

Mindset-se: Uma análise exploratória sobre Mindset e Capacidade Absortiva organizacional

*Mindset-Yourself: An exploratory analysis on
Mindset and Organizational Absorptive Capacity*




*Mentalidad: Un análisis exploratorio sobre
Mentalidad y Capacidad Absortiva organizacional*

Autoria

Frederico Leocádio Ferreira

 Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
 fredericoleocadio@gmail.com
 <https://orcid.org/0000-0002-1038-9940>

Carlos Alberto Gonçalves

 Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
 carlos@face.ufmg.br
 <https://orcid.org/0000-0003-2157-4997>

Caio Otávio de Souza Messias

 Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
 caiootavio.sm@gmail.com
 <https://orcid.org/0000-0002-4053-5830>

RESUMO

Objetivo: O Mindset de Crescimento é uma atitude voltada para o desenvolvimento contínuo e aprendizado, enquanto o Mindset Fixo está ligado à uma manutenção do status quo e uma certa aversão à mudanças. Acredita-se que uma organização dotada de indivíduos com Mindset de Crescimento influenciará positivamente sua Capacidade Absortiva Organizacional, adquirindo, absorvendo e utilizando o conhecimento a favor da organização, enquanto uma organização dotada de indivíduos com Mindset Fixo influenciará negativamente a Capacidade Absortiva Organizacional. Assim, o objetivo deste artigo é verificar os efeitos do Mindset de indivíduos na Capacidade Absortiva organizacional. **Metodologia/abordagem:** Para este fim, um survey foi aplicado junto a 230 indivíduos dentro de organizações, e analisados por meio de modelagem de equações estruturais. **Originalidade/relevância:** Apesar de ser aplicado no campo da estratégia, até o atual momento ainda não foram testadas a relação entre o Mindset e a Capacidade Absortiva Organizacional. **Principais resultados:** Os resultados confirmaram as hipóteses do estudo, indicando que o Mindset de Crescimento individual influencia positivamente a Capacidade Absortiva organizacional, enquanto o Mindset Fixo influencia negativamente. **Contribuições teóricas:** O estudo acrescenta à teoria do Mindset aplicada na gestão, bem como à literatura da capacidade de absorção, adicionando o Mindset enquanto um dos predecessores de uma Capacidade Absortiva organizacional. **Contribuição para a gestão:** Uma vez que o Mindset é um construto que pode ser desenvolvido por meio de treinamentos, gestores podem investir em desenvolvê-lo dentro de seus times, principalmente em culturas organizacionais voltadas para a inovação e aprendizado.

Palavras-chave: Mindset de Crescimento; Mindset Fixo; Capacidades absortivas.

ABSTRACT

Goal: The Growth Mindset is an attitude geared towards continuous development and learning, while the Fixed Mindset is associated with maintaining the status quo and a particular aversion to change. It is believed that an organization with individuals possessing a Growth Mindset will positively influence its Organizational Absorptive Capacity, acquiring, absorbing, and utilizing knowledge for the organization's benefit. In contrast, an organization endowed with individuals with a Fixed Mindset will negatively impact Organizational Absorptive Capacity. Thus, this article aims to analyze the relationship between the Growth Mindset, the Fixed Mindset, and Organizational Absorptive Capacity. **Methodology/Approach:** To this end, 230 individuals within organizations were surveyed, and the data were analyzed through structural equation modelling. **Originality/Relevance:** Despite its application in strategyship between Mindset and Organizational Absorptive Capacity has yet to be tested. **Main findings:** The results confirmed the study's hypotheses, indicating that individual Growth Mindset positively influences Organizational Absorptive Capacity, while Fixed Mindset negatively influences it. **Theoretical Contributions:** The study contributes to the Mindset theory applied in management and to the literature on absorptive capacity by adding Mindset as one of the predecessors of Organizational Absorptive Capacity. **Management Contribution:** Since Mindset is a construct that can be developed through training, managers can invest in its development within their teams, especially in organizational cultures focused on innovation and learning.

Keywords: Growth Mindset; Fixed Mindset; Absorptive Capacity.

RESUMEM

Objetivo: El Mindset de Crecimiento es una actitud orientada al desarrollo continuo y al aprendizaje, mientras que el Mindset Fijo está vinculado a mantener el status quo y una cierta aversión al cambio. Se cree que una organización dotada de individuos con Mindset de Crecimiento influirá positivamente en su Capacidad Absortiva Organizacional, adquiriendo, absorbiendo y utilizando el conocimiento a favor de la organización, mientras que una organización con individuos con Mindset Fijo influirá negativamente en la Capacidad Absortiva Organizacional. Por lo tanto, el objetivo de este artículo es verificar los efectos del Mindset de los individuos en la Capacidad Absortiva organizacional. **Metodología/enfoque:** Para este fin, se aplicó una encuesta a 230 individuos dentro de organizaciones y se analizó mediante modelado de ecuaciones estructurales. **Originalidad/relevancia:** A pesar de ser aplicado en el campo de la estrategia, hasta el momento no se ha probado la relación entre el Mindset y la Capacidad Absortiva Organizacional. **Principales resultados:** Los resultados confirmaron las hipótesis del estudio, indicando que el Mindset de Crecimiento individual influye positivamente en la Capacidad Absortiva organizacional, mientras que el Mindset Fijo influye negativamente. **Contribuciones teóricas:** El estudio contribuye a la teoría del Mindset aplicada en la gestión, así como a la literatura de la capacidad de absorción, agregando el Mindset como uno de los predecesores de una Capacidad Absortiva organizacional. **Contribución a la gestión:** Dado que el Mindset es un construto que puede desarrollarse mediante entrenamiento, los gerentes pueden invertir en su desarrollo dentro de sus equipos, especialmente en culturas organizacionales orientadas a la innovación y el aprendizaje.

Palabras clave: Mindset de Crecimiento; Mindset Fijo; Capacidades absortivas.

■ INTRODUÇÃO

As organizações, ao buscarem construir vantagens competitivas, dividem-se em uma lógica *outside in* e *inside out*. A primeira compete na ênfase em um posicionamento diferenciado ou custos sob mercado amplo ou de nicho, estabelecida sob a regência da economia industrial, em que a firma identifica oportunidades de mercado e, *a posteriori*, estrutura-se para atender à demanda de valor percebida, emitida pelo mercado (Porter, 1985). Já na lógica *inside out*, a vantagem competitiva está dentro da organização e compete na identificação e/ou desenvolvimento de recursos notáveis que criam e oferecem valor para, depois, desenvolver mercados em um segundo momento, ou de forma simultânea (Barney, 1991).

Considerando a visão baseada nos recursos internos da organização, destaca-se a abordagem de Grant (1996) que define o conhecimento como um recurso intangível valioso e impulsionador de uma vantagem competitiva sustentável (Nagano, 2020; Turylia & Bajgoric, 2018). Porém, a aquisição de conhecimento não se transforma em vantagem competitiva simplesmente com sua posse pela organização. É preciso devidamente absorvê-la em suas rotinas e tarefas, assimilá-la por entre os setores organizacionais, transformá-la em novos processos/produtos/serviços para, por fim, explorá-la e comercializá-la a fim de trazer vantagens e benefícios organizacionais (Cohen & Levinthal, 1990; Zahra & George, 2002).

O líder cumpre um papel fundamental na absorção e assimilação desse novo conhecimento, dando suporte para que um potencial inovador seja estimulado e trabalhado em seus seguidores, guiando esses indivíduos por objetivos e metas claras e concretas, que ocasionem identificação dos objetivos pessoais de funcionários com os da organização de forma sistêmica (Flatten et al., 2015). Além do líder, a cultura organizacional é importante propulsora da Capacidade Absortiva, constituindo-se como valores e crenças que, institucionalizados, guiam comportamentos em direção a um determinado objetivo (van Doorn et al., 2016); bem como à pesquisa e ao desenvolvimento (Fabrizio, 2009), à qualidade e confiança da fonte de informação (Ferrerias-Mendéz et al., 2015) e a um quadro de funcionários experientes e qualificados (Cassol et al., 2016; Garrido et al., 2017). Uma Capacidade Absortiva desenvolvida adequadamente gera maior desempenho financeiro, internacional e geral da organização (Iyengar et al., 2017; Koerich et al., 2015; Engelen et al., 2015; Patel et al., 2015).

Por fim, uma organização que adquire, absorve, transforma e explora seu conhecimento de forma efetiva, além de depender da cultura organizacional e do estilo de liderança, também cria um caminho de dependência às atitudes individuais dos agentes organizacionais. O *Mindset* de Crescimento, enquanto uma atitude direcionada ao desenvolvimento e aprendizado constantes (Dweck, 1999; 2012; 2017; Roux & Hartel, 2018), e que pode ser aprimorada e incentivada por meio de treinamentos (Blackwell et al., 2007; Yeager et al., 2016), encaixa-se na teoria; uma vez que está sempre aberto a novos aprendizados, é flexível a mudanças, sabe lidar com líderes

transformacionais e com mentalidade voltada ao desenvolvimento (Gong et al., 2009; Căniels et al., 2018), bem como se adapta a culturas de inovação, nas quais a Capacidade Absortiva é incentivada com intuito de criar novos *insights* que levam a uma vantagem competitiva (Keating & Heslin, 2015; Fabrizio, 2009).

Um indivíduo que tem consigo um direcionamento a objetivos de aprendizado (*Mindset* de Crescimento) busca proativamente por tarefas que o desafiem e o motivem, não se acomodando às rotinas e ao seu desempenho corrente, lidando com situações de mudanças e flexibilidade (Dweck, 2017; Roux & Härtel, 2018; Bower & Konwerski, 2017). Levando em consideração que a Capacidade Absortiva depende diretamente do nível de experiência e conhecimento prévio de indivíduos dentro de uma organização, uma das chaves para sua potencialização seria o direcionamento a um *Mindset* de Crescimento de seus funcionários.

Um indivíduo com *Mindset* de Crescimento busca por oportunidades, procura conhecimentos novos, é adepto a mudanças e a tudo que perturbe seu *status quo*; assim, esse indivíduo, enquanto parte de uma organização com Capacidade Absortiva elevada, será capaz de utilizar as informações úteis provenientes do ambiente para fins da organização, filtrando conteúdos e conhecimentos que fogem do escopo da mesma, assimilando as informações, compartilhando com seus pares e contribuindo para sua comercialização e uma posterior vantagem competitiva (Bedford, 2017; Zingoni & Byron, 2017). Os estudos sobre *Mindset* são focados principalmente na busca por novos conhecimentos (Wheeler & Omair, 2016). Logo, analisar em conjunto com a Capacidade Absortiva Organizacional é uma oportunidade, uma vez que os dois conceitos estão ligados ao aprendizado e ao desempenho organizacional (Claro et al., 2016; Fagundes et al., 2014; Iyengar et al., 2017; Koerich et al., 2015; Engelen et al., 2015).

Em contraponto, o *Mindset* Fixo é uma atitude voltada para a manutenção do *status quo*, em que indivíduos dotados com essa atitude resistem a mudanças e ao aprendizado, enxergando o desenvolvimento como uma contestação de suas atuais habilidades (Dweck, 1999; 2017). Esses indivíduos, inseridos em uma cultura que incentive o desenvolvimento, aprendizado e a inovação, podem ser contraproducentes, uma vez que são focados em seu próprio desempenho, evitando novos conhecimentos (Scott & Ghinea, 2013; Roux & Härtel, 2018). Infere-se, neste estudo, que o *Mindset* Fixo terá uma influência negativa sobre a Capacidade Absortiva Organizacional, uma vez que este último preza pela absorção, assimilação e utilização de novos conhecimentos em benefício da organização e do seu desenvolvimento (Cohen & Levinthal, 1990; Zahra & George, 2002).

Assim, tendo em vista a discussão anterior, o estudo se guia pela seguinte questão de pesquisa: qual a influência de uma atitude voltada para o desenvolvimento (*Mindset* de Crescimento) ou uma atitude voltada para a manutenção do *status quo* (*Mindset* Fixo) na capacidade organizacional de absorver, assimilar e utilizar conhecimento em benefício da organização (Capacidade Absortiva Organizacional)?

Com base nesta problemática, o presente estudo possui como objetivo verificar os efeitos do *Mindset* na Capacidade Absortiva Organizacional. Especificamente, busca analisar a influência positiva do *Mindset* de Crescimento sobre a Capacidade Absortiva Organizacional; e analisar a influência negativa do *Mindset* Fixo sobre a Capacidade Absortiva Orga-

nizacional. Para isso, a pesquisa utilizou uma análise fatorial exploratória e modelagem de equações estruturais.

O estudo contribui com a literatura da estratégia comportamental, principalmente na teoria da capacidade absortiva, sugerindo o *Mindset* de Crescimento e *Mindset* Fixo enquanto seus potenciais antecessores, em uma relação até então não encontrada em estudos anteriores. Contribui também com a literatura do *Mindset* aplicado na Administração (Ferreira et al., 2020), que ainda se encontra em estágio embrionário, utilizando amostras de indivíduos dentro de organizações, em consonância com outros estudos que utilizam amostras de estudantes (Ferreira et al., 2019). Gerencialmente, o estudo contribui como uma tentativa de entender quais fatores influenciam e potencializam a Capacidade Absortiva Organizacional, e, ao sugerir que um desses fatores é o *Mindset* de Crescimento, uma atitude que pode ser trabalhada por meio de treinamentos (Blackwell et al., 2007), este estudo entrega uma potencial ferramenta que pode ajudar indivíduos dentro de uma organização pautada em uma cultura de inovação a atingir seu pleno potencial e desempenho.

■ MINDSET

Os estudos sobre o *Mindset* são respaldados por um viés de pesquisa que enxerga a inteligência como algo maleável, passível de desenvolvimento por meio de treinamentos, além de estudos de Neurociências que mostram que o cérebro se desenvolve conforme conhece e aprende novas habilidades e competências (Gardner, 1995). Dweck (1999; 2012; 2017) inicia, no campo psicológico e pedagógico, estudos sobre o *Mindset*, com fundamentos na Psicologia positiva (French II, 2016), defendendo que o indivíduo possui atitudes/crenças que o direcionam a dois tipos de objetivos: o de aprendizado e o de desempenho. Esse direcionamento foi comprovado em uma meta-análise efetuada por Burnette et al. (2013).

Quando o indivíduo possui um direcionamento a objetivos de aprendizado — ou seja, possui um *Mindset* de Crescimento —, ele irá perseguir e efetuar escolhas que buscam seu aprimoramento pessoal, seja no trabalho, na educação, em seus relacionamentos, ou em diversos outros aspectos da sua vida. Esse aprimoramento envolve seu desenvolvimento, a busca por conhecimentos novos, por desafios, por novos aprendizados e por mudanças que irão sempre colocar em xeque seu *status quo*, que, aqui, não constitui um empecilho (Dweck, 1999; 2012; 2017).

Já aquele indivíduo que possui um direcionamento a objetivos de desempenho — *Mindset* Fixo — é aquele que acredita na não maleabilidade de suas habilidades e inteligência; afinal, ele está demasiadamente apegado a seu *status quo*, justamente por acreditar que já alcançou seu estado pleno de desenvolvimento, e todo esforço para mudança apresenta um empenho desnecessário, por vezes penoso. Esse indivíduo pode, então, bloquear toda e qualquer oportunidade de crescimento e mudança que surgir para si (Dweck, 1999; 2012; 2017).

Segundo Dweck (1999; 2017), todos possuem os dois tipos de *Mindset*, dependendo da situação que enfrentam. O *Mindset* Fixo nem sempre é ruim, por exemplo, profissionais que mexem com programação básica podem

não precisar de novos conhecimentos (Scott & Ghinea, 2013), e o mesmo pode se aplicar àquele profissional que trabalha em um ambiente no qual mudanças e novos conhecimentos não são bem-vindos. Porém, isso não é o caso de muitas organizações que existem em um ambiente contemporâneo rodeado pela tecnologia, que recebem novas informações a todo momento e que competem em um ambiente dinâmico, o que exige uma flexibilidade frente a mudanças (Roux & Härtel, 2018).

Os estudos sobre *Mindset* de Crescimento concentram-se principalmente no ambiente pedagógico e psicológico (Wheeler & Omair, 2016), ligando o *Mindset* de Crescimento a um aumento do desempenho (Claro et al., 2016; Fagundes et al., 2014), facilidade de aprendizado (Bedford, 2017), aumento do engajamento (Zeng et al., 2016), aumento da resiliência (Yeager et al., 2014; Leite et al., 2023), diminuição de estressores e problemas psicossomáticos como ansiedade e depressão (Schroder et al., 2016; Schroder et al., 2017) bem como persistência em dietas e alimentação saudável (Burnette & Finkel, 2012).

No âmbito dos estudos sobre Administração, as pesquisas ainda se encontram em estado incipiente, com alguns estudos sendo feitos no campo do comportamento do consumidor (Murphy & Dweck, 2016; Puente-Diaz & Cavazos-Arroyo, 2019; Carnevalle et al., 2018; Song et al., 2019; Japutra et al., 2019); da liderança (Wang et al., 2018; Caniëls et al., 2017); e da estratégia (Özduvan & Tanova, 2017; Zingoni & Byron, 2017; Rattan & Dweck, 2018; Ferreira et al., 2019). Existem trabalhos, porém, que insistem que o campo da Administração é frutífero nesse tipo de estudo e apontam benefícios de uma organização que conta com colaboradores que possuem esse tipo de *Mindset*, bem como a importância de se desenvolver tal postura em seus colaboradores por meio de treinamentos específicos citados pela literatura (Roux & Härtel, 2018; Bower & Konwerski, 2017; Ferreira et al., 2023; Blackwell et al., 2007; Yeager et al., 2016).

No que concerne aos estudos de estratégia e liderança, percebe-se uma preocupação com comportamentos como cidadania organizacional (Özduvan & Tanova, 2017), recepção a *feedbacks* (Zingoni & Byron, 2017), humildade do líder (Wang et al., 2018) com *Mindset* de Crescimento, resistência frente a preconceitos no local de trabalho (Rattan & Dweck, 2018) e a ligação entre funcionários com *Mindset* de Crescimento, líderes transformacionais, proatividade e engajamento no trabalho (Caniëls et al., 2017). Keating e Helling (2015) apontam o estilo de liderança como um dos pilares para incentivar o *Mindset* de Crescimento em um ambiente organizacional, apontamento que se comprova no estudo de Caniëls et al. (2017), os quais defendem que líderes transformacionais conseguem produzir muito bem com aqueles com *Mindset* de Crescimento, enquanto alguém com *Mindset* Fixo, frente a líderes transformacionais, pode se sentir pressionado, desconfortável e desenvolver ansiedade e estresse elevado.

Foram encontrados trabalhos que sugerem uma relação entre o potencial empreendedor de indivíduos e o *Mindset* de Crescimento, tanto para estudantes de Administração (Ferreira et al., 2019) quanto para indivíduos dentro de *start-ups* (Ferreira et al., 2023). Existe também uma série de trabalhos que ligam o *Mindset* a outros campos da Administração, como o comportamento do consumidor (Ferreira et al., 2020). A aplicação do *Mindset* em estudos na referida área, porém, ainda se encontra em estágio embrionário e tem potencial para ser estudado com uma série de outros construtos

estratégicos (Ferreira et al., 2020), entre eles, a capacidade absortiva — tópico este que será trabalhado na próxima seção.

■ CAPACIDADE ABSORTIVA ORGANIZACIONAL

A visão baseada em conhecimentos, proveniente da abordagem que percebe os recursos internos da organização como força geratriz de vantagem competitiva sustentável, é a visão que prioriza o conhecimento tácito (*know-how*) e explícito (*know-about*) como ativo mais importante (Grant, 1996; Nagano, 2020). Porém, um conhecimento deve ser devidamente assimilado pela organização e utilizado de forma a beneficiá-la para ser considerado uma vantagem competitiva, tornando-se importante, para esse fim, discutir sobre o conceito de Capacidade Absortiva.

O conceito de Capacidade Absortiva surge com Cohen e Levinthal (1990), descrevendo a habilidade de uma organização de adquirir, assimilar e transformar conhecimento, de forma a utilizá-lo para fins comerciais, gerando potencial inovador. Cohen e Levinthal (1990) pontuam sobre a importância de se desenvolver uma capacidade de absorção individual, em que, por conseguinte, desenvolve-se a Capacidade Absortiva Organizacional de forma sistêmica, sendo necessário, para os fins de desenvolvimento individual, levar em consideração o nível de conhecimento prévio e o investimento em pesquisa e desenvolvimento.

Para desenvolver a Capacidade Absortiva, a organização precisa atentar-se para o investimento em pesquisa e desenvolvimento (Fabrizio, 2009; Fosfuri & Tribó, 2008), qualidade e confiança das fontes de conhecimento externo (Ferrerias-Méndez et al., 2015), nível educacional prévio dos funcionários (Seo et al., 2015; Cassol et al., 2016), cultura organizacional (van Doorn et al., 2017), gerenciamento das tecnologias de informação (Iyengar et al., 2015), tipos de liderança (Flatten et al., 2015; Ferrerias-Méndez et al., 2018) e desempenho passado (Garrido et al., 2017). Como consequentes de uma Capacidade Absortiva alta em uma organização, estudos ligaram o conceito ao desenvolvimento de uma orientação para inovação e o desempenho inovador concretizado (Fabrizio, 2009; Cassol et al., 2016; Kostopoulos et al., 2011; Ferrerias-Méndez et al., 2015; Garrido et al., 2017; Cohen & Levinthal, 1990). Existem também evidências de sua ligação com o desempenho financeiro (Iyengar et al., 2015; Koerich et al., 2015), orientação empreendedora (van Doorn et al., 2017), criatividade (Seo et al., 2015) e desempenho internacional da organização (Wu & Voss, 2014).

A organização atua, então, enquanto incentivadora da Capacidade Absortiva Organizacional. Tal capacidade, que está sistematicamente ligada à cultura organizacional em que a organização está inserida, incluindo o quadro de funcionários, tem que possuir uma mentalidade voltada para o aprendizado e a absorção dessas informações, para poder transformá-las em vantagem competitiva. Seguindo essa linha teórica, percebe-se a importância do conhecimento humano como recurso que leva a uma vantagem competitiva sustentável, à medida que o conhecimento tácito contido na organização sustenta suas premissas e processos, que podem ser imitados por competidores, se não forem devidamente geridos.

Uma atitude de crescimento é positivamente relacionada ao aprendizado (Dweck, 2012; 2017), ligado à facilidade de aprender (Bedford, 2017) e à melhor assimilação de *feedbacks* (Zingoni & Byron, 2017). Quem possui uma atitude de *Mindset* de Crescimento está apto ao aprendizado contínuo e busca novos conhecimentos e habilidades que lhe deem motivação e o desafiem. Para que ocorra o aprendizado, é necessário que o conhecimento captado no meio externo seja devidamente absorvido, difundido internamente, transformado e explorado, conceitos que caracterizam a Capacidade Absortiva Organizacional (Cohen & Levinthal, 1990; Zahra & George, 2002). Assim, espera-se que o *Mindset* de crescimento tenha efeitos positivos sobre as Capacidades Absortivas potenciais e realizadas.

Uma Capacidade Absortiva efetiva leva em consideração o conhecimento prévio de seus indivíduos (Cohen & Levinthal, 1990). Quando o indivíduo tem em mente a sua constante evolução e desenvolvimento, potencializado por um *Mindset* de Crescimento, em um ambiente organizacional, pode contribuir para a Capacidade Absortiva Organizacional. Esse indivíduo não receará desafios, enfrentando-os em busca da evolução pessoal, e essa busca por conhecimento e aprendizado relacionar-se-á positivamente com a Capacidade Absortiva Organizacional (Cohen & Levinthal, 1990; Zahra & George, 2002; Dweck, 2012; 2017; Roux & Härtel, 2018).

Já um indivíduo dotado de um *Mindset* Fixo, focado em seu desempenho, em primazia do seu desenvolvimento e aprendizado contínuos, por conseguinte, acaba por evitar desafios e mudanças que o perturbem em suas rotinas (Dweck, 2012; 2017). Esse indivíduo apresentará resistência em adquirir novos conhecimentos, uma dificuldade em assimilá-los dentro dos limites organizacionais e evitará mudanças organizacionais, pois preza rotinas e rituais institucionalizados (Bedford, 2017; Roux & Härtel, 2018). Esse indivíduo, inclusive, terá dificuldades em trabalhar em equipe, assumindo uma postura competitiva que influenciará no compartilhamento de conhecimentos tácitos com seus pares, prejudicando, por sua vez, a Capacidade Absortiva Organizacional. Assim, têm-se as hipóteses deste estudo:

H01: O Mindset de Crescimento individual tem uma influência positiva na Capacidade Absortiva Organizacional.

H02: O Mindset Fixo individual tem uma influência negativa na Capacidade Absortiva Organizacional.

■ PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa, apesar de se propor a investigar uma relação até então inexplorada entre os construtos, e, por isso, encaixar-se nos moldes de uma pesquisa exploratória, pode ser considerada de natureza descritiva e confirmatória, uma vez que tem como objetivo associar diferentes variáveis para inferir uma relação de causalidade (Hair et al., 2009; Malhotra, 2019).

A amostra consistiu em 230 indivíduos, funcionários de diferentes organizações, coletados de forma não probabilística pela internet, no período de 16 de outubro de 2019 a 12 de dezembro de 2019. A quantidade da amostra segue o apontado por Hair et al. (2009), os quais sugerem 10 respondentes

por item do questionário utilizado — o instrumento empregado na pesquisa possui 23 itens.

O questionário utilizado para mensurar o *Mindset* de Crescimento e *Mindset* Fixo foi extraído do instrumento sugerido por Vandewalle (1997), que utiliza o conceito do *Mindset* de Crescimento, porém, ligado às questões aplicáveis a um ambiente organizacional. Do questionário original de 13 questões, foram retirados cinco itens que caracterizam o *Mindset* de Crescimento e quatro itens que caracterizam o *Mindset* Fixo. As afirmativas que correspondem ao *Mindset* Fixo de Desempenho foram retiradas, uma vez que a abordagem seguida por este trabalho foca na visão binária de Dweck, de um posicionamento bloqueador do crescimento, ou em rumo ao aprendizado e desenvolvimento — nada no meio termo. Por sua vez, o questionário empregado para mensurar a Capacidade Absortiva foi o de Flatten et al. (2011), originalmente com 14 questões, compreendendo quatro construtos, sendo eles: adquirir, assimilar, transformar e explorar informações. O questionário foi aplicado na íntegra. Para o survey foi utilizada uma escala Likert de 7 pontos, em que 1 representava “discordo totalmente” e 7, “concordo totalmente”.

Os dois questionários foram traduzidos para o português, e as traduções foram validadas em testes-piloto com cinco gestores. Não foram encontrados destoantes semânticos ou gramaticais que invalidassem alguma questão. Assim, ambos passaram por uma validação, por meio da análise fatorial exploratória, em que foram calculados o Alfa de Cronbach, o KMO, o teste de esfericidade de Bartlett, a variância total e as cargas de cada questionário, além de cada construto, posteriormente (Hair et al., 2009).

O questionário de Flatten et al. (2011) apresentou problemas com o Alfa de Cronbach, atingindo um valor de 0.927, o que significa que existiam questões redundantes no instrumento — o recomendado é um valor entre 0.70 e 0.90 (Hair et al., 2009). Ao reler o questionário, foram retiradas as questões CA4, CA5, CA10 e CA12, que realmente apresentavam redundância aos construtos que almejavam mensurar. Ao retirar os itens citados, o Alfa de Cronbach ficou em 0.897, um alfa alto e de acordo com o recomendado pela literatura, apresentando confiabilidade e validade, com KMO = 0.885, var = 53.090, Bartlett = 1174.495, gl = 45 e $p < 0.000$ — valores com parâmetro em Hair et al. (2009). A análise fatorial exploratória, entretanto, apontou uma redução de construto, agrupando todos os itens restantes em um construto único. O questionário retirado de Vandewalle (1997) apresentou um alfa em conformidade com o almejado (0.784), com KMO = .829, var = 67,916, Bartlett = 966.513, gl = 36, $p < 0.000$; o construto *Mindset* de Crescimento apresentou $\alpha = 0.861$, KMO = 0.854, var = 64.771, Bartlett = 510.594, gl = 10, $p < 0.000$; e o construto *Mindset* Fixo indicou $\alpha = 0.864$, KMO = 0.812, Bartlett = 433.184, gl = 6, $p < 0.000$. Assim, o questionário demonstrou validade e confiabilidade, sendo apresentado no Apêndice 1.

Seguindo a linha de trabalhos anteriores (Maia et al., 2012; Río-Rama et al., 2017; Júnior et al., 2019; Ramirez-Garcia et al., 2019; DAmario & Comini, 2020), após a validação do instrumento, com base na análise fatorial exploratória, os dados foram exportados para o software SmartPLS, utilizando-se a modelagem de equações estruturais para aceitação ou rejeição das hipóteses sugeridas. Os procedimentos preliminares e subsequentes à preparação e utilização dos dados coletados, a fim de viabilizar a execução das técnicas de análise multivariadas no software selecionado (SmartPLS SEM 3.0), foram integralmente adotados com base nas orientações de Hair et al. (2017).

Hair et al. (2017) defendem que a modelagem de equações estruturais se caracteriza por dois componentes básicos: (i) o modelo estrutural, ou modelo de “caminhos”, que relaciona variáveis independentes com variáveis dependentes; e (ii) o modelo de mensuração, que permite o uso de indicadores para avaliar a contribuição de cada um deles na representação (ou conceituação) de uma variável dependente ou independente.

De acordo com Hair et al. (2017), a avaliação dos modelos de mensuração reflexivos incluem: (i) análise da confiança composta, Alfa de Cronbach e cargas externas (*outer loadings*), para avaliar a consistência interna; (ii) análise da confiança no indicador e da Variância Média Extraída (AVE), a validade convergente; e (iii) análise do critério de *Fornell-Larckerr*, *Heterotrait Monotrait Ratio* (HTMT) e das cargas cruzadas (*cross loadings*), para avaliar a validade divergente. Por sua vez, o modelo estrutural foi analisado com base no teste de hipóteses (*t-student*), coeficiente de determinação e avaliação da relevância preditiva.

Para abarcar possíveis vieses no instrumento de pesquisa, seguiram-se as recomendações de Podsakoff et al. (2003) de informar aos participantes que não existiam respostas certas, para que respondessem de acordo com suas percepções sobre o quanto aquelas afirmativas eram fidedignas em relação às suas expectativas e experiências, garantindo o anonimato dos respondentes e a confidencialidade das informações. Para além, realizou-se um *common method bias* para examinar possíveis distorções, comparando respostas entre os 25% dos primeiros e últimos respondentes — análise esta que não indicou nenhum viés (Aker, Wamba, & Dewan, 2017). No que se refere aos dados perdidos, uma vez que os questionários foram enviados via *Google Forms*, utilizou-se a ferramenta “resposta obrigatória” em todos os itens, e, dessa forma, nenhum questionário possuía dados ausentes. Tal medida também foi aplicada em pesquisas realizadas por Christino et al. (2018). Na sequência, procedeu-se à avaliação dos *outliers*. Não foi identificado nenhum problema dessa natureza na base, demonstrando a normalidade dos dados.

■ APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A amostra do estudo compreende: 51% do sexo feminino, a maioria pertencente à faixa de 18 a 38 anos (72%), com graduação (39%) ou pós-graduação completa (50,43%), todos empregados, e a maior parte pertencente a Minas Gerais (77%), com 45% pertencentes a BH; 3%, à região metropolitana; e 29% espalhados principalmente no sul e centro-oeste de Minas. Um panorama sobre a amostra pode ser visualizado na Tabela 1.

Tabela 1

Características amostrais

Gênero		
FEM	117	50,87%
MAS	113	49,13%

Idade		
18 a 28 anos	82	35,65%
29 a 38 anos	84	36,52%
39 a 48 anos	43	18,70%
49 a 58 anos	21	9,13%

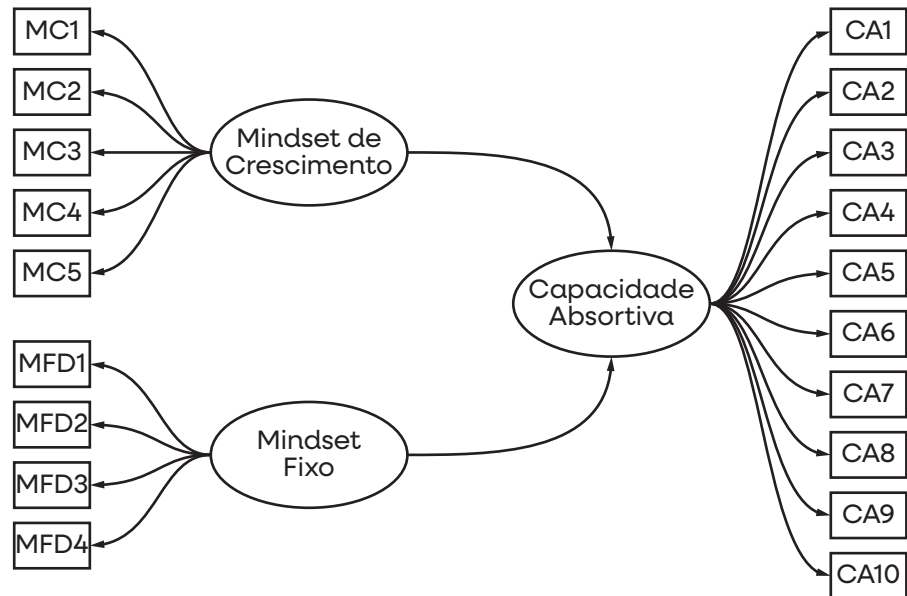
Escolaridade		
Ensino médio	24	10,43%
Graduação	90	39,13%
Pós-graduação	116	50,43%

Região		
AM	12	5,22%
BA	2	0,87%
BH	104	45,22%
Região metrop.	6	2,61%
MG	67	29,13%
CE	3	1,30%
ES	3	1,30%
GO	2	0,87%
PB	1	0,43%
PR	2	0,87%
RS	2	0,87%
RJ	4	1,74%
SC	2	0,87%
SP	20	8,70%
Sudeste	204	
Nordeste	6	
Norte	12	
Centro-Oeste	2	
Sul	6	

Levando-se em consideração o objetivo desta pesquisa, de verificar os efeitos do *Mindset* de indivíduos na Capacidade Absortiva Organizacional, chegou-se ao seguinte modelo reflexivo representado na Figura 1.

Figura 1

Modelo hipotético



O modelo foi estimado com base no algoritmo PLS, utilizando o software *SmartPLS*, seguindo os parâmetros recomendados por Hair et al. (2017), entre eles o critério de parada do algoritmo quando atingido o número máximo de 300 iterações ou alcançado o critério de parada $1.0E-5$. O modelo de mensuração explica o quão bem a teoria se encaixa nos dados, e os critérios para análise. A primeira análise compreende a validade convergente do modelo de mensuração — ou seja, em qual medida um indicador correlaciona-se positivamente com indicadores do mesmo construto (Hair et al., 2017). A validade convergente é composta pela análise das cargas externas e variância média extraída.

Na análise das cargas externas, os indicadores que apresentaram cargas externas inferiores a 0,700 como valor de referência foram excluídos, sendo eles: MC5 (0.687), pertencente ao construto *Mindset* de Crescimento; e CA3 (0.478), pertencente à *Capacidade Absortiva*. A AVE é a medida utilizada para estabelecer a validade convergente no nível do construto (Hair et al., 2017). Todos os construtos apresentaram valor de AVE superior ao mínimo sugerido, de 0,50. O valor inferior obtido, de 0,565, aconteceu no construto da *Capacidade Absortiva*. Os valores de AVE podem ser visualizados na Tabela 2.

Por sua vez, a confiabilidade testada pela consistência interna do modelo indica o grau em que as medidas são livres de erros que afetam a medição de forma aleatória — formada pelo Alfa de *Cronbach* e a confiabilidade composta. Segundo Hair et al. (2017), o valor do Alfa de *Cronbach* varia entre 0 e 1, em que os valores de 0.70 a 0.90 são satisfatórios e os acima de 0.90 são indesejados. *Capacidade Absortiva* apresenta o valor de 0,904, superior ao limite sugerido de 0,900. Tal valor foi mantido pelo fato de estar muito próximo ao limite. Já a confiabilidade composta apresentou valores acima de 0.70, estando em consonância com o recomendado pela literatura (Hair et al., 2017). Os valores podem ser visualizados na Tabela 2.

Tabela 2

Consistência interna do modelo de mensuração

	Alfa de Cronbach	rho_A	Confiabilidade composta	variância média extraída (AVE)
Capacidade Absortiva	0,904	0,915	0,921	0,565
Mindset de Crescimento	0,859	0,859	0,905	0,703
Mindset Fixo	0,866	0,888	0,908	0,711

Por fim, avalia-se a validade discriminante, que consiste na extensão em que um construto se difere dos demais construtos do modelo (Hair et al., 2017) — formado pelo critério de Fornell-Larcker, pelas cargas cruzadas e critério HTMT. O critério de Fornell-Larcker indica que a raiz quadrada da AVE de cada construto deve ser maior que a maior correlação com cada construto (Hair et al., 2017). A Tabela 3 revela que todos os construtos são adequados.

Tabela 3

Critério de Fornell-Larcker

	Capacidade absortiva	Mindset de Crescimento	Mindset fixo
Capacidade Absortiva	0,752		
Mindset de Crescimento	0,474	0,839	
Mindset Fixo	-0,191	-0,108	0,843

As cargas cruzadas (*cross loadings*) devem ser maiores do que todas as outras cargas dos construtos (Hair et al., 2017). A Tabela 4 mostra que as cargas cruzadas são adequadas.

Tabela 4

Cargas Cruzadas do modelo de mensuração

	Capacidade absortiva	Mindset de Crescimento	Mindset fixo
CA1	0,713	0,379	-0,134
CA10	0,824	0,433	-0,197
CA2	0,722	0,266	-0,132
CA4	0,728	0,280	-0,174
CA5	0,709	0,265	-0,119
CA6	0,759	0,354	-0,105
CA7	0,738	0,300	-0,143
CA8	0,74	0,359	-0,181

Mindset-se: Uma análise exploratória sobre Mindset e Capacidade Absortiva organizacional

	Capacidade absortiva	Mindset de Crescimento	Mindset fixo
CA9	0,826	0,476	-0,107
MC1	0,400	0,849	-0,017
MC2	0,392	0,814	-0,108
MC3	0,400	0,873	-0,121
MC4	0,396	0,817	-0,117
MFD1	-0,112	-0,070	0,816
MFD2	-0,190	-0,162	0,884
MFD3	-0,152	-0,047	0,802
MFD4	-0,171	-0,067	0,868

Notas. CA = Capacidade Absortiva; MC = Mindset de Crescimento; MFD = Mindset Fixo.

Por sua vez, o critério HTMT (Heterotrait Monotrait Ratio), assim como os anteriores, tem por objetivo determinar se o construto é único. Os valores de HTMT entre as relações dos construtos devem ser menores que 0,9. A Tabela 5 revela que todos os construtos satisfazem essa condição.

Tabela 5

HTMT do modelo de mensuração

	Capacidade absortiva	Mindset de Crescimento	Mindset Fixo
Capacidade Absortiva			
Mindset de Crescimento	0,522		
Mindset Fixo	0,21	0,136	

A avaliação do modelo de mensuração reflexivo constata que ele apresenta consistência interna, validade convergente e validade discriminante. Dessa forma, torna-se possível avançar para a avaliação do modelo estrutural.

O modelo estrutural examina a capacidade preditiva do modelo e as relações entre os construtos (Hair et al., 2017). A avaliação da colinearidade no modelo estrutural se dá mediante o exame dos valores de tolerância e da VIF, em que se consideram como não indicativos de colinearidade entre os construtos de um mesmo conjunto de valores de tolerância iguais ou superiores a 0,20 e valores VIF iguais ou inferiores a 5,00 (Hair et al., 2017). Todos os construtos do modelo não apresentaram problemas de colinearidade, de acordo com valores de tolerância e VIF alcançados. Ou seja, a colinearidade estatística entre o preditor não é uma questão crítica no modelo estrutural (Tabela 6).

Tabela 6

Avaliação de colinearidade do modelo estrutural

	Capacidade absortiva	Mindset de Crescimento	Mindset fixo
Capacidade Absortiva			
Mindset de Crescimento	1,012		
Mindset Fixo	1,012		

Após tratado o modelo de mensuração, é na avaliação do modelo estrutural que se verificam as hipóteses da pesquisa, conforme as orientações de Hair et al. (2017). As hipóteses da pesquisa são visualizadas no diagrama de caminhos, apresentado na Tabela 7 a seguir. Para identificar a significância de um coeficiente, utilizou-se o valor do teste T, que deve ser igual ou superior a 2,58, 1,96 e 1,57 para nível de significância de 1%, 5% e 10%, respectivamente (Hair et al., 2017). Dessa forma, aceita-se totalmente a hipótese 1, de que o *Mindset* de Crescimento influencia a Capacidade Absortiva Organizacional, e a hipótese 2, de que o *Mindset* Fixo influencia negativamente a Capacidade Absortiva Organizacional.

Tabela 7

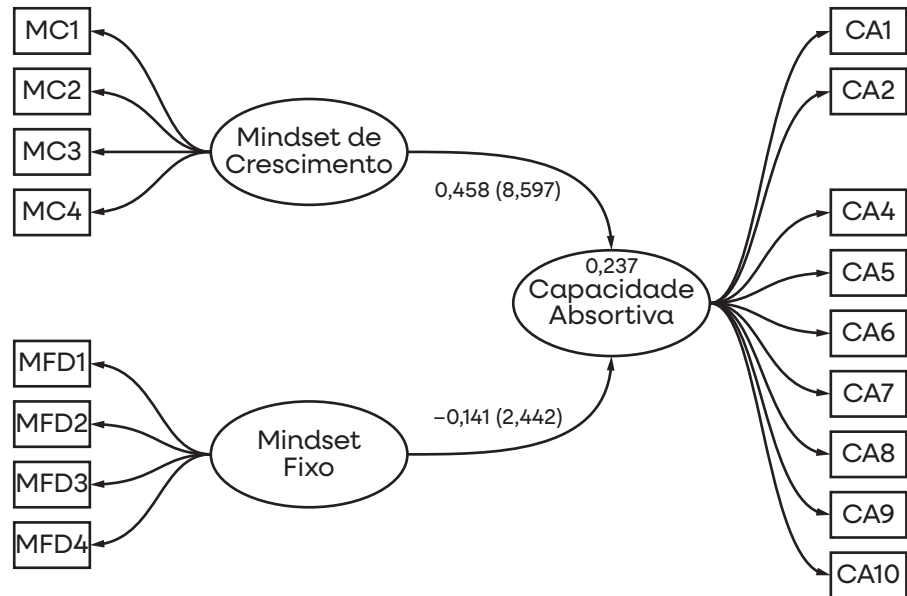
Teste de hipóteses

	Amostra original (O)	Média da amostra (M)	Desvio Padrão (STDEV)	Estatística t ((O/STDEV))	Valores de p
<i>Mindset</i> de Crescimento + Capacidade absortiva	0,458	0,461	0,053	8,597	0,000
<i>Mindset</i> fixo + Capacidade absortiva	-0,141	-0,149	0,058	2,442	0,015

O R^2 , conhecido como “Coeficiente de Determinação”, representa a combinação dos efeitos dos construtos exógenos (independentes) sobre determinado construto endógeno (dependente) (Hair et al., 2017). O coeficiente de determinação é a medida do poder de previsão do modelo, representando os efeitos combinados das variáveis latentes na variável endógena. Os coeficientes de determinação são avaliados pelos valores de 0,19, 0,33 e 0,67, que são, respectivamente, fraco, moderado e substancial (Hair et al., 2017). O R^2 do estudo foi de 0.244, e o R^2 ajustado foi de 0.237. Assim, a capacidade preditiva do *Mindset* sobre a Capacidade Absortiva é de 23.70%, como pode ser visualizado na Figura 2.

Figura 2

Modelo estrutural



Por sua vez, a avaliação da relevância preditiva (f^2) visa averiguar se a omissão de determinado construto no modelo gera impacto significativo nos construtos endógenos. Ou seja, quando o R^2 de determinado construto endógeno diminui após a exclusão de determinado construto exógeno, isso significa que este apresenta relevância preditiva para aquele. Como referência para a avaliação dos valores de f^2 , Cohen (1988) apresenta os valores de 0,02, 0,15 e 0,35 para efeitos pequenos, médios e grandes, respectivamente, dos construtos exógenos do modelo. De acordo com o modelo, o f^2 do *Mindset* de Crescimento sobre a Capacidade Absortiva Organizacional é considerado médio (0,275), enquanto o f^2 do *Mindset* Fixo sobre a Capacidade Absortiva Organizacional é considerado baixo (0,026).

Por fim, o ajuste do modelo foi calculado pelo *standardized root mean square residual* (SRMR), métrica que compara as correlações observadas e previstas para avaliação. Um valor menor que 0,08 é aceitável (Henseler et al., 2015). Nesse estudo, o modelo apresentou um valor de SRMR de 0,065, o que fornece evidências para afirmar a adequação e adequabilidade do modelo.

DISCUSSÃO

O presente estudo teve como objetivo verificar a relação entre o *Mindset* individual e a Capacidade Absortiva Organizacional. Para isso, e com base na literatura, foram definidas duas hipóteses: (i) o *Mindset* de Crescimento individual tem uma influência positiva na Capacidade Absortiva Organizacional; e (ii) o *Mindset* Fixo individual tem uma influência negativa na Capacidade Absortiva Organizacional.

A primeira hipótese do estudo foi confirmada, com um coeficiente de caminho de 0,458, *t Statistics* de 8,597 e $p < 0,05$, demonstrando uma

relação positiva entre eles. Apesar de ser uma relação que não foi testada empiricamente em estudos prévios encontrados, a hipótese foi aferida visto que um indivíduo com o *Mindset* de Crescimento será aquele que irá fazer bom uso de novas informações, não oferecendo bloqueios ao aprendizado. Considera-se que sua orientação é em direção a objetivos de aprendizado, sendo este flexível a mudanças e tendo bom desempenho sob lideranças transformacionais que incentivem mudanças, sob uma cultura voltada para a inovação (Dweck, 1999; 2012; 2017; Bedford, 2017; Roux & Härtel, 2018). Essas características vão influenciar positivamente uma Capacidade Absortiva Organizacional, uma vez que tais indivíduos conseguem adquirir informações e assimilá-las em seu ambiente de trabalho, bem como explorar essas informações, conseguindo captar destas um recurso a ser transformado em vantagem competitiva (Zahra & George, 2002; Flatten et al., 2015; Flatten et al., 2011). O *Mindset* surge enquanto antecedente da Capacidade Absortiva Organizacional, pois nada adiantam incentivos do líder e da cultura organizacional, ou o nível educacional elevado do colaborador (Seo et al., 2015; Flatten et al., 2015; Fabrizio, 2009; van Doorn et al. 2016), se este não tem um direcionamento ao aprendizado e desenvolvimento — *Mindset* de Crescimento — podendo, inclusive, atuar como um inibidor do engajamento, da proatividade e desencadear estressores no indivíduo (Caniels et al., 2017; Schroder et al., 2016; Schroder et al., 2017).

Por outro lado, a hipótese 2 também foi confirmada, ou seja, o *Mindset* Fixo gera um impacto negativo na Capacidade Absortiva, potencial e realizada, de uma organização, com um coeficiente de caminho de $-0,141$, *t statistics* de $2,442$; e $p < 0,05$. Em linha com o que foi defendido anteriormente, um indivíduo com um direcionamento voltado para manutenção do *status quo* e objetivos voltados para seu próprio desempenho, quando inserido em uma cultura voltada para inovação e aprendizado contínuo, apresentará dificuldades uma vez que considera que a busca por conhecimento e aprimoramento não está em seu direcionamento (Caniels et al., 2017; Roux & Hartel, 2018; Dweck, 2017; Scott & Ghinea, 2013; Bower & Konwerski, 2017).

Tal indivíduo irá sentir-se pressionado e retraído frente à necessidade de inovar e estar flexível às mudanças exigidas nesse ambiente organizacional. Assim, é esperado que a pessoa com *Mindset* Fixo possua dificuldade em adquirir novas informações e assimilá-las, de forma a devidamente explorá-las e transformá-las em um recurso valioso para a organização. Afinal, oportunidades que signifiquem o questionamento de suas habilidades correntes representam uma ameaça ao seu *status quo*, a qual deve ser evitada (Zingoni & Byron, 2017; Dweck, 2012; 2017).

Por fim, foi encontrado um coeficiente de determinação de $23,70\%$. A capacidade do *Mindset* em prever a Capacidade Absortiva é fraca, o que pode mudar, haja vista a quantidade de estudos anteriores que propõem uma série de determinantes para o construto que não foram estudados nesta pesquisa. Em futuras pesquisas, a adoção de outras variáveis, como desempenho de absorção passado, estilo de liderança, investimento em P&D, experiência prévia dos indivíduos e nível de escolaridade, poderia talvez aumentar a capacidade explicativa do modelo.

■ CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conhecimento é um ativo valioso em uma organização, sendo fonte para inovações, estratégias bem-sucedidas e vantagem competitiva, quando competentemente adquirido, transformado, explorado e transformado. Para isso, existem trabalhos que demonstram a importância de incentivo organizacional, experiências prévias e conhecimento dos funcionários. Uma questão, todavia, até então inexplorada é se a atitude voltada para o desenvolvimento (*Mindset* de Crescimento) ou para a manutenção do *status quo* (*Mindset* Fixo) influencia na capacidade da organização de absorver, assimilar e utilizar conhecimentos a seu favor (Capacidade Absortiva Organizacional).

Afinal, esta é a principal conclusão deste trabalho: o *Mindset* de Crescimento, este direcionamento a objetivos de aprendizado e ao auto-aprimoramento constantes, está positivamente relacionado à capacidade organizacional de adquirir, assimilar, explorar e transformar informações — Capacidade Absortiva Organizacional. Frisam-se sempre essas etapas da Capacidade Absortiva, uma vez que uma organização que só adquira a informação e não a utilize não consegue transformar esse conhecimento em uma vantagem competitiva.

Por sua vez, alguém com *Mindset* Fixo não tem esse direcionamento ao aprendizado; pelo contrário, ele está focado em seu próprio desempenho. Ligando essa afirmação ao ambiente empresarial, pode-se dizer que seria alguém que prezaria mais fazer sua tarefa com esmero do que aprender coisas novas ou se desafiar, chegando a evitar qualquer coisa que coloque à prova suas habilidades. Mesmo que novas informações sejam adquiridas, elas não são transformadas em vantagem competitiva, pois tal informação é considerada mais como ameaça que como oportunidade. Essas características não são ajustáveis a uma organização que incite uma capacidade de absorção elevada e a busca de uma vantagem competitiva por meio do conhecimento.

Uma limitação do trabalho é o tamanho amostral que é restrito ao escopo de Minas Gerais, o que pode trazer divergências culturais. Semelhantemente, o fato de a pesquisa ser de caráter transversal deixa brecha para que futuras pesquisas possam investir em *designs* experimentais e longitudinais. Sugere-se também trabalhar com outros determinantes da Capacidade Absortiva, juntamente ao *Mindset*, em busca de uma maior capacidade explicativa do modelo, uma vez que o *Mindset* tem o potencial explicativo de 23,7%. Não foram trabalhadas, neste estudo, variáveis moderadoras, como é o caso de sexo, idade, nível de escolaridade, o que poderia ser considerado em futuras pesquisas. Da mesma forma, considera-se que indivíduos dentro de organizações privadas e públicas diferem-se em uma infinidade de questões, e uma análise aprofundada utilizando um comparativo entre esses dois ambientes também pode trazer uma variação nos resultados — fato que não foi especificado pela amostra nesta investigação.

Como sugestão de futuras pesquisas, o presente estudo aconselha que um maior aprofundamento seja dado para outras variáveis que possam influenciar a capacidade de absorção juntamente ao *Mindset*, seja de forma direta, ou indireta, por meio da mediação. Por exemplo, foi encontrado que uma liderança transformativa é positivamente relacionada com o *Mindset* de Crescimento e com a capacidade de absorção, logo, estudos que incluam essa variável no modelo são bem-vindos. Para além, estudos que foquem

em um tipo de cultura organizacional, como o de Ferreira et al. (2023) que analisou o *Mindset* de Crescimento e o Potencial Empreendedor com enfoque em *startups* — ou seja, em organizações envoltas em uma cultura de inovação — podem trazer resultados interessantes. Ainda considerando a análise de culturas organizacionais distintas, focar em um tipo de organização, privada ou pública, também pode trazer resultados interessantes, uma vez que uma gestão pública visa a resultados diferentes em comparação com organizações privadas (Catelli & Santos, 2004). Por fim, acredita-se que diferentes abordagens epistemológicas, para além do *survey* ou de pesquisas experimentais — comuns neste tipo de estudo —, possam trazer novas variáveis e intervenientes para a compreensão do fenômeno do *Mindset* no âmbito dos estudos de Administração.

Como contribuição gerencial, é louvável que gestores prezem por colaboradores que possuam um direcionamento ao aprendizado e desenvolvimento contínuos, principalmente se inseridos em uma cultura de inovação (Dobni, 2008). Não somente no processo de recrutamento e seleção esse gestor pode prezar pela busca de indivíduos com *Mindset* de Crescimento enquanto parte do *fit* cultural, mas também pode utilizar treinamentos que potencializem atitudes de *Mindset* de Crescimento em indivíduos dentro da organização, como foi utilizado por Blackwell et al. (2007).

Como contribuição teórica, o artigo agrega a estudos que aplicam o *Mindset* no campo da estratégia e dos estudos em Administração. A origem e predominância dos estudos sobre *Mindset* de Crescimento e *Mindset* Fixo concentram-se em estudos da saúde, Psicologia e Pedagogia. Os estudos sobre *Mindset* na Administração ainda se encontram em desenvolvimento, com uma predominância no campo do comportamento do consumidor. Ainda assim, existe uma premissa nos estudos de estratégia para se estudar o *Mindset*, como nos estilos de liderança, criatividade, inovação, potencial empreendedor, entre outros. Contribui também com a literatura de Capacidade Absortiva, uma vez que sugere antecedentes cognitivos, para além daqueles contextuais, que aumentam a capacidade de absorção, assimilação e utilização do conhecimento, visando a uma vantagem competitiva sustentável.

Esta pesquisa, então, evidencia sua contribuição gerencial, mostrando que, além de a organização incentivar pesquisa e desenvolvimento, estimular a busca e difusão de conhecimento para se tornar vantagem competitiva e procurar indivíduos que possuam alto grau de qualificação, é louvável aquela organização que busque indivíduos que possuam um direcionamento ao aprendizado e desenvolvimento contínuos. Por conseguinte, refutam-se aqueles que são focados somente em suas atuais habilidades e desempenho, não apresentando flexibilidade em face das mudanças e da dinâmica do mundo corporativo. Além do recrutamento, o gestor pode aplicar treinamentos que visem desenvolver o *Mindset* de Crescimento em seus colaboradores, uma vez que o *Mindset* é uma atitude que pode ser incentivada e, como tal, é contextual e maleável.



APENDICES

Apêndice 1

Tabela 8

Questionário validade

Capacidade Absortiva

Questões	Carga fatorial
1) A busca por informações relevantes relacionadas ao nosso mercado de atuação é uma prática diária constante em nossa organização.	,668
2) Nossos gestores encorajam nossos funcionários a utilizarem fontes de informação específicas do nosso mercado de atuação.	,754
3) Nossos gestores esperam que nossos funcionários se coloquem em contato com informações não relacionadas ao nosso mercado.	,528
4) Em nossa organização, há um fluxo de informação rápido e eficiente. Ex: Se um departamento obtém uma informação importante, ele prontamente a comunica para todos os outros departamentos. Ex: Se um departamento obtém uma informação importante, ele prontamente a comunica para todos os outros departamentos.	,737
5) Nossa gerência exige a realização periódica de reuniões gerais entre departamentos para a troca de informações relacionadas a novos desenvolvimentos, problemas e resultados alcançados.	,723
6) Nossos funcionários sabem como estruturar e utilizar um conhecimento adquirido fora da organização nas suas funções internas.	,725
7) Nossos funcionários estão acostumados a coletarem novos conhecimentos, prepará-los para objetivos futuros e deixá-los acessíveis.	,733
8) Nossos funcionários são capazes de aplicar novos conhecimentos em seus trabalhos cotidianos	,705
9) Nossa organização frequentemente reexamina tecnologias utilizadas e as adapta de acordo com novos conhecimentos adquiridos.	,737
10) Nossa organização tem a habilidade de continuar produzindo de forma mais efetiva a partir da adoção de novas tecnologias.	,756

Mindset de Crescimento

Questões	Carga fatorial
1) Eu estou disposto a escolher tarefas desafiadoras em meu trabalho, com as quais eu possa aprender bastante.	,771
2) Eu frequentemente procuro por oportunidades para desenvolver novas habilidades e conhecimentos.	,735
3) Eu gosto de tarefas difíceis e desafiadoras, nas quais eu possa aprender novas habilidades.	,827
4) Para mim, desenvolver habilidades no trabalho é importante, o bastante para que eu assuma riscos para desenvolvê-las.	,782
5) Eu prefiro situações no trabalho que exijam alto nível de habilidade e talento.	,747

Mindset Fixo

Questões	Carga fatorial
1) Eu me preocupo em mostrar que posso desempenhar minhas tarefas melhor que meus colegas.	,789
2) Eu tento entender o que posso fazer para provar minhas habilidades para as outras pessoas em meu trabalho.	,724
3) Eu gosto quando outras pessoas no meu trabalho saibam o quanto eu desempenho bem meu trabalho.	,740
4) Eu prefiro tarefas em que possa provar minhas habilidades para outras pessoas em meu trabalho.	,804

Nota. Validado de Flatten et al. (2011) e Vandewalle (1997).



▲ REFERÊNCIAS

- Akter, S., Wamba, S. F., & Dewan, S. (2017). “Why is PLS-SEM suitable for complex modeling? An empirical illustration in big data analytics quality”, *Production Planning and Control*, Vol. 28 No. 11-12, pp.1011-1021. <https://doi.org/10.1080/09537287.2016.1267411>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bedford, S. (2017). Growth mindset and motivation: A study into secondary school science learning. *Research papers in education*, 32(4), 424-443. <https://doi.org/10.1080/02671522.2017.1318809>
- Blackwell, L. S., Trzesniewski, K. H., & Dweck, C. S. (2007). Implicit theories of intelligence predict achievement across an adolescent transition: A longitudinal study and an intervention. *Child development*, 78(1), 246-263. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8624.2007.00995.x>
- Bower, M., & Konwerski, P. (2017). A mindset for career curiosity: Emerging leaders working in the digital space. *New directions for student leadership*, 2017(153), 89-101. <https://doi.org/10.1002/yd.20232>
- Burnette, J. L., & Finkel, E. J. (2012). Buffering against weight gain following dieting setbacks: An implicit theory intervention. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48(3), 721-725. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2011.12.020>
- Burnette, J. L., O’boyle, E. H., VanEpps, E. M., Pollack, J. M., & Finkel, E. J. (2013). Mind-sets matter: a meta-analytic review of implicit theories and self-regulation. *Psychological bulletin*, 139(3), 655. <https://doi.org/10.1037/a0029531>
- Caniëls, M. C., Semeijn, J. H., & Renders, I. H. (2018). Mind the mindset! The interaction of proactive personality, transformational leadership and growth mindset for engagement at work. *Career development international*, 23(1), 48-66. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2016-0194>
- Carnevale, M., Yucel Aybat, O., & Kachersky, L. (2018). Meaningful stories and attitudes toward the brand: The moderating role of consumers’ implicit mindsets. *Journal of Consumer Behaviour*, 17(1), 78-89. <https://doi.org/10.1002/cb.1687>
- Cassol, A., Cintra, R. F., Ruas, R. L., & Oldoni, L. E. (2016). Desenvolvimento da capacidade absortiva em empresas incubadas e graduadas de Santa Catarina, Brasil. *Desenvolvimento em questão*, 14(37), 168-201. <http://dx.doi.org/10.21527/2237-6453.2016.37.168-201>

- Catelli, A., & Santos, E. S. (2004). Mensurando a criação de valor na gestão pública. *Revista de Administração Pública*, 38(3), 423-448. <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6544>
- Christino, J. M. M., Silva, T. S., Cardozo, É. A. A., & Nunes, P. P. (2018). Aceitação e uso de programas de cashback: um estudo estendido a partir do modelo UTAUT2. *Encontro de Marketing da ANPAD-EMA*. <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/51482>
- Claro, S., Paunesku, D., & Dweck, C. S. (2016). Growth mindset tempers the effects of poverty on academic achievement. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 113(31), 8664-8668. <https://doi.org/10.1073/pnas.1608207113>
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 35(1), 128-152. [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BADM%20545_Spring%202008/Paper/Cohen%20and%20Levinthal%20\(1990\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BADM%20545_Spring%202008/Paper/Cohen%20and%20Levinthal%20(1990).pdf)
- DAmario, E. Q., & Comini, G. M. (2020). Inovação social nos empreendimentos sociais brasileiros: uma proposta de escala para sua classificação. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 22, 104-122. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i1.4037>
- Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: the development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 539-559. <https://doi.org/10.1108/14601060810911156>
- Dweck, C. S. (1999). *Self-theories: Their role in motivation, personality, and development*. Psychology press.
- Dweck, C. S. (2017). *Mindset: a nova psicologia do sucesso*. Objetiva.
- Dweck, C. S. (2012). Mindsets and human nature: Promoting change in the Middle East, the schoolyard, the racial divide, and willpower. *American Psychologist*, 67(8), 614-622. <https://doi.org/10.1037/a0029783>
- Engelen, A., Gupta, V., Strenger, L., & Brettel, M. (2015). Entrepreneurial orientation, firm performance, and the moderating role of transformational leadership behaviors. *Journal of management*, 41(4), 1069-1097. <https://doi.org/10.1177/0149206312455244>
- Fabrizio, K. R. (2009). Absorptive capacity and the search for innovation. *Research policy*, 38(2), 255-267. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.10.023>
- Fagundes, C. V., Luce, M. B., & Espinar, S. R. (2014). O desempenho acadêmico como indicador de qualidade da transição Ensino Médio-Educação Superior. *Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação*, 22, 635-669. <https://doi.org/10.1590/S0104-40362014000300004>

- Ferreira, F. L., Bandeira, P. O., & Gonçalves, C. A. (2019). Mindset, dificuldades em se empreender e o Potencial Empreendedor: Uma abordagem confirmatória com estudantes graduandos em administração. *Revista de Ciências da Administração*, 21(55), 51-68. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2019v21n55p51>
- Ferreira, F. L., Gonçalves, C. A., Christino, J. M. M., & Cardozo, E. A. A. (2023). Personality Traits, Mindset and Entre-preneurial Potential of Individual in Startups. *Gestão.Org – Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 21, 1-25. <https://doi.org/10.51359/1679-1827.2023.250677>
- Ferreira, F. L., Pinho, Á. D., Gonçalves, C. A., & Christino, J. M. M. (2020). O Mindset de Crescimento e a Administração: uma revisão bibliométrica e sistemática dos últimos 15 anos de publicação no Web of Science. *Gestão and Planejamento-G&P*, 21. <https://doi.org/10.21714/2178-8030gep.v.21.6654>
- Ferreras-Méndez, J. L., Newell, S., Fernández-Mesa, A., & Alegre, J. (2015). Depth and breadth of external knowledge search and performance: The mediating role of absorptive capacity. *Industrial Marketing Management*, 47, 86-97. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.038>
- Ferreras-Méndez, J. L., Sanz Valle, R., & Alegre, J. (2018). Transformational leadership and absorptive capacity: an analysis of the organisational catalysts for this relationship. *Technology Analysis and Strategic Management*, 30(2), 211-226. <https://doi.org/10.1080/09537325.2017.1299859>
- Flatten, T., Adams, D., & Brettel, M. (2015). Fostering absorptive capacity through leadership: A cross-cultural analysis. *Journal of World Business*, 50(3), 519-534. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2014.08.010>
- Flatten, T. C., Engelen, A., Zahra, S. A., & Brettel, M. (2011). A measure of absorptive capacity: Scale development and validation. *European Management Journal*, 29(2), 98-116. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2010.11.002>
- Fosfuri, A., & Tribó, J. A. (2008). Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovation performance. *Omega*, 36(2), 173-187. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2006.06.012>
- French II, R. P. (2016). The fuzziness of mindsets: Divergent conceptualizations and characterizations of mindset theory and praxis. *International Journal of Organizational Analysis*, 24(4), 673-691. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2014-0797>
- Gardner, H. (1995). *Inteligências múltiplas: a teoria na prática*. Porto Alegre: Artes médicas.
- Garrido, I. L., Parente, R. C., Gonçalo, C. R., & Vasconcellos, S. L. D. (2017). Remaining innovative: The role of past performance, absorptive capacity, and internationalization. *BBR. Brazilian Business Review*, 14(6), 559-574. <https://doi.org/10.15728/bbr.2017.14.6.1>

- Gong, Y., Huang, J. C., & Farh, J. L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of management Journal*, 52(4), 765-778. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.43670890>
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman editora.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2017). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). "A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 43 No. 1, pp.115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Iyengar, K., Sweeney, J. R., & Montealegre, R. (2015). Information technology use as a learning mechanism. *MIS quarterly*, 39(3), 615-642. <https://www.jstor.org/stable/26629623>
- Japutra, A., Loureiro, S. M. C., Molinillo, S., & Ekinici, Y. (2019). Travellers' mindsets and theory of planned behaviour. *Tourism Management Perspectives*, 30(1), 193-196. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.02.011>
- Júnior, J. C. C., Carvalho Filho, P. M. B., Jerônimo, T. B., & Melo, F. V. S. (2019). Overcoming the contamination and choosing used products. *ReMark-Revista Brasileira de Marketing*, 18(1), 132-146. <https://doi.org/10.5585/remark.v18i1.3930>
- Keating, L. A., & Heslin, P. A. (2015). The potential role of mindsets in unleashing employee engagement. *Human resource management review*, 25(4), 329-341. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.008>
- Koerich, G. V., Cancellier, É. L. P. D. L., & Tezza, R. (2015). Capacidade de absorção, turbulência ambiental e desempenho organizacional: Um estudo em empresas varejistas catarinenses. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 16, 238-267. <https://doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n3p238-267>
- Kostopoulos, K., Papalexandris, A., Papachroni, M., & Ioannou, G. (2011). Absorptive capacity, innovation, and financial performance. *Journal of business research*, 64(12), 1335-1343. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.12.005>
- Leite, F. K., Cruz, A. P. C., D'Ávila, L. C., Walter, S. A., & Silva, F. M. (2023). Organizational resilience and adaptive capacity: a case study in a family business in Rio Grande do Sul. *Brazilian Journal of Management/Revista de Administração da UFSM*, 16(2). <https://doi.org/10.5902/1983465969787>

- Maia, H. A., Formigoni, H., & Silva, A. A. D. (2012). Empresas de auditoria e o compliance com o nível de evidenciação obrigatório durante o processo de convergência às normas internacionais de contabilidade no Brasil. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 14, 335-352. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v14i44.1047>
- Malhotra, N. K. (2019). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. Bookman Editora.
- Murphy, M. C., & Dweck, C. S. (2016). Mindsets shape consumer behavior. *Journal of Consumer Psychology*, 26(1), 127-136. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2015.06.005>
- Nagano, H. (2019). The growth of knowledge through the resource-based view. *Management Decision*, 58(1), 98-111. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2016-0798>
- Özduran, A., & Tanova, C. (2017). Manager mindsets and employee organizational citizenship behaviours. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 589-606. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2016-0141>
- Patel, P. C., Kohtamäki, M., Parida, V., & Wincent, J. (2015). Entrepreneurial orientation-as-experimentation and firm performance: The enabling role of absorptive capacity. *Strategic Management Journal*, 36(11), 1739-1749. <https://doi.org/10.1002/smj.2310>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *The Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York.
- Puente-Díaz, R., & Cavazos-Arroyo, J. (2019). That is disgusting! Should I trust you?: The role of mindsets in brand trust after a negative incident. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21, 254-273. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i2.3973>
- Rabeh, H. A. D., Jimenéz-Jimenéz, D., & Martínez-Costa, M. (2013). Managing knowledge for a successful competence exploration. *Journal of Knowledge Management*, 17(2), 195-207. <https://doi.org/10.1108/13673271311315169>
- Ramirez-Garcia, C., Perea, J. G. Á. D., & Junco, J. G. D. (2019). La felicidad en el trabajo: validación de una escala de medida. *Revista de Administração de Empresas*, 59, 327-340. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020190503>
- Rattan, A., & Dweck, C. S. (2018). What happens after prejudice is confronted in the workplace? How mindsets affect minorities' and women's outlook on future social relations. *Journal of Applied Psychology*, 103(6), 676. <https://doi.org/10.1037/apl0000287>

- Río-Rama, M. D. L. C. D., Álvarez-García, J., & Coca-Pérez, J. L. (2017). Práticas de qualidade, responsabilidade social corporativa e o critério “resultados na sociedade” do modelo EFQM. *Revista brasileira de gestão de negócios*, 19, 307-328. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.3026>
- Roux, M., & Härtel, C. E. (2018). The cognitive, emotional, and behavioral qualities required for leadership assessment and development in the new world of work. In *Individual, Relational, and Contextual Dynamics of Emotions* (Vol. 14, pp. 59-69). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1746-979120180000014010>
- Schroder, H. S., Dawood, S., Yalch, M. M., Donnellan, M. B., & Moser, J. S. (2016). Evaluating the domain specificity of mental health-related mindsets. *Social Psychological & Personality Science*, 7(6), 508-520. <https://doi.org/10.1177/1948550616644657>
- Schroder, H. S., Yalch, M. M., Dawood, S., Callahan, C. P., Donnellan, M. B., & Moser, J. S. (2017). Growth mindset of anxiety buffers the link between stressful life events and psychological distress and coping strategies. *Personality & individual differences*, 110, 23-26. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.01.016>
- Scott, M. J., & Ghinea, G. (2013). On the domain-specificity of mindsets: The relationship between aptitude beliefs and programming practice. *IEEE Transactions on Education*, 57(3), 169-174. <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/6662493>
- Seo, Y. W., Chae, S. W., & Lee, K. C. (2015). The impact of absorptive capacity, exploration, and exploitation on individual creativity: Moderating effect of subjective well-being. *Computers in human behavior*, 42, 68-82. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.03.031>
- Song, Y. A., Lee, S. Y., & Kim, Y. (2019). Does mindset matter for using social networking sites?: Understanding motivations for and uses of Instagram with growth versus fixed mindset. *International Journal of Advertising*, 38(6), 886-904. <https://doi.org/10.1080/02650487.2019.1637614>
- Turulja, L., & Bajgoric, N. (2018). Information technology, knowledge management and human resource management: Investigating mutual interactions towards better organizational performance. *VINE Journal of Information & Knowledge Management Systems*, 48(2), 255-276. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-06-2017-0035>
- van Doorn, S., Heyden, M. L., & Volberda, H. W. (2017). Enhancing entrepreneurial orientation in dynamic environments: The interplay between top management team advice-seeking and absorptive capacity. *Long Range Planning*, 50(2), 134-144. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.06.003>
- VandeWalle, D. (1997). Development and validation of a work domain goal orientation instrument. *Educational & psychological measurement*, 57(6), 995-1015. <https://doi.org/10.1177/0013164497057006009>

- Wang, L., Owens, B. P., Li, J. J., & Shi, L. (2018). Exploring the affective impact, boundary conditions, and antecedents of leader humility. *Journal of applied psychology, 103*(9), 1019. <https://doi.org/10.1037/apl0000314>
- Wheeler, S. C., & Omair, A. (2016). Potential growth areas for implicit theories research. *Journal of consumer psychology, 26*(1), 137-141. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2015.06.008>
- Wu, A., & Voss, H. (2015). When does absorptive capacity matter for international performance of firms? Evidence from China. *International Business Review, 24*(2), 344-351. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.08.006>
- Yeager, D. S., Miu, A. S., Powers, J., & Dweck, C. S. (2013). Implicit theories of personality and attributions of hostile intent: A meta-analysis, an experiment, and a longitudinal intervention. *Child development, 84*(5), 1651-1667. <https://doi.org/10.1111/cdev.12062>
- Yeager, D. S.; Romero, C.; Paunesku, D.; Hulleman, C. S.; Schneider, B.; Hinojosa, C.; Lee, H. Y.; O'brien, J.; Flint, K.; Roberts, A.; Trott, J.; Greene, D.; Walton, G. M.; & Dweck, C. S. (2016). Using design thinking to improve psychological interventions: The case of the growth mindset during the transition to high school. *Journal of educational psychology, 108*(3), 374. <https://doi.org/10.1037/edu0000098>
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review, 27*(2), 185-203. <https://doi.org/10.5465/amr.2002.6587995>
- Zeng, G., Hou, H., & Peng, K. (2016). Effect of growth mindset on school engagement and psychological well-being of Chinese primary and middle school students: The mediating role of resilience. *Frontiers in psychology, 7*(1), 1873. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01873>
- Zingoni, M., & Byron, K. (2017). How beliefs about the self influence perceptions of negative feedback and subsequent effort and learning. *Organizational Behavior & Human Decision Processes, 139*, 50-62. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2017.01.007>



NOTAS

Licença de Uso

Os autores cedem à **Revista de Ciências da Administração** os direitos exclusivos de primeira publicação, com o trabalho simultaneamente licenciado sob a **Licença Creative Commons Attribution (CC BY) 4.0 International**. Esta licença permite que terceiros remixem, adaptem e criem a partir do trabalho publicado, atribuindo o devido crédito de autoria e publicação inicial neste periódico. Os autores têm autorização para assumir contratos adicionais separadamente, para distribuição não exclusiva da versão do trabalho publicada neste periódico (ex.: publicar em repositório institucional, em site pessoal, publicar uma tradução, ou como capítulo de livro), com reconhecimento de autoria e publicação inicial neste periódico.

Editora

Universidade Federal de Santa Catarina. Departamento de Ciências da Administração. Publicação no **Portal de Periódicos UFSC**. As ideias expressadas neste artigo são de responsabilidade de seus autores, não representando, necessariamente, a opinião dos editores ou da universidade.

Editores

- Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda
- Leandro Dorneles dos Santos

Histórico

Recebido em:	08-07-2021
Aprovado em:	05-06-2024
Publicado em:	02-10-2024