pensar. Conseguir identificar uma oportunidade gera um motor de crescimento para a empresa pois tomam decisões baseadas em dados e assumem os riscos, construindo um legado (LIPPERT, 2022).

Se conhecer é o primeiro passo, um auto conceito frágil é uma barreira para superar desafios. Os valores e crenças são como âncoras para fixar em um local firme e eles delimitam o que faz sentido, portanto é necessário tomar atitudes, o cérebro precisa de estímulos para mudança de hábitos e comportamentos e esses comportamentos precisam vir com repetição para que assim se tornem hábitos. é preciso desenvolver uma visão na mente pois o limite do mundo está relacionado ao da linguagem (COSTA, 2018), conforme destaca a Figura 3.

Figura 3- Matriz de resultados.



Fonte: Costa (2018).

Baseado na matriz de resultados (Figura 3) o autoconceito reflete no resultado, por isso é importante ter um autoconhecimento e uma autorreflexão blindada para que palavras negativas não gerem impactos que bloqueiem hábitos promissores.

Conforme Souza e Souza (2018) ter autoconhecimento decidir ter o controle da sua vida e saber de onde veio e para onde deseja ir é o segredo do sucesso. No processo de mudança é necessário usar a dor e o prazer em seu benefício, eliminando os preceitos, julgamentos críticos e vitimização assim aproveitando as oportunidades sendo grato e buscando cada vez mais conhecimento e agindo.

Para o líder desenvolver uma equipe ou mudar o mindset é necessário que cada um vire a chave, isso ocorre através de mudanças e como toda mudança é um

processo para que além de ocorrer seja mantido o resultado. O primeiro passo é compreender o porquê essa mudança precisa ser feita já que isso envolve uma decisão pessoal. Implementar o mindset de crescimento em pessoas com mentalidade fixa é um desafio pois eles precisam desejar mudar e isso exige saber como e depois seguir colocando em prática para que assim sejam sustentadas (SOUZA; SOUZA, 2018).

De acordo com Dweck (2017) ter o mindset de crescimento não significa ter êxito sempre e sim aproveitar as oportunidades e olhar as situações desafiadoras com outra perspectiva. Tudo depende de como se lida com o fracasso. Já no mindset fixo há uma constante necessidade de provar a competência e inteligência a fim de aumentar o ego, todavia um indivíduo com mindset de crescimento sente prazer e busca compartilhar conhecimentos e desenvolver pessoas principalmente no âmbito empresarial, afinal profissionais bem sucedidos qualificam outras pessoas a fim além de alavancar sua carreira e ajudar os outros a superar desafios e adquirir conhecimentos.

Desenvolvimento não está relacionado só a subir de cargo e ter um plano de carreira, mas a crescimento profissional, adquirir novas habilidades e atingir uma maturidade que independente do cargo que ocupe, há constante aprendizado, isso se dá geralmente quando se está diante de desafios ou situações que exijam um conhecimento ao qual se o indivíduo não tiver, ele irá buscar meios de obtê-lo. Quando se está diante de uma oportunidade é necessário está preparado para agarrar, por isso é importante ter conhecimento e dominar a área afim, mesmo que não esteja atuando é preciso se portar como tal, se um funcionário almeja um cargo de liderança ele além de investir no seu desenvolvimento precisa assumir o risco, se portar como um líder com estratégia, ter visão e meta para conquistar, pois não se consegue conquistar aquilo que não se entende, tendo em mente que, esforço não é garantia mas persistência gera resultados (REED; MEYER, 2020).

Para uma organização, implementar o mindset de crescimento em seus funcionários é necessário primeiro que seus líderes já o possuam, e caso não, desenvolver essa mentalidade primeiro na liderança e depois no restante da equipe já que o líder é quem tem o papel de desenvolver e puxar a equipe para si em favor do objetivo da organização na qual atua, sem o exemplo dele de nada adianta uma equipe com essa mentalidade de crescimento se o líder tiver um mindset fixo ou não estiver capacitado para implementar a mudança. Hoje em dia com todas as variantes

de cenários que acontecem no mercado acreditar no potencial e no aprimoramento das habilidades das pessoas é ter visão estratégica, algo que não está só relacionado a noções técnicas, práticas e análises de tendências, mas a tratar as pessoas de forma individual mostrando e fazendo elas acreditarem que são capazes de sair de uma zona de estagnação para uma curva de aprendizado (PEZINHO, 2022).

De acordo com Pacífico (2022) quanto mais você repete um comportamento mais reforça a identidade associada a ele, cria um hábito. Então, por mais que suas habilidades estejam limitadas criar um hábito é construir uma mudança, já que toda ação feita é um voto para o tipo de pessoa em que quer se transformar, isso gera uma identidade gradualmente e a prática leva à construção da mudança de comportamento que deseja. A mudança não acontece de uma hora para outra é preciso motivação e a principal motivação deve vir de dentro e quando ela é feita por gestores por meio de benefícios traz como consequências pessoas mais engajadas, porém com curto prazo.

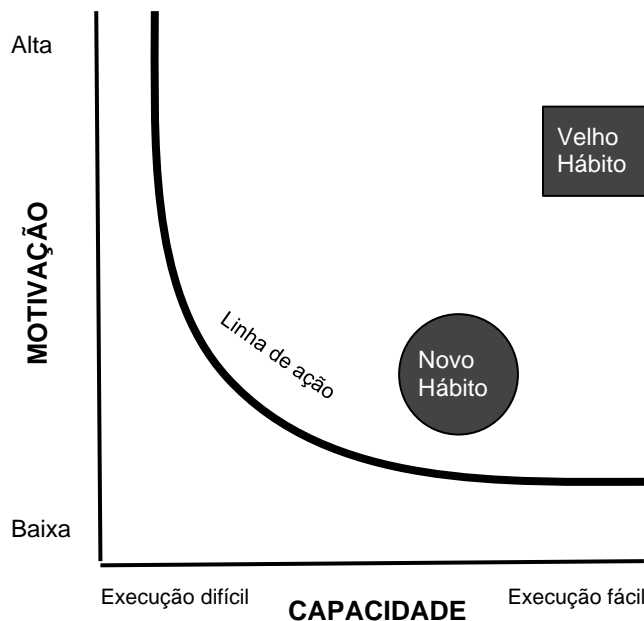
A proposta de utilizar a ferramenta do mindset de crescimento em uma organização deve ser feita diariamente, incentivando os indivíduos a aprender, procurar seu desenvolvimento e aprimoramento individual. O gestor deve atender as necessidades de cada colaborador, afinal, cada pessoa tem necessidades e visões diferentes e incentivar a melhoria e as habilidades individuais geram na equipe além da satisfação individual uma melhoria em toda organização, já que os resultados obtidos precisam ser sustentados em sua cultura (FERREIRA, 2018).

Parar de se preocupar e aceitar coisas que não podem mudar é essencial para poder lidar com coisas que não se pode controlar sem culpar alguém, entendendo que mudança depende de vários fatores, como impacto e efeito nas decisões (CUMBERLAND, 2021). Qualquer ideia que possa surgir, exige um longo período de adaptação, conhecimento, perseverança e acompanhamento para acontecer. Toda transformação acontece de forma diferente porque pessoas são diferentes e exigem necessidades distintas. Por isso todo processo de desenvolvimento deve partir do entendimento de cada pessoa (CHAVES; MARTINS, 2021).

Segundo Pacífico (2022) apesar da motivação ser ótima para gerar mudança, ela é volátil e traiçoeira, não se pode confiar cegamente pois o nível de motivação muda de acordo com a força de vontade e o cansaço, por isso ela não deve ser a principal estratégia quanto a mudança. Além da motivação é necessário desenvolver bons comportamentos e torná-los um hábito no dia a dia, e ele ocorre por meio de

desejo, habilidade e estímulos. Quando um comportamento não acontece alguns dos três está ausente e no Gráfico 2 é possível identificar que quando a motivação é alta o comportamento é executado, porém mesmo com a capacidade alta se não há motivação não tem comportamento.

Gráfico 2- Motivação



Fonte: Adaptado de Pacifico (2022).

A leitura do Gráfico 2 mostra que para uma pessoa se desafiar é necessário ter um autoconhecimento e saber suas limitações, admitir suas motivações para assim gerar um comportamento e conseqüentemente um hábito que gera uma mudança.

Segundo Dweck (2017) para um líder desenvolver sua equipe através do mindset de crescimento é preciso conhecer sua equipe e entender como a mentalidade de cada um funciona, o desafio maior não é desenvolver habilidades nos colaboradores que já obtêm o mindset de crescimento pois estes, na maioria das vezes vão buscar e aceitar novos conhecimentos, mas sim nos que tem o mindset fixo já que se limitam muito e evitam ser desafiados por receio das conseqüências e desaprovações. Além de utilizar ferramentas que o auxiliem como o feedback, exercícios constantes podem estimular e fazer com que haja uma mudança e virada de chave na mentalidade. Afinal não se consegue alcançar nem enxergar aquilo que não se entende.

Ensinar, mostrar o caminho e persistir no desenvolvimento do outro requer tempo e paciência, para alguns a virada de chave só acontece quando se passa por uma situação que exija a mudança. Um funcionário que é promovido para um cargo de liderança sem ter um conhecimento prévio nem facilidade em aprender, tem dificuldades no início e é através desse desafio que ele se esforça e aprende ou tem seu cargo e carreira frustrada. Entender o propósito da empresa em que se trabalha e para onde ela quer ir é fundamental para alinhar os objetivos e analisar se esses objetivos correspondem com os seus. Entendendo que um funcionário representa a marca da sua empresa, se seus valores não correspondem ao dela, a prioridade e o propósito pelo qual trabalha, querer vencer o desafio não vai ser uma conquista, mas um motivo para querer desistir (REED; MEYER, 2020).

Carneiro (2017) afirma que para conquistar e manter o sucesso é preciso ter uma entrega de 100% pois não existe uma entrega de 70% dos recursos para obter 100% de sucesso, é preciso se dedicar ao máximo independente das opiniões contrárias que surgem. Usar o melhor de si e a capacidade máxima elevar o nível e se empenhar para ir além, utilizando todos os recursos disponíveis. Por isso é importante ter equilíbrio emocional, direção e atitudes, manter a positividade e otimismo em todo o processo. As pessoas que não sabem aonde estão indo não conseguem trilhar rumo ao objetivo com êxito.

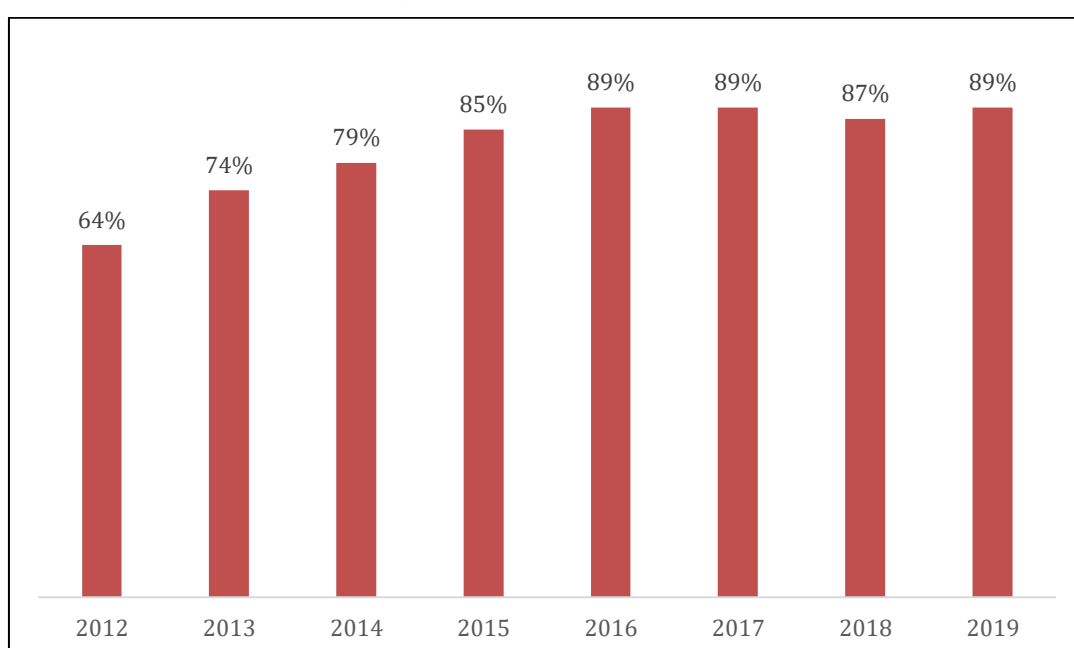
3.3 Exemplos de empresas que utilizam o mindset de crescimento

Organizações como Ambev, na qual os seus resultados no mercado são expressivos, faz com que seus concorrentes prestem mais atenção em seu modelo de negócio, e ao observar seus processos de gestão de pessoas e sua cultura, pode-se notar o interesse em crescimento de seus funcionários. Esta empresa valoriza perfis de indivíduos com esta mentalidade de crescimento em seus processos seletivos, e faz com que eles se desenvolvam ainda mais através de estímulos e algumas ferramentas de gestão, e até mesmo o oferecimento de cursos para que seu capital humano esteja o mais preparado possível para os possíveis desafios e principalmente para que alcancem resultados mais rentáveis para organização (SILVA *et al.*, 2020).

Para a Ambev o desenvolvimento de seus colaboradores é cultural, isso mostra quanto essa questão é levada a sério na organização. Para isso essa empresa procura estimular o processo de crescimento em seus colaboradores, estabelecem uma trilha

de carreira bem pensada para que vejam os níveis que eles podem chegar com um bom desempenho e uma boa performance, seus líderes estando dispostos a motivar seus liderados para que possam alcançar suas metas de crescimento. O sentimento de dono acaba sendo uma consequência satisfatória na Ambev, pois seus colaboradores a partir do despertar desse sentimento passam a vestir a camisa da empresa e representar a marca com muito mais seriedade e intensidade mantendo se engajados (SILVA *et al.*, 2020), conforme o Gráfico 3.

Gráfico 3 – Histórico do engajamento industrial



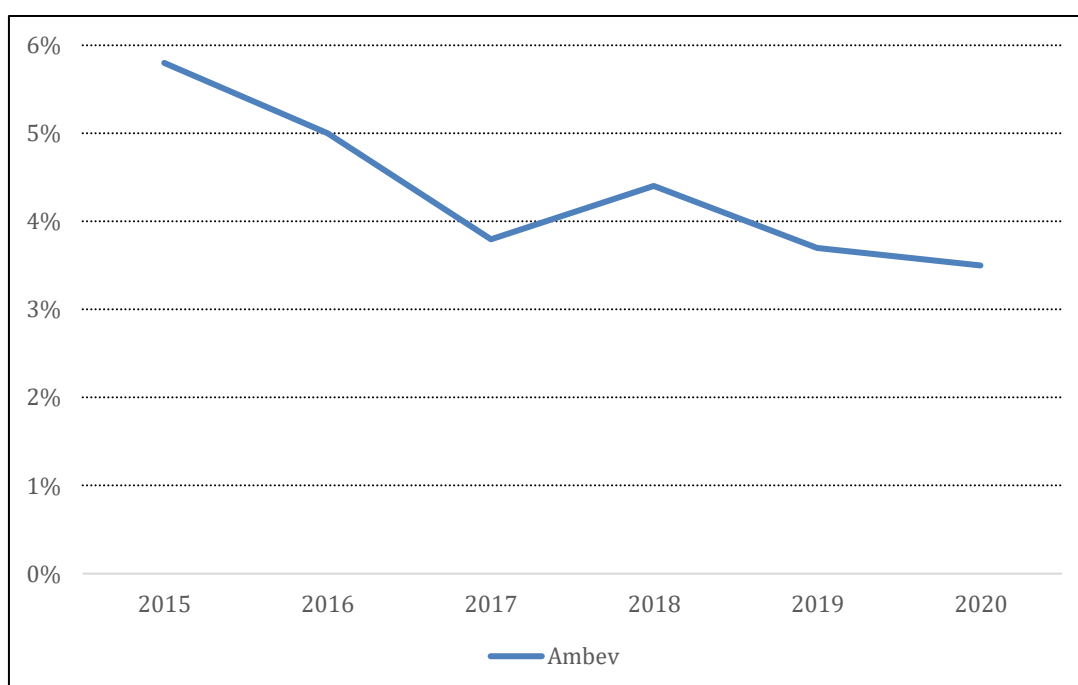
Fonte: Chaves e Martins (2021).

Baseado no Gráfico 3 houve melhoria do engajamento na indústria Ambev Brasil, o reconhecimento da maior cervejaria trouxe funcionários mais engajados e cujas boas práticas estavam sendo adaptadas em todas as áreas da organização.

A cultura que transformou a Ambev iniciou como um projeto, mas como todo projeto tem data de início e fim, ele passou a ser um processo, uma nova gestão de pessoas com objetivos além do desenvolvimento, de atingir metas. “Ao renovar seus votos na excelência, a maior cervejaria do mundo mostrou que o lucro, a inovação e a sustentabilidade podem conviver muito bem com o olhar humano.” (CHAVES; MARTINS, 2021, pág. 145). Os resultados foram engajamento, melhoria no ambiente da fábrica e na relação com as pessoas.

De acordo com Chaves e Martins (2021) o projeto deu tão certo que os funcionários que trabalham a tantos anos mantêm-se motivados, isso demonstra o baixo turnover na empresa, como demonstra o Gráfico 4. Utilizar a ferramenta do mindset de crescimento, desenvolve pessoas e traz como consequência a baixa rotatividade de pessoas nas empresas onde elas buscam melhorar ao invés de tratar os funcionários como descartáveis, buscando outro profissional no mercado. Isso dá ao funcionário valorização e economia de tempo e de recursos a empresa, fazendo com que as pessoas sejam capacitadas para qualquer situação.

Gráfico 4 – Valores de turnover na Ambev



Fonte: Adaptado de Chaves e Martins (2021).

O Gráfico 4 remete aos valores de turnover que se sustentaram ao longo dos anos na Ambev, demonstrando que desenvolver as capacidades e manter os funcionários engajados traz como retorno uma baixa rotatividade na empresa.

A comunicação é um dos processos fundamentais do comportamento governamental e pode ser analisado pela função da produção, controle, inovação, socialização e manutenção (SANTOS, 2018). Um dos componentes da inteligência emocional é a habilidade social onde há cordialidade, mas com propósito. Ter o poder de persuasão como estratégia mostrando às pessoas o caminho que se deseja seguir, seja para aceitar ou mudar o pensamento referente ao novo (GOLEMAN, 2019). Por

isso, para incentivar a inovação é preciso criar um ambiente onde as pessoas se sintam seguras para sonhar, falar e correr riscos (REED; MEYER, 2020).

Diversas empresas investem em treinamento e viagens não só com o objetivo de capacitar seus funcionários, mas de motivar e engajar a equipe. Esse tipo de aprendizagem adquirida pelos colaboradores desenvolve um processo de médio a longo prazo de aprimoramento das habilidades. Quando um funcionário se sente valorizado, desempenha suas atividades com mais êxito e tem mais vontade de crescer profissionalmente dentro da organização. Por isso é importante investir no conhecimento, colocar semente e regar para que se possa colher. Usar a ferramenta do mindset de crescimento é acreditar no potencial de cada colaborador e ajudá-los a desenvolver suas habilidades para conseguir com que ele se torne um profissional fora da curva e busque o melhor resultado e da melhor forma (SOARES, 2020).

O pensamento de um líder deve está alinhado com um propósito, nada adianta treinar uma equipe se o propósito não for o mesmo, passar um treinamento para equipe, é também reconhecer que nem sempre conhece ou sabe de tudo, pois quando se acha que já sabe de tudo não entende e para de aprender mais, a vaidade atrapalhar acaba sendo importante o senso de humildade. A atitude que um líder toma é sempre na frente, portanto, se ele aplica um treinamento ou passa a buscar de sua equipe esse tipo de mindset ele precisa obter, entendendo que ele representa a marca da sua empresa e reflete os valores da mesma, sendo assim é necessário ter o cuidado em passar treinamentos e dedicar tempo. Mostrar o caminho é um investimento, um cuidado que não tem preço e sim valor (REED; MEYER, 2020).

Não só o treinamento, mas a credibilidade que o líder passa para a equipe, reflete no desenvolvimento e execução das atividades feitas por ele na organização. A empresa Solar (2022) é um exemplo disso, uma organização que valoriza as pessoas, desenvolve e reconhece as conquistas de cada funcionário, utilizando a ferramenta do mindset de crescimento não só para obter resultados e crescer como empresa, mas para desenvolver em cada colaborador um sentimento de dono, e fazer do inconformismo motivação para superar os desafios de forma sustentável para o negócio. Onde ser protagonista é ser empreendedor e empreender é ir atrás daquilo que não tem. Assim, utilizando estratégias para alcançar resultados, seja crescer ou aprender no processo, o mais importante é ser melhor pelo propósito e como consequência chegar onde quer chegar.

Assim como existem muitas empresas que valorizam e utilizam essa ferramenta, existem outras que não investem no potencial dos seus funcionários, na prática o líder deveria ser o que tem influência sobre sua equipe, que independente do seu estilo de liderança seja autocrática, liberal ou democrática, sua eficácia é medida pelo desempenho da equipe. Por isso, é importante ser exemplo para que os liderados sejam mobilizados a fazer algo não pelo poder, mas pelo querer, essa é a diferença de ter um líder que passa confiança em consequência de suas ações e gestão, ter um time engajado. O líder precisa acreditar no potencial do colaborador, reconhecer, motivar e incentivar o crescimento para assim guiar no processo de desenvolvimento, fazendo ele acreditar em si mesmo (PAES *et al.*, 2021).

A Netflix tem a cultura em que coloca as pessoas acima dos processos, focada em ter o melhor desempenho com a densidade de talentos e em liderar a equipe com contexto e não com controle. Em 2001, quando se viu em uma situação onde tinha 120 funcionários, teve que escolher os melhores. Porém, isso não impactou no resultado da empresa, porque o que fizeram foi uma densidade de talentos, onde se está rodeado de pessoas melhores aumenta o desenvolvimento individual e isso levou a empresa a um novo patamar. Isso ocorre porque o desempenho é contagiante, quando uma equipe é formada por pessoas de alto desenvolvimento um acaba estimulando o outro. Apesar dos feedbacks geralmente terem apenas um sentido, de cima para baixo, na Netflix existe o 360 onde ele é feito de forma livre e sincera com o intuito de desenvolver e quase todos os funcionários têm uma história em como isso os ajudou (REED; MEYER, 2020).

Em algumas organizações existem situações peculiares onde há deficiência em desenvolver pessoas por medo de perder o cargo ocupado, seja para um gestor ensinar a um colaborador para que não venha ocupar seu lugar ou de um membro da própria equipe ser individualista e não compartilhar as boas práticas. Para Reed e Meyer (2020) e Paes *et al.* (2021) no meio organizacional todos os departamentos dependem um do outro e pedir ajuda é essencial. Portanto, para um líder se desenvolver e subir de cargo é preciso ter uma visão de crescimento onde ele precisa capacitar alguém a ocupar o seu lugar, assim deixando uma pessoa preparada. No processo de aprendizagem às vezes é preciso dar um passo para trás para poder dar dois para frente.

De acordo com Dweck (2017) milhões de dólares são gastos por ano com treinamentos para líderes, porém muitos desses gestores continuam deficientes nesse

aspecto não por conta dos treinamentos, mas por não acreditarem na mudança pessoal, enquanto esses líderes de mindset fixo procuram profissionais que já tenha talento existente os líderes de mindset de crescimento veem apenas o talento como um ponto de partida. Embora os gestores queiram contratar as pessoas certas para um trabalho, elas nem sempre aparecem, por isso é importante ter visão e desenvolver pessoas, torna-las capacitadas para assumir cargos e responsabilidades futuras. As competências têm que ser concomitantes sobre a competência técnica.

Em uma pesquisa realizada nas empresas Fortune 500 e Fortune 1000 onde elas podem apoiar mais de um tipo de mindset como a cultura de desenvolvimento que são pessoas que acreditam que podem se aperfeiçoar através do esforço, estratégias e aconselhamentos, ou a cultura de gênio (mindset fixo) onde é possível ter ou não ter aptidão, e o impacto nessas empresas refletem na confiança e comprometimento dos funcionários da organização. Como resultado as avaliações feitas pelos funcionários foram de muita concordância e comprometimento para a cultura de desenvolvimento onde eles se sentem encorajados a ser inovadores. As pessoas podem pensar de forma independente, mas trabalhar em equipe (DWECK, 2017).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como proposta apresentar o mindset de crescimento como uma ferramenta para a gestão e formação de líderes e equipes. Essa proposta foi embasada em vários artigos relacionados ao mindset como também sobre gestão de equipes, visando trazer relevância e justificativa para o estudo deste tema mesmo ele ainda em estágio embrionário. A hipótese que foi mostrada foi que a ferramenta do mindset de crescimento ou mentalidade de crescimento pode ser fundamental para formação e desenvolvimento de líderes para que estes sejam modelo para suas equipes e assim ele possa aplicar esta ferramenta em sua gestão de equipe.

No início buscou-se mostrar um pouco acerca do começo desta teoria, como seu conceito superficialmente para que pudesse ser introduzido. Mostrando que em decorrência da constante mudança de cenários do mundo organizacional é necessário para as empresas pensarem no desenvolvimento de seus colaboradores, pois, certamente com tantas mudanças e desafios que surgem para as organizações é necessário que seus colaboradores estejam prontos e qualificados para que possam

ajudar suas respectivas empresas a superar os desafios ou até mesmo que enxerguem oportunidades mesmo na dificuldade.

Tendo em vista que o assunto mindset remete bastante a área de psicologia, o intuito de trazer foi fazer uma correlação com os estudos de gestão de líderes e equipes. No decorrer do trabalho a partir do seu terceiro ponto, na discussão, foi apresentado mais a fundo seu conceito, visando deixar explícito, suas origens e também seu embasamento. Onde é apresentado que o mindset nada mais é do que a forma em que o ser humano pensa e utiliza esse pensamento em sua forma de agir. Também foi mostrado a diferença entre as teorias incremental e de entidade (mindset de crescimento x mindset fixo) visto que essa diferença é essencial para entendermos como é importante a aplicação do mindset de crescimento.

Depois da apresentação de seu conceito e das diferenças dos tipos de mindset, foi mostrado algumas das vantagens e desvantagens do uso desta mentalidade onde é descrito que o desenvolvimento tanto pessoal quanto profissional está ligado a forma do indivíduo pensar, justamente por isso existe potencialidade no estudo desta ferramenta. Dito isso vale ressaltar que desenvolver os colaboradores faz parte de uma visão que vai além de alcançar resultados e sim poder alcançá-los com o melhor aproveitamento possível de todas as equipes que fazem parte dos seus processos, visando uma rentabilidade e ótimos retornos tanto do mercado quanto do seu grupo. Também é mostrado que para tudo isso é necessário um alto investimento e um longo processo de implementação desta ferramenta.

Após esses pontos, foi trazido um pouco de sua metodologia e sua aplicação em relação a como desenvolver e estimular esta ferramenta no dia a dia do indivíduo, como se pode ser exercitado esta ferramenta para que possa ser utilizada de forma contínua. É apresentado, como o indivíduo ao longo de sua carreira é posto cotidianamente a diversos problemas e desafios que sua empresa espera e cobra que estes sejam resolvidos e superados, e para isso é necessário que o indivíduo esteja em constante desenvolvimento e em busca do seu desenvolvimento profissional. Mostra-se a carência dessa mentalidade em organizações mesmo com tanto acesso a informação quanto temos hoje.

A partir do terceiro ponto da discussão é a parte da pesquisa onde se embasa em Organizações que têm essa mentalidade de crescimento não só como ferramenta

e sim como um elemento de sua cultura de formar e desenvolver profissionais, essas empresas são de grande valia para a pesquisa pois mostram resultados excepcionais perante o mercado com ótimo desempenho em seus respectivos segmentos. Isso torna o assunto do mindset de crescimento um aspecto relevante e realmente dá vazão para um estudo com mais profundidade pois se torna um elemento de extrema importância na área de liderança e gestão de equipes.

Assim a hipótese levantada no início do trabalho é respondida positivamente pois a pesquisa bibliográfica levou exemplos reais que mostram que realmente o assunto deve ser levado em consideração por seus resultados consistentes. E com um estudo mais aprofundado sobre o uso do mindset de crescimento vai ser possível implantar. Essa ferramenta é apenas um passo em direção ao crescimento e desenvolvimento pois sendo implementado a cultura da organização o pensamento fica muito mais uniforme e todos seguem com sinergia em apenas uma direção. Todo esse trabalho mostra que é possível que se tenha um ambiente de desenvolvimento contínuo e que líderes e equipes sejam de fato eficientes e eficazes em seus processos e que tenham resultados melhores e mais rentáveis.

REFERÊNCIAS

ALVES, I. R. A importância da mentalidade de crescimento para alcance de objetivos. **Revista Ibero - americana de humanidades, ciências e educação**, São Paulo, v. 7, n. 12, dez. 2021.

ALVES, L. H; OLIVEIRA, G. S; SOUSA. A. S. A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos. **Cadernos da Funcamp**, v. 20, n. 43, p. 64-83, 2021.

BATISTA, L. S; KUMADA, K. M. O. Análise metodológica sobre as diferentes configurações de pesquisa bibliográfica. **Revista brasileira de iniciação científica**, Itapetininga, v. 8, p. 1-17, 2021.

CARNEIRO, C. **Seja foda!**: feliz, otimista, determinado, abundante. São Paulo : Buzz, 2017.

CHAVES, N; MARTINS, J. **Desafio do impossível**: a história de como a Ambev e a falconi revolucionaram uma das maiores cervejarias do mundo. 1 ed. São Paulo: Gente, 2021.

COSTA, A. F. O segredo do coaching. In: GRINBERG, J. **Coaching**: mude seu mindset para o sucesso. São Paulo: Literare books international, 2018.

CUMBERLAND, N. **100 coisas que pessoas de sucesso fazem**. Bauru: Astral cultural, 2021.

DWECK, C. **Mindset**: a nova psicologia do sucesso. 1 ed. São Paulo: Objetiva, 2017.

FERREIRA, F. L. **Mindset de crescimento como modificador do potencial empreendedor**: um estudo experimental em startups. 2018. 122 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de pós-graduação e pesquisa em administração, Belo Horizonte, 2018.

FERREIRA, L. F; PINHO, A. D; GONÇALVES, C. A; CHRISTINO, J. M. M. O mindset de crescimento e a administração: uma revisão bibliométrica e sistemática dos últimos 15 anos de publicação no web of Science. **Revista gestão e planejamento**, Salvador, v. 21, p. 622 – 640, dez. 2020.

FERREIRA, L. F; SHIGAKI, B. H; GONÇALVES, A. B. Potencial empreendedor interno sob o prisma do mindset de crescimento e dos cinco grandes traços de personalidade: Proposição de um Modelo Teórico. **Desenvolvimento em questão**, Minas Gerais, v.1, n.58, p. 1-19, 2022.

FRANCISCO, J. **Mindset de crescimento**: como se desenvolver como líder adotando a mentalidade de aprendiz. [(s.l.)], 2017.

Disponível em: <https://endeavor.org.br/desenvolvimento-pessoal/mindset-de-crescimento-como-se-desenvolver-como-lider-adoptando-mentalidade-de-aprendiz/2017>.

Acesso em: 10/10/2022

FRAZÃO, D. 2020.

Disponível em: https://www.ebiografia.com/paul_cezanne/

Acesso em: 02/11/2022

GOLEMAN, D. **Liderança: a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso**. 10 ed. Rio de Janeiro: Schwarcz s.a., 2019.

JULIÃO, Alexandra. Advocacia planejada. In: GRINBERG, J. **Coaching: mude seu mindset para o sucesso**. São Paulo: Literare books international, 2018.

LIPPERT, D. Como desenvolver o pensamento orientado para o crescimento. In: JOTA, J. **Pessoas precisam de pessoas: estratégia para o novo mundo**. São Paulo: Gente, 2022. p.96-100

MICHAEL, L. A. B; ODERICH, C. **O uso do feedback e do feedforward como ferramentas complementares para gestão de conflitos internacionais**, [(s.l.)], v.13, n 28, p. 36-48, jan – jun. 2019.

MORAES, Adriana. Como ter um relacionamento amoroso saudável e bem-sucedido na carreira. In: GRINBERG, J. **Coaching: mude seu mindset para o sucesso**. São Paulo: Literare books international, 2018. p. 11-20.

OLIVEIRA, C; PLAISANT, M. V. Boas práticas de liderança em projetos com equipes com mindset fixo. **Gestão e gerenciamento**. Rio de Janeiro, n. 23, jan. 2021.

PACIFICO, J. P. **Seja líder como o mundo precisa, impacte as pessoas, os negócios e o planeta**. 1 ed. Rio de Janeiro: Hapercollins, 2022.

PAES A. L; SILVA, A. C; CAMPELO, A. M; DUTRA, J. P. Liderança: estilos e influências na produtividade das organizações. **Revistavox metropolitana**, n. 04, fev. 2021.

PEREIRA, J; PEREIRA, M. J. **Motivação para empreender**. Fatores que levam os empreendedores ao sucesso. [(s.l.)], 2021.

PEZINHO, Alex. O investimento em pessoas como ferramenta de desenvolvimento pessoal e profissional. In: JOEL, J. **Pessoas precisam de pessoas: estratégia para o novo mundo**. São Paulo: Gente, 2022. p. 29-32.

REED, H; MEYER, E. **A regra é não ter regras**. Netflix e a cultura de reinvenção. 1 ed. Rio de Janeiro: intrínseca, 2020.

RODRIGUES, K. **Qual a influência do mindset na gestão de empresa**. [(s.l.)] 2021.

Disponível em: stayrelevant.golbante.com/pt/qual-a-influencia-do-mindset-na-gestao-das-empresas.

Acesso em: 15 de set, 2022.

SANTOS, R. O. A importância da comunicação no processo de liderança. **Ver. Adm. Saúde**, São Paulo, v. 18, n. 72, Jul – Set. 2018.

SILVA; B. N; DINIZ, G. N; FREITAS, M. S; ARAMAKI, R. T; ANACIETO, T. S. **Aplicação das ferramentas de gestão da logística como estratégia da AMBEV no cenário da covid- 19**. São Paulo, 2020.

SOARES S. V; PICOLLI, I. R. A; CASAGRANDE, J. L. Pesquisa bibliográfica pesquisa bibliométrica, artigo de revisão e ensaio teórico em administração e contabilidade. **Administração: ensino e pesquisa**, Rio de Janeiro, v.19, n.2, p. 308-309, maio - ago. 2018.

SOARES, W. S. **O impacto da falta de treinamento à motivação de vendedores: estudo de caso na empresa x do segmento de roupas e acessórios**. 2020. Dissertação (Bacharelado- administração) – Faculdade Vale do Aço (FAVALE), Açailândia, 2020.

SOLAR. 2022.

Disponível em: <https://www.solarbr.com.br/historia>

Acesso em: 04/12/2022

SOUZA, A. A. B; SOUZA, A. G. Autoconhecimento como alavanca para o sucesso. In: GRINBERG, J. **Coaching: mude seu mindset para o sucesso**. São Paulo: Literare books international, 2018.

WILLMS, M. H. **Fluido em equipe de alto desempenho!**. 2020. Dissertação – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, Unidade acadêmica de pesquisa e pós graduação MBA em gestão de pessoas, São Leopoldo, 2020.