EDITORA MANUAL
LIVRO: ADMINISTRAÇÃO EM FOCO – TENDÊNCIAS E PRÁTICAS DE PESQUISA
ISBN: 978-65-00-76916-6 DOI: 10.29327/5328918
ORGANIZADORES: Me. Afonso Henrique Souza de Assis; Me. Mirabel Silva dos Santos

CAPÍTULO 5

ESTRATÉGIAS PARA DESENVOLVIMENTO E BENEFÍCIOS DE UM *MINDSET* PROGRESSIVO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Flávia Adriana Santos Rebello

RESUMO

O entendimento dos seres humanos e suas peculiaridades se mostra um desafio grandioso para todos aqueles que se interessam pelo assunto. O cérebro e a mente atuam de forma simultânea, recebendo constantemente, desde o nascimento dos indivíduos (talvez desde sua concepção) informações advindas do meio em que são criados, das crenças familiares, das experiências vividas e observadas ao longo da vida, além das diversas tomadas de decisões e suas devidas consequências. É possível, desta forma, concluir que cada ser é único e dele deriva uma infinidade de possibilidades de ações e reações perante os acontecimentos. Por meio de revisão bibliográfica, este estudo tem por objetivo discorrer sobre o conceito de *mindset* (mentalidade), classificado por estudiosos como sendo fixo ou progressivo (de crescimento), dando atenção aos servidores atuantes nas organizações públicas, elencando as principais estratégias para o desenvolvimento de uma mentalidade promissora, demonstrando seus benefícios na busca pelo sucesso, pelo equilíbrio pessoal e profissional, em um ambiente diferenciado como é o serviço público.

Palavras-chave: Mentalidade. Organizações públicas. Liderança. Estratégias.

ABSTRACT

The understanding of human beings and their peculiarities proves to be a great challenge for all those who are interested in the subject. The brain and the mind act simultaneously, constantly receiving, since the birth of individuals (perhaps since their conception) information arising from the environment in which they are raised, from family beliefs, from experiences lived and observed throughout life, in addition to the various decision-making and its consequences. It is possible, therefore, to conclude that each being is unique and derives from it an infinity of possibilities of actions and reactions to events. Through a bibliographic review, this study aims to discuss the concept of mindset, classified by scholars as being fixed or progressive (growth), paying attention to employees working in public organizations, listing the main strategies for

development of a promising mentality, demonstrating its benefits in the search for success, for personal and professional balance, in a differentiated environment such as the public service.

Keywords: Mindset. Public organizations. Leadership. Strategies.

INTRODUÇÃO

Diversas mudanças pontuam as relações de trabalho entre as organizações, as pessoas que as compõem e o mercado globalizado. A necessidade constante de adaptação às novas realidades ocasiona um clima de instabilidade capaz de alterar o estado emocional dos indivíduos, afetando diretamente a saúde mental e física de cada um e refletindo quase que de forma imediata no rendimento das equipes.

Desenvolver uma mentalidade voltada para o sucesso é um desafio grandioso, tanto para as pessoas no tocante às suas vidas pessoais e profissionais, quanto para os ambientes organizacionais, nos quais os comportamentos influenciam diretamente na cultura e no clima das empresas.

Entender-se como ser humano único, dotado de crenças há muito consolidadas, estabelecer julgamentos acerca de quase todos os assuntos, experienciados ou não, responder aos anseios da sociedade e encontrar o propósito individual são tarefas de grande impacto na vida das pessoas e que, quase sempre, são realizadas de modo automático, sem a devida análise consciente. Esse *modus operandi* reflete na forma como o cotidiano é conduzido e se consolida com o passar do tempo, de forma negativa ou positiva, deixando marcas nas relações sociais e profissionais.

Por meio de revisão bibliográfica, este estudo demonstra o conceito de *mindset* (mentalidade ou mapa mental ou modelo mental), dividindo-o em *mindset* fixo e *mindset* de crescimento, conforme características específicas.

Segue discorrendo sobre os desafios a serem enfrentados e as possíveis estratégias (técnicas) para promover a transformação para um *mindset* progressivo, com foco nas organizações públicas e suas peculiaridades relativas à estrutura, funcionamento, alternância de poderes, influências econômicas, sociais e políticas.

Por fim, pontua os benefícios em ter uma mentalidade voltada para o sucesso, enfatizando os ganhos que as pessoas, em especial os servidores públicos, podem gerar no ambiente das organizações, refletindo em suas vidas pessoais e profissionais.

MINDSET FIXO E *MINDSET* DE CRESCIMENTO (PROGRESSIVO)

Mindset, mentalidade ou ainda modelo mental, pode ser conceituado como sendo a demonstração da perspectiva do indivíduo sobre os acontecimentos da vida, a maneira como ele pensa, como age e reage em determinadas situações. É a forma como cada um configura e organiza os pensamentos, gerando um padrão na interpretação e na condução dos próprios eventos e dos demais em sociedade.

Carol Dweck (2017, p.14-17), em sua obra intitulada *Mindset* – A nova psicologia do sucesso, traz à luz exemplos de reações que as pessoas têm diante de acontecimentos cotidianos e que evidenciam as suas formas de verem e de se posicionarem diante da vida. Por consequência, é possível identificar dois tipos de mentalidades: a mentalidade fixa e a mentalidade de crescimento (progressiva).

Entende-se como detentoras de um *mindset* fixo aquelas pessoas que apresentam características de pessimismo, de não merecimento, de imutabilidade de suas competências, de fracasso, de plenitude em permanecer em sua zona de conforto, que não gostam de imprevistos e que enxergam sempre o lado negativo de qualquer episódio, tendendo a exacerbar seu significado (Dweck, 2017, p.15-16).

Já os indivíduos que reagem de forma assertiva aos eventos cotidianos, mesmo aqueles que são passíveis de chateação, apresentando uma visão otimista e vislumbrando oportunidades de crescimento com o possível fracasso momentâneo, são pessoas consideradas possuidoras de uma mentalidade de crescimento (*mindset* progressivo). São simpáticos a novas responsabilidades, acreditam que podem se aprimorar com o esforço despendido em uma tarefa e se animam diante de desafios, encarando críticas negativas como úteis ao seu próprio desenvolvimento (Dweck, 2017, p.15-16).

Atualmente, em termos organizacionais, a busca por pessoas que detém um *mindset* progressivo é uma constante, pois se crê na construção de uma equipe pró ativa, capaz de manter um aprendizado ininterrupto e que entende a inovação como sendo um dos caminhos para o sucesso.

Borges (1997, p.8) afirma que

> "a habilidade de um indivíduo em explicar e prever eventos e fenômenos que acontecem à sua volta evolui à medida que ele adquire modelos mentais mais sofisticados dos domínios evoluídos. Tais modelos evoluem com o desenvolvimento psicológico e com a instrução, num processo conhecido como mudança conceitual."

A partir de Borges (1997) e Dweck (2017), fica clara a necessidade de desenvolver um *mindset* de crescimento nos indivíduos que compõem as equipes, tanto considerando a vida pessoal quanto a vida profissional, de forma que esta postura contribui diretamente para o sucesso dos objetivos empresariais.

Também, é possível postular que conhecer os modelos mentais que conduzem o comportamento das equipes, de forma individual e coletiva, é imprescindível para estipular as estratégias mais propícias ao alcance do sucesso. Em se tratando de organizações públicas, este viés se torna um desafio ainda maior, visto que a seleção de pessoal é feita de maneira objetiva, através de concurso público, por meio do qual é possível medir apenas o conhecimento técnico (objetivo), não permitindo que a subjetividade seja considerada, oportunidade ímpar para a identificação dos mapas mentais dos futuros servidores.

MODELOS MENTAIS E AS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

CARACTERÍSTICAS, DESAFIOS E ESTRATÉGIAS DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS QUANTO À GESTÃO DE PESSOAS

O mundo organizacional, em especial as organizações públicas, vêm sofrendo significativas mudanças em seu *modus operandi*, priorizando não somente o bom atendimento aos contribuintes, os novos métodos para o uso racional dos recursos públicos e a implementação das inovações tecnológicas que se aventam de forma acelerada na cultura globalizada, mas também a valorização dos recursos humanos (servidores), trabalhando para convergir todos os elementos ao objetivo principal do Estado.

Formar e organizar times eficazes, aprimorar fluxos e manter os métodos de trabalho salutares são desafios para todas as lideranças e, para tanto, se torna imperiosa a necessidade de mapear os modelos mentais dos indivíduos que compõem as equipes.

Dias e Borges (2015, p.202-203) corroboram a afirmativa dizendo que

> "Assim, o grande desafio dessas lideranças é fazer com que o potencial das equipes seja direcionado ao alcance dos objetivos e resultados organizacionais. As equipes são uma unidade básica de desempenho, sendo necessário mobilizá-las para que trabalhem efetivamente em equipe e, assim, consigam gerar os resultados almejados. Portanto, o papel dos líderes no contexto atual da administração pública assume é destacado devido à necessidade cada vez mais premente de melhoria do desempenho organizacional, o que exige evidentemente a melhoria do desempenho das equipes."

Essa nova versão da gestão pública, que qualifica como efetiva a melhoria contínua dos serviços prestados, a adequada e razoável aplicação de recursos, a busca constante pela inovação, entre outros, mostra também que está apta a descentralizar a responsabilidade pela gestão das pessoas, antes concentrada em um setor específico e com foco apenas nas rotinas trabalhistas.

Nos dias atuais, o que se observa são líderes de setores de todos os portes atuando verdadeiramente como gestores e chamando para si a responsabilidade pela gestão das pessoas, ou seja, tendo como missão conhecê-las, entendê-las e orientá-las, promovendo a união da equipe em um determinado propósito.

Algumas questões neste sentido precisam ser pontuadas para que seja possível entender como o conhecimento do *mindset* individual pode contribuir para o sucesso ou fracasso das equipes, a depender de como se comportam os seus membros.

O líder e seus liderados precisam estar alinhados em termos de objetivos, mas isso nem sempre é possível ou mesmo fácil de alcançar, considerando que as crenças, os valores e a inteligência emocional de cada um são ímpares e vão influenciar diretamente no dia a dia da equipe.

Mapear estes modelos mentais deve ser uma tarefa atribuída, primeiramente, ao líder da equipe, mas todos os membros podem incumbir-se de fazer isso, facilitando a convivência e provocando algumas pessoas a refletirem sobre seus posicionamentos.

A extensa literatura mostra que qualquer mudança de comportamento é dolorosa e, em se tratando de serviço público, onde há estabilidade no cargo e dificilmente se observa processos de demissão/exoneração por conduta que não seja criminosa, buscar a revolução interna dos indivíduos requer estratégias diferenciadas.

Assim, é possível citar a busca pelo autoconhecimento como o passo inicial para uma reflexão acerca dos próprios modelos mentais, mas para chegar neste patamar, os líderes e liderados precisam reconhecer essa necessidade e isso, muitas vezes, pode ser alcançado por meio de capacitações, palestras motivacionais ou mesmo apoio psicossocial dentro da própria instituição.

Melhorar a gestão do tempo (definir prazos), saber estabelecer prioridades nas tarefas e comprometer-se com os objetivos da organização, são capacidades que podem ser aprendidas e desenvolvidas por meio de técnicas específicas e orientações constantes, promovidas dentro e fora dos setores públicos. Da mesma forma, valorizar os servidores e oferecer qualidade de vida são fatores que favorecem o bem-estar e proporcionam reduzir o nível de ansiedade, permitindo que eles tenham momentos de autorreflexão.

A Programação Neurolinguística (PNL), por exemplo, é uma das técnicas usadas para promover êxito na forma de pensar, na linguagem e no comportamento. Knight (1997, p.2) assevera que "é uma forma de codificar e reproduzir a excelência que lhe permite alcançar consistentemente os resultados que deseja tanto para si mesmo quanto para os seus negócios."

A autora completa afirmando que

> "A PNL é o estudo do talento excepcional. É o estudo dos processos conscientes e inconscientes que se combinam, capacitando as pessoas a fazerem o que fazem. A PNL presta pouca atenção ao que as pessoas dizem fazer, pois isso normalmente assemelha-se pouco ou nada ao que elas *realmente* fazem." (Knight, 1997, p.4)

Também, variáveis das organizações e, neste caso pontual, de setores da gestão pública, são, em parte, responsáveis pela promoção de um *mindset* fixo ou progressivo, tais como a cultura organizacional, entendida por Robbins (2002, p. 375) como um "sistema de valores compartilhados pelos membros que diferencia uma organização das demais. Este sistema é, em última análise, um conjunto de características-chave que a organização valoriza", e o clima organizacional, esclarecido por Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 239) como sendo

> "o ambiente interno em que convivem os membros da organização, estando portanto, relacionado com o seu grau de motivação e satisfação. É influenciado pelo conjunto de crenças e valores que regem as relações entre as pessoas, determinando o que é 'bom' ou 'ruim' para elas e para a organização como um todo. Assim, o clima organizacional é favorável quando possibilita a satisfação das necessidades pessoais, e desfavorável quando frustra a realização dessas necessidades".

É possível perceber, derivando dos conceitos de cultura e clima organizacionais já citados, o quão intrínsecas são as influências das pessoas e seus modelos mentais no desenvolvimento das atividades cotidianas das organizações. Fixando o foco nas organizações públicas, o desafio é ainda maior devido a um sem-número de variáveis que permeiam este cenário, tais como as oscilações políticas e econômicas, que geram não somente uma onda de ansiedade em todos os envolvidos, como colocam em destaque as características mais pessimistas das pessoas com *mindset* fixo. Promover uma mentalidade promissora e manter o nível motivacional dos indivíduos em um ambiente tão instável como o serviço público, é um dos maiores desafios da gestão de pessoas.

BENEFÍCIOS DE UM *MINDSET* PROGRESSIVO NA GESTÃO PÚBLICA

O setor público, como apontado anteriormente, é um *locus* diferenciado, principalmente quando se trata da gestão de pessoas. A inconstância de cenários (político, econômico, social), tanto externos quanto internos, tem papel fundamental no seu funcionamento, assim como a formação das equipes e a escolha de lideranças.

Silva e Vicente (2019, p. 65) reforçam essa diferenciação de ambiente de trabalho pontuando que

> "Trata-se de uma cultura organizacional pautada no continuísmo e na acomodação, na ausência de políticas que visem à gestão do conhecimento, com foco na formalização em detrimento da qualidade na prestação do serviço (disfunções da burocracia), carente de mecanismos de avaliação bem como de foco no aprendizado e na qualificação dos servidores."

Mesmo tendo a crença de que os seres humanos são passíveis de mudanças de acordo com as ações experienciadas ao longo da vida, e muito por conta de sua própria vontade quando consciente da real necessidade de transformação, quando o foco são as organizações públicas o desafio é maior e mais complexo, pois envolve propósitos coletivos, de tempo reduzido muitas vezes e que são acompanhados de uma cultura pejorativa há muito arraigada por inúmeros fatores.

Desta feita e, a partir do que já foi estudado sobre os pontos positivos da mentalidade promissora, é reconhecido que o desenvolvimento de um *mindset* de crescimento traz inúmeros benefícios, tanto para aqueles que compõem as forças de trabalho quanto para o Estado em si, que exerce papel fundamental na vida dos cidadãos.

Promover a autoconfiança, aumentar a autoestima (individual e coletiva), fortalecer o sentimento de merecimento e de pertencimento, desenvolver hábitos saudáveis tanto para a saúde mental quanto para a saúde física dos servidores públicos, certamente reflete

positivamente na realização das tarefas cotidianas, facilitando o processo de atingimento dos resultados propostos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo objetivou conceituar *mindset,* apontando os diferentes comportamentos observados nas pessoas dotadas de *mindset* fixo ou de *mindset* de crescimento, entendendo os desafios que permeiam o desenvolvimento das atividades no ambiente das organizações públicas, muitas vezes engessadas por suas próprias estruturas e sujeitas às intempéries políticas, sociais e econômicas.

Na busca por adotar uma mentalidade promissora capaz de influenciar diretamente não só na vida pessoal e profissional do indivíduo, como também na cultura e no clima organizacionais, algumas estratégias foram apontadas a fim de promover a almejada transformação de mentalidade dos servidores, sem deixar de reconhecer que nenhum resultado será alcançado se não houver reconhecimento individual e coletivo do propósito e de como agir para seu atingimento.

Embora se considere que a gestão pública é formada por pessoas dotadas de personalidades diferentes, que trazem características emocionais individuais, crenças limitantes, com objetivos distintos e, por vezes, diversos daqueles para os quais prestaram concurso, é importante dizer que algumas iniciativas já foram reconhecidas no sentido de inovar em ações que promovem e fortalecem a inteligência emocional dos servidores, buscando a transformação da mentalidade fixa para um *mindset* progressivo voltada para o sucesso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Borges, A. T. (1997). Um estudo de modelos mentais. Investigações em Ensino de Ciências, 2(3), 207–266. Recuperado de https://ienci.if.ufrgs.br/index.php/ienci/article/view/628.

Dias, M. A. M. J., & Borges, R. S. G. (2015). Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. Read. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre), 21(1), 200–221. https://doi.org/10.1590/1413-2311.0542014.53468.

Dweck, C. (2017). Mindset: A Nova Psicologia do Sucesso. Rio de Janeiro: Objetiva.

Knight, S. (1997). A Programação Neurolinguística e o Sucesso nos Negócios – A Diferença que Faz a Diferença. São Paulo: Ediouro.

Robbins, S.P. (2002). Comportamento Organizacional (9ª edição). São Paulo: Prentice Hall.

Silva, A.F. da & Vicente, C. (2019). Gestão por Propósito no Setor Público: Contribuições do Modelo Disney de Excelência. Florianópolis: Conselho Regional de Administração de Santa Catarina.

Tachizawa, T. & Ferreira, V.C.P. & Fortuna, A.A.M. (2001). Gestão de Pessoas: Uma Abordagem Aplicada às Estratégias de Negócios. Rio de Janeiro: Editora FGV.