

**O MINDSET DE CRESCIMENTO E A ADMINISTRAÇÃO: UMA REVISÃO  
BIBLIOMÉTRICA E SISTEMÁTICA DOS ÚLTIMOS 15 ANOS DE PUBLICAÇÃO  
NO WEB OF SCIENCE**

**THE GROWTH MINDSET ON THE BUSINESS FIELD: A BIBLIOMETRIC AND  
SYSTEMATIC REVIEW OF THE PAST 15 YEARS PUBLICATIONS ON WEB OF  
SCIENCE DATABASE**

**LA MENTALIDAD DE CRECIMIENTO Y LA ADMINISTRACIÓN: UNA REVISIÓN  
BIBLIOMÉTRICA Y SISTEMÁTICA DE LOS ÚLTIMOS 15 AÑOS DE PUBLICACIÓN EN LA WEB  
OF SCIENCE**

**Frederico Leocádio Ferreira, MSc**  
Universidade Federal de Minas Gerais/Brazil  
[fredericoleocadio@gmail.com](mailto:fredericoleocadio@gmail.com)

**Áulus Dauare Pinho, BEL**  
Universidade Federal de Minas Gerais/Brazil  
[aulus97@gmail.com](mailto:aulus97@gmail.com)

**Carlos Alberto Gonçalves, Dr.**  
Fundação Mineira de Cultura, Universidade FUMEC/Brazil  
[carlos@face.ufmg.br](mailto:carlos@face.ufmg.br)

**Juliana Maria Magalhães Christino, Dra.**  
Universidade Federal de Minas Gerais/Brazil  
[julianam.prof@gmail.com](mailto:julianam.prof@gmail.com)

**RESUMO**

Levando em consideração o aumento da discussão sobre o *Mindset* na Administração nos últimos anos, este artigo visa mapear este campo por meio de uma revisão bibliométrica. Os resultados apontam que o *Mindset* de Crescimento ocupa uma parcela embrionária na discussão e, devido a isso, o artigo buscou também trazer o que vem sendo discutido sobre o tema, por meio de uma revisão sistemática. Os dois estudos foram realizados utilizando a base *web of science*, referente ao período de período de 2004 a 2019. Da revisão sistemática, destaca-se que as discussões sobre o *Mindset* de Crescimento na Administração concentram-se principalmente no campo do comportamento do consumidor, mas com trabalhos também na área de estratégia comportamental e liderança. O artigo sistematiza os achados, bem como pontua suas principais limitações e sugestões de futuras pesquisas.

**Palavras-chave:** Mindset; Mindset de Crescimento; Teoria implícita; Teoria Incremental; Administração.

**ABSTRACT**

Considering the increasing discussion on Mindset within the business field in the past years, this article aimed to map this *Mindset* field through a bibliometric review. Within this bibliometry, it was noted that the Growth Mindset occupies an embryonic part of the discussion, and because of this, the article also sought to bring what has been discussed on the topic in the business field, through a systematic review. The two studies were carried out using the Web of Science database, from 2004 to 2019. From the systematic review, it appears that the discussions on the Growth Mindset in Administration focused mainly on the field of consumer behavior, but also with few works on the behavioral strategy and leadership areas. The article discusses the main results and conclusions of those articles, as well as points out their main limitations and suggestions for future research.

**Keywords:** Mindset; Growth Mindset; Implicit Theory; Incremental Theory; Management.



## RESUMÉN

Teniendo en cuenta el aumento de la discusión sobre Mindset en los últimos años, dentro del campo de la Administración, este artículo tuvo como objetivo mapear este campo a través de una revisión bibliométrica. Dentro de esta bibliometría, se observó que la Mindset de Crecimiento ocupa una parte embrionaria de la discusión, y debido a esto, el artículo también trató de llevar lo que se ha discutido sobre el tema en el campo de la administración, a través de una revisión sistemática. Los dos estudios se llevaron a cabo utilizando la base de datos web of science, de 2004 a 2019. De la revisión sistemática, parece que las discusiones sobre la Mindset de Crecimiento en la administración se concentraron principalmente en el campo del comportamiento del consumidor, pero también con trabajos en el área de estrategia de comportamiento y liderazgo. El artículo analiza los principales resultados y conclusiones de estos artículos, y señala sus principales limitaciones y sugerencias para futuras investigaciones.

**Palabras clave:** Mindset; Mindset de Crecimiento; Teoría Implícita; Teoría Incremental; Administración.

## 1 INTRODUÇÃO

O conceito do *Mindset* de Crecimiento começou a ser discutido por meio dos estudos sobre Teorias Implícitas, que retratam as crenças comuns sustentadas pelos indivíduos com relação às origens e essências das habilidades, inteligência e personalidade humanas (DWECK, 2012). Nesta lógica, indivíduos poderiam apresentar Teorias Incrementais ou Teorias da Entidade. Dentro do pensamento da Entidade, os traços de personalidade de cada indivíduo, bem como sua inteligência e suas habilidades, eram fixos e imutáveis. Já a Teoria Incremental acredita na maleabilidade dessas características, desenvolvidas por meio de esforço, educação e na busca constante por desafios. Estes comportamentos foram comprovados nos estudos de Dweck (1986, 1999, 2012, 2017) e na meta-análise de Burnette, O'Boyle e outros (2013). Dweck (1999, 2012) passou a nomear a Teoria incremental de *Mindset* de Crecimiento e a Teoria da Entidade Fixa de *Mindset* Fixo.

O enfoque dos estudos de Dweck (1986, 1999, 2012) foi dado aos processos de motivação dos indivíduos para o alcance de objetivos internos, cujos resultados envolviam um aprendizado novo ou uma validação de desempenho ou performance. Na busca por objetivos de aprendizado, indivíduos com *Mindset* de Crecimiento esforçam-se por desenvolver suas inteligências e melhorar suas habilidades no intuito de aprender algo novo ou aprimorar a arte de realizar determinada tarefa (DWECK, 1986). Por outro lado, indivíduos com *Mindset* Fixo almejam - frente a uma situação ou tarefa - uma confirmação ou julgamento favorável com relação às suas competências e, conseqüentemente, tendem a evitar aquelas que possam oferecer um julgamento desfavorável, de modo a questionar suas capacidades.

Dentro do campo da Administração, os estudos sobre o *Mindset* de Crecimiento ainda estão em uma fase embrionária. Chase (2010) defende que a habilidade de liderar depende do nível de *Mindset* que o líder possui; *Mindset* este que pode ser transferido para seus seguidores (HESLIN et al., 2006). Já dentro do campo do comportamento do consumidor, existem estudos sobre a eficiência de publicidades de marketing social de acordo com o tipo de *Mindset*, bem como trabalhos sobre incorporação da personalidade da marca pelos consumidores (MATHUR et al., 2013; PARK; JOHN, 2010; PARK; JOHN, 2012). Dentro do campo da estratégia, o *Mindset* de Crecimiento vem sendo estudado em relação à sua influência sob o julgamento pessoal e social (MURPHY; DWECK, 2010); satisfação do trabalho e diminuição do *turnover* (KAM et al., 2014); e criatividade e liderança transformacional (GONG et al., 2009).

Os estudos sobre *Mindset* de Crecimiento no Brasil encontram-se ainda em estágio embrionário, concentrando-se em estudos transversais, qualitativos ou teóricos, cujo foco de influência é no desempenho de

estudantes e atletas (FAGUNDES et al., 2014; FERNANDES et al., 2012; GÓMEZ, 1999; ZANETTI et al., 2008; MONTEIRO; SANTOS, 2011; LOZANO et al., 2009). Até o final de 2019, não haviam sido publicados trabalhos acadêmicos que investigassem o Mindset de Crescimento em contextos organizacionais.

Keating e Heslin (2015) e Bower e Kowerski (2017) propõem o desenvolvimento de uma configuração mental voltada para o crescimento em ambientes organizacionais, sugerindo antecedentes como: cultura organizacional, traços de personalidade e estilo de liderança. Por meio desses trabalhos, percebe-se que um *Mindset* de Crescimento em um meio organizacional potencializa o indivíduo a buscar tarefas desafiadoras que o incitem em direção ao aprendizado, aprimorando suas habilidades para lidar com as mudanças e os obstáculos que venham a surgir, desde que possua persistência, eficácia e, por conseguinte, maior desempenho.

Existem linhas a serem percorridas (BOWER; KONWERSKI, 2017), porém, os estudos sobre o *Mindset* de Crescimento concentram-se na área da educação (WHEELER; OMAIR, 2016). Sendo, então, um campo relativamente novo, e pouco explorado, o presente artigo visa guiar os futuros pesquisadores e administradores nos estudos sobre o *Mindset* de Crescimento na Administração, como forma de incentivar com que mais estudos empíricos sejam realizados sobre o tema. Para isto, realizou-se uma revisão bibliométrica sobre o *Mindset* dentro da Administração, utilizando a base *Web of Science*, em um intervalo temporal de 15 anos – 2004/2019. Posteriormente, realizou-se uma revisão sistemática, utilizando a mesma base e o mesmo intervalo de tempo. Os resultados serão apresentados a seguir.

## 2 RESULTADOS

### 2.1 Revisão bibliométrica – *Mindset* na Administração

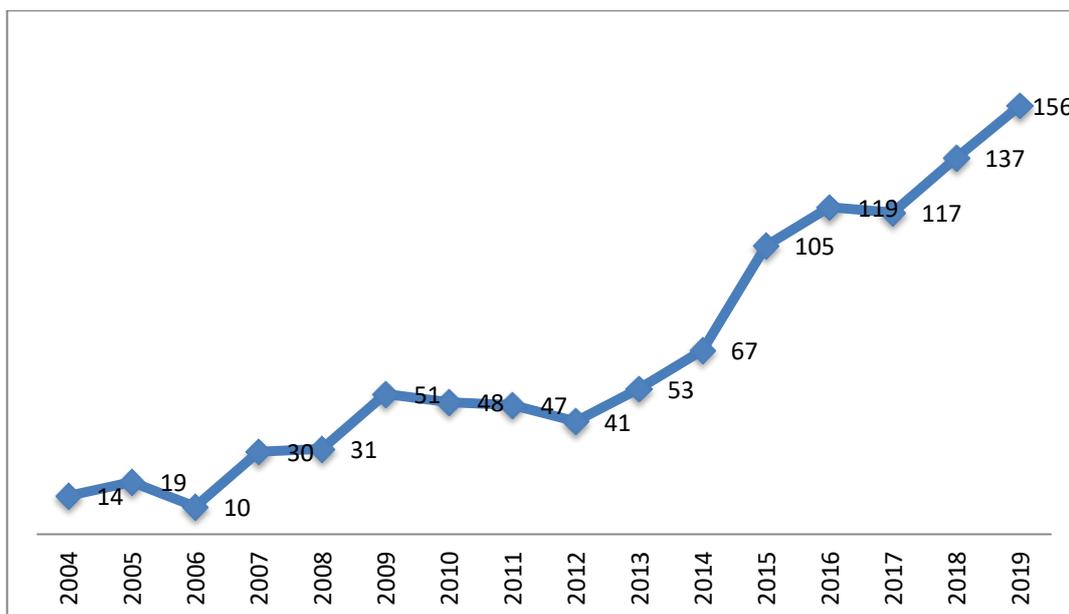
Durante a revisão bibliométrica, buscou-se levantar características, tendências e relações do *Mindset* dentro do campo da Administração, permitindo identificar países onde as pesquisas se concentram, principais autores e temas pesquisados, bem como montar *clusters* sobre vertentes onde pairam o foco da pesquisa. O *software* utilizado foi o *CiteSpace*, um aplicativo gratuito para visualização de tendências temporais, dando como resultado a frequência e centralidade dos artigos estudados e suas referências (CHEN et al., 2008).

A base de dados utilizada foi o *Web of Science*, no intervalo de tempo de 2004 a 2019. O termo de busca utilizado foi o “*Mindset*”. O resultado inicial foi de 5.794 artigos, porém, o objetivo desta revisão foi focar no *Mindset* dentro da Administração; assim, filtrou-se as categorias para: *Business*, *Business Finance* e *Management*. O resultado final foi de 1.045 artigos. Os dados, então, foram extraídos da base de dados e baixados para o *CiteSpace*.

#### 2.1.1 Análise do volume de publicações e tendências temporais

A primeira análise é coletada da base de dados em questão, de forma a verificar qual o volume de publicações sobre o *Mindset* na Administração, no período estudado na Figura 1 pode-se visualizar a tendência de publicação sobre o assunto nos últimos 15 anos.

Figura 1 – Evolução do nº de publicações sobre *Mindset* na Administração



Fonte: *Web of science* (2020)

O ano de 2009, primeiro em destaque, teve um total de 51 publicações. A publicação intitulada “*The global ‘war for talent’*”, obteve o maior número de citações no ano (215). Foi publicada por Schon Beechler e Ian C. Woodward no *Journal of International Management*. O artigo analisa 400 publicações sobre diversas temáticas para fundamentar reflexões sobre o antigo paradigma de valorização - baseado em competências - de pessoas denominadas talentosas e um novo paradigma que considera diversas abordagens e, dentre elas, a do *Mindset*.

Em seguida, com 119 publicações, observa-se o ano de 2016, no qual destacou-se a publicação intitulada “*Multiple-Group Analysis of Similarity in Latent Profile Solutions*”. Citada 66 vezes, foi publicada pelos autores Alexandre J. S. Morin, John P. Meyer, Jordane Creusier e Franck Bietry no *Journal of Organizational Research Methods*. O artigo propôs uma abordagem de seis etapas para o processo de análise de similaridade entre perfis de grupos de funcionários, considerando, dentre outras características, a mentalidade (*Mindset*) de comprometimento dos colaboradores.

O maior número de publicações do período compreendido na pesquisa foi o ano de 2019, com um total de 156. Nesse ano destacou-se a publicação “*The Co-evolution of Leaders' Cognitive Complexity and Corporate Sustainability: The Case of the CEO of Puma*”, de autoria de Stefan Groschl, Patrícia Gabaldon e Tobias Hahn. Citada 6 vezes, foi publicada no *Journal of Business Ethics*. O artigo adota uma abordagem longitudinal, com entrevistas em profundidade, a fim de analisar a mudança de *Mindset* do *Chief Executive Officer* (CEO – Diretor executivo) da Puma em relação às ações sustentáveis.

Percebe-se que o número de artigos que utilizam do termo *Mindset* em suas pesquisas vem sofrendo um aumento gradativo, ano após ano, ganhando maior impulso a partir de 2010. Assim, uma revisão bibliométrica, a fim de entender quais são os países que estudam, os autores citados, as palavras-chaves e os campos (*clusters*) trabalhados pode guiar futuros pesquisadores e administradores.

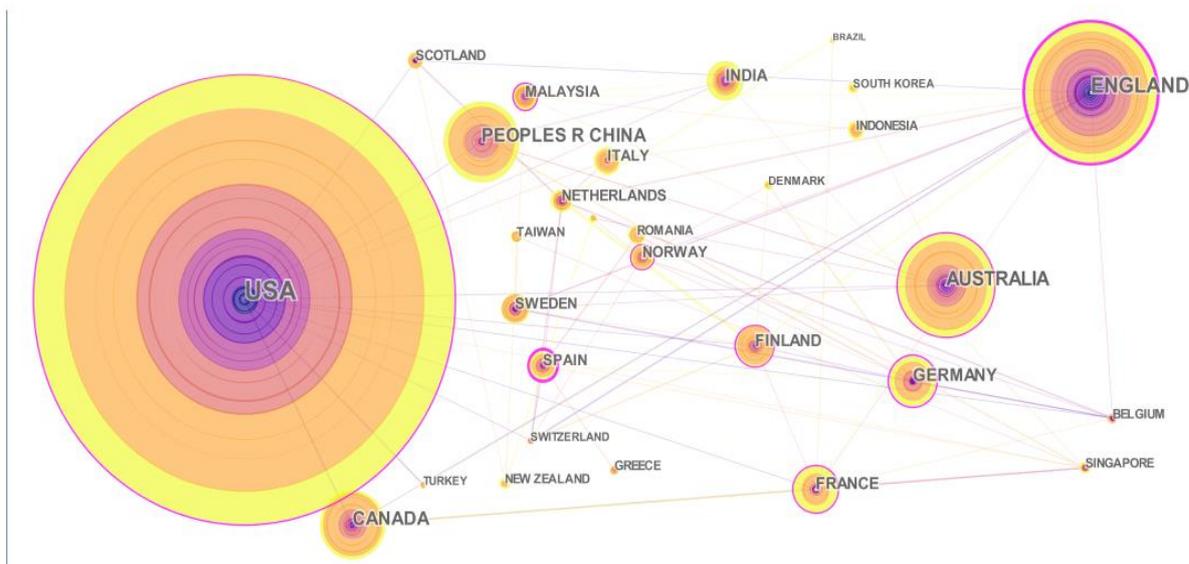
### 2.1.2 Análise dos países de origem dos autores citados

Nesse ponto, obtiveram-se resultados para a frequência e graus de centralidade de cada país de origem dos artigos indexados com a palavra *Mindset* no *Web of Science*, do período de 2004 a 2019.

Na Figura 2, as linhas existentes entre cada nó da rede representam as ligações entre os países advindas das colaborações entre pesquisadores de diversas nacionalidades. A análise dos países levou em consideração o intervalo entre os anos de 2004 a 2019, contabilizando os 25 países de maior frequência, e os 10 países de maior centralidade. EUA, Inglaterra, Canadá e Escócia foram os primeiros países a publicar sobre o *Mindset* na administração (2004). Dentre eles, EUA é o país de maior frequência de publicações (345) e o terceiro de maior centralidade (0.19), sendo representado na Figura 2 com borda arroxeadada de espessura grossa (representando a centralidade) e raio largo, com cores concêntricas fortes (representando a frequência). O pioneirismo estadunidense se explica pelo fato de que a autora seminal (Carol S. Dweck) e muitos dos autores que de forma subsequente prosseguiram nos estudos na área são naturais dos Estados Unidos ou estão relacionados a centros de pesquisa do país. O país possui ligações com Escócia, China, Itália, Índia, Austrália, Finlândia, Bélgica, Singapura, França, Suíça, Turquia e Canadá.

A Inglaterra, segundo país de maior frequência, e o país de maior centralidade para as pesquisas sobre o *Mindset* na administração, também data o início de suas pesquisas no ano de 2004, possuindo 112 de frequência e 0.36 de centralidade. O país possui uma grande relevância para o tema, porém, sua frequência é menor que a dos EUA. O país possui ligações com Escócia, Malásia, Itália, Holanda, Noruega, Suécia, Finlândia, Suíça, Turquia, Canadá, Bélgica e França. Por último, tendo suas pesquisas iniciadas no ano de 2007, Austrália é o terceiro país de maior frequência (84), e o quinto país de maior centralidade (0.15). O país possui ligações com EUA, Coréia do Sul, Malásia, China, Portugal, Suíça e França.

Figura 2 - Visualização da rede de países gerada pelo *software CiteSpace* (2004/2019)

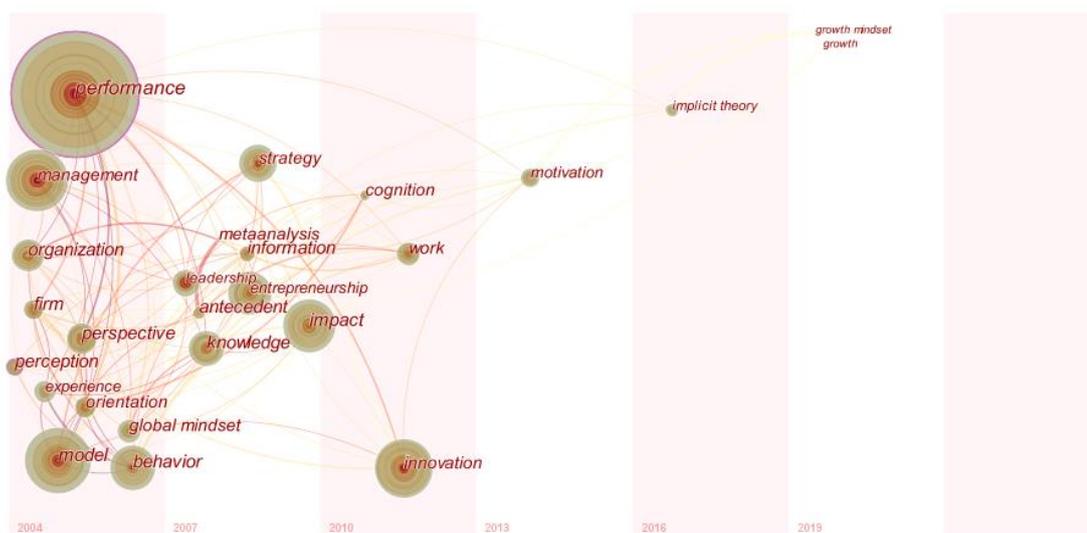


Fonte: Dados da pesquisa (2020).

### 2.1.3 Palavras-chave mais citadas

Na análise de palavras-chave, foram consideradas aquelas 20 mais frequentes em pesquisas sobre *Mindset* na Administração, e as 10 palavras com a maior centralidade. A palavra *Mindset* foi voluntariamente excluída, pois é o termo chave usado na busca para a pesquisa bibliométrica.

Figura 3 - Visualização da rede de palavras-chave gerada pelo *software CiteSpace* (2004/2019)



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

*Performance* foi a palavra-chave com o maior grau de centralidade (0.19) e maior frequência de publicações (163). Dentre as 20 mais frequentes, *performance* liga-se com quase todas (com exceção de



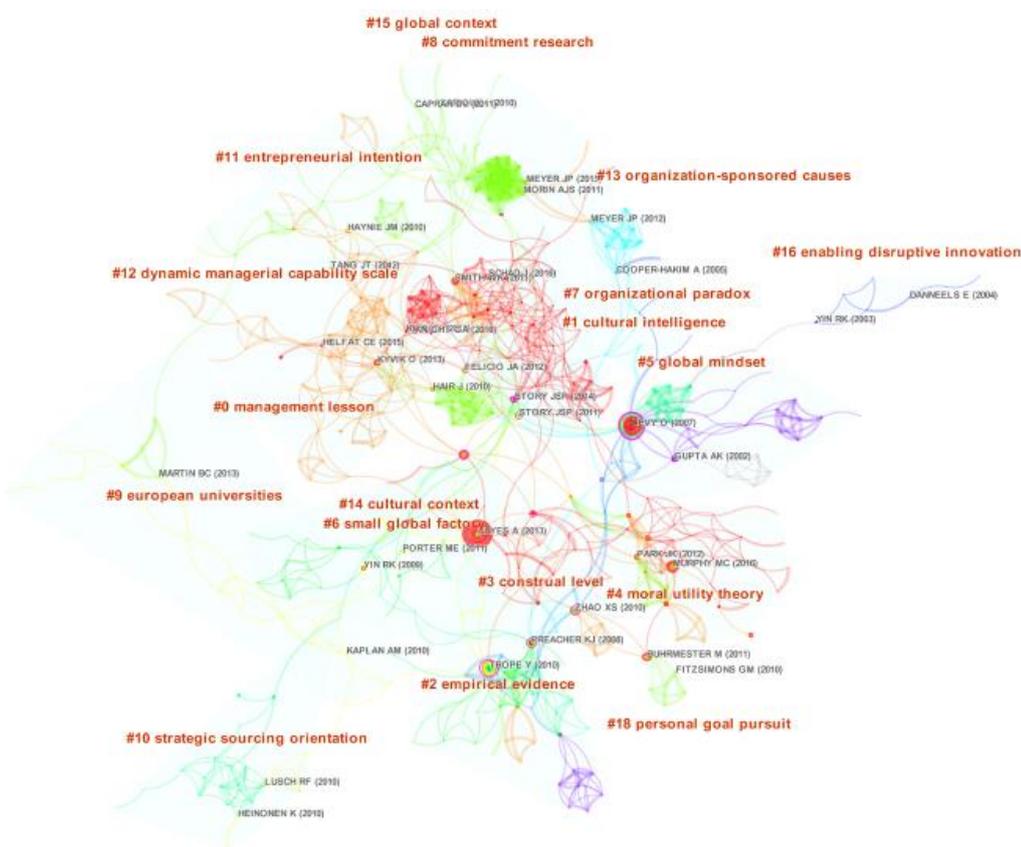


Avaliando a Figura 5, destacam-se três *journals*: o *Academy of management review*, *Academy of management journal* e o *Journal of personality and social psychology*. Estes, possuem o maior raio de diâmetro, indicando que são os *journals* mais citados pelas pesquisas sobre *Mindset* na Administração, possuindo a frequência de 396, 313 e 268 citações. O *Academy of management journal* possui a segunda maior centralidade (0.12), o que mostra a importância desse *journal* para o campo. Os demais *journals* mais frequentes possuem uma centralidade menor que 0.08. Verifica-se uma alta centralidade do *Strategic Management Journal* (0.13), apesar de ser o 9º de maior frequência. Verifica-se na pesquisa que, com exceção dos já citados, todos os demais possuem uma centralidade abaixo de 0.10.

### 2.1.6 Referências mais citadas

O próximo passo de análise é a identificação das referências mais citadas pelo grupo de publicações (1.045 artigos) sobre *Mindset* na administração. Essa informação permite localizar conexões entre conceitos e teorias utilizadas para sustentar essa amostra de estudos (LI et al., 2017). Utilizou-se como critério no *CiteSpace* a análise de 1 em 1 ano na fatia temporal, analisando as 50 referências mais relevantes.

Figura 6 - Clusters das principais referências citadas no campo de pesquisas sobre *Mindset* na Administração



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A publicação que corresponde a primeira posição no *ranking* é a intitulada “*What we talk about when we talk about ‘global mindset’: Managerial cognition in multinational corporations*” e desenvolve uma revisão

acerca do conceito global *mindset*, seu significado, usos e, por fim, propõe um modelo cognitivo que conceitua o construto com foco no indivíduo.

“*Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models*” é a segunda referência de maior relevância no *ranking*, publicada na revista *Behavior research methods* em 2008. O artigo apresenta estratégias para manipular e interpretar modelos que contenham variáveis mediadoras, a partir de técnicas matemáticas e da estatística.

A terceira referência mais relevante no *ranking* foi publicada na revista *Psychological Review* em 2010 e intitulada “*Construal-level theory of psychological distance*”. Seus autores, Yaacov Trope e Nira Liberman aprofundam nas causas e consequências do conceito de distância psicológica, de modo a ampliarem o escopo de estudo com relação às capacidades dos seres humanos de transcenderem psicologicamente os limites e estados relacionados ao aqui e agora para espaços, tempos e perspectivas mais distantes e abrangentes.

## 2.2 Revisão sistemática

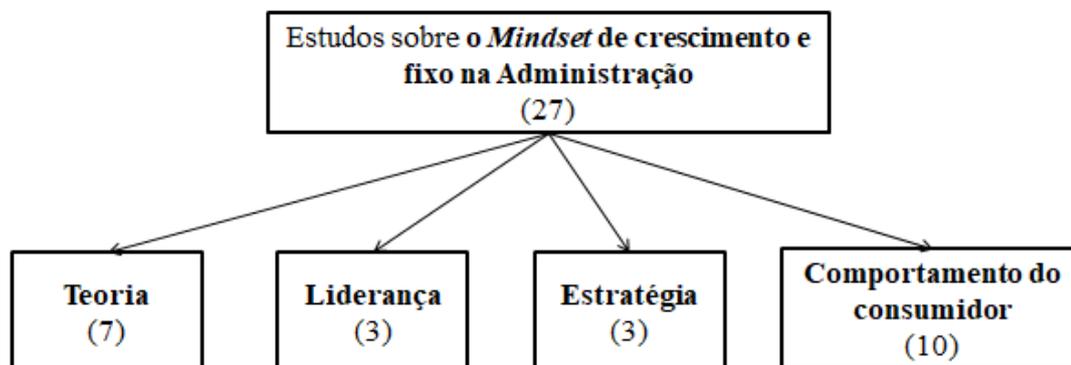
Como observado, *Mindset* de Crescimento é um campo relativamente novo e com pouca frequência de publicação dentro da administração, apesar de estudos importantes demonstrarem a potencial positivo de se incentivar este tipo de atitude em um ambiente organizacional.

Afunilando ainda mais o campo de estudo, buscou-se realizar uma revisão sistemática com os termos “Growth Mindset” OR “Implicit Theory” AND “Incremental theory” na base de dados *Web of Science*, no intervalo de tempo de 2004 a 2019. Uma revisão sistemática é uma pesquisa bibliográfica de forma metódica e sistemática, em bases de dados ou periódicos, sobre determinado tema ou metodologia, guiando novos pesquisadores na área (SAMPAIO; MANCICI, 2007). Utilizou-se como base da revisão o artigo de Varnali e Toker (2010).

A busca inicial gerou 403 artigos, englobando todas as categorias da base. Como o objetivo da pesquisa é estudar o *Mindset* de Crescimento dentro da administração, filtraram-se artigos na categoria *Business* e *Management* e o nº de artigos reduziu para 28. Para a verificação da consistência desses artigos dentro da temática escolhida, foram realizadas as seguintes etapas: a) ler o título; b) ler o resumo; c) palavras-chaves Após procedimentos, 1 artigo foi excluído da amostra final.

Os 27 artigos restantes foram lidos em profundidade, visando definir qual era a área da administração que estava estudando o *Mindset* de Crescimento, seus principais resultados e conclusões, bem como suas limitações de pesquisa. A Figura 6 traz esse *framework*, e os resultados serão demonstrados a seguir.

Figura 7 – Campos da Administração que estudam o *Mindset* de Crescimento



Fonte: *Web of science* (2020).

### 2.2.1 Teórico

Foram encontrados 7 artigos teóricos em que se discute *Mindset* de Crescimento. Dentre eles, French II (2016) e Price e outros (2018) contextualizam o conceito do *Mindset* dentro de diferentes disciplinas e o diferem do *Mindset* do Recomeço; Roux e Hartel (2018), Wheeler e Omair (2018) e Keating e Heslin (2015) discursam sobre a necessidade do *Mindset* de Crescimento para a atuação de líderes no ambiente organizacional contemporâneo, bem como o uso do *Mindset* de Crescimento enquanto uma estratégia organizacional e um propulsor ao aumento do engajamento no trabalho; por fim, dentro do marketing, Murphy e Dweck (2016) e John e Park (2016) argumentam sobre linhas de pesquisa dentro do comportamento do consumidor e dos estudos sobre *branding*.

Segundo French II (2016), as conceptualizações do *Mindset* diferem de acordo com disciplinas, e podem geralmente ser caracterizadas como soma do total de procedimentos cognitivos ativados por uma tarefa em particular (psicologia cognitiva); com o foco específico – ou filtro – usado ao longo da totalidade de um indivíduo (psicologia social); e com o foco nas crenças individuais ou organizacionais que guiaram indivíduos (psicologia positiva). O autor aponta como cada uma afeta a discussão acadêmica, e como essas diferenças vem sendo negligenciadas no estudo sobre o *Mindset*. O *Mindset* de Crescimento é proveniente da psicologia positiva, uma crença individual sobre o potencial de desenvolvimento das suas habilidades.

Roux e Hartel (2018), por sua vez, discursam sobre os avanços e mudanças no ambiente de trabalho, e o quanto essas mudanças pedem por líderes e seguidores com um *Mindset* de Crescimento para que a organização consiga manter seu desempenho e eficiência. Wheeler e Omair (2016) dão sustentação a esses argumentos em seu artigo teórico, discursando sobre como o *Mindset* de Crescimento pode funcionar enquanto uma estratégia de desenvolvimento.

Ainda dentro da discussão sobre o *Mindset* de Crescimento no ambiente organizacional, Keating e Heslin (2015) desenvolvem um *framework* para se estudar o *Mindset* e o engajamento no trabalho. Segundo os autores, por meio do *Mindset* enquanto um recurso pessoal, o engajamento do funcionário pode ser influenciado pelo desenvolvimento, interpretação de esforço, foco de atenção, percepção de obstáculo e interações pessoais.

No campo do marketing, Murphy e Dweck (2016) são considerados os pioneiros, citados pela maioria dos trabalhos neste tema. Em seu artigo teórico, os autores sugerem que o tipo de *Mindset* dos consumidores

pode modelar suas preferências por determinados produtos, sua aceitação com extensões de marca, sua confiança após falhas no produto e a efetividade de campanhas publicitárias. Eles argumentam que os consumidores com um *Mindset* Fixo são mais propensos a procurar produtos e marcas visando polir sua imagem e demonstrar suas qualidades positivas, enquanto aqueles com *Mindset* de Crescimento buscam produtos que ajudem a perseguir seus objetivos de auto aperfeiçoamento e aprendizado contínuo.

Ainda nesta linha, John e Park (2016) discutem como se estudar o *Mindset* dentro de um contexto de *branding*, usando como exemplo sua relação com o posicionamento da marca, publicidade, extensão da marca e diluição da marca. Segundo os autores, criar e administrar marcas requer considerar muitos fatores que influenciam como os consumidores se relacionam com a marca – incluindo características da marca, fatores ambientais dentro de um ambiente competitivo, características dos consumidores e seu tipo de *Mindset*.

Por fim, Price e outros (2018) desenvolveram uma escala sobre o *Mindset* do recomeço, e o compara com diversos conceitos de *Mindset*, dentre eles, o *Mindset* de crescimento e fixo. O *Mindset* do recomeço, quando ativado, representa a crença sobre a possibilidade de novos começos. Enquanto o *Mindset* de crescimento foca em um aprendizado cognitivo e mudança interna de características da inteligência básica, o *Mindset* do recomeço é ligado ao consumo fluído, contemporâneo e pós-moderno.

Em síntese, o *Mindset* de Crescimento é um construto estudado dentro da psicologia positiva enquanto uma atitude, uma crença, a ser desenvolvido no indivíduo, o que direcionará seus objetivos para seu próprio desempenho ou para seu crescimento. Dentro do campo da estratégia, o construto é estudado junto com engajamento, liderança e crescimento da organização; já dentro do marketing, a atitude do consumidor perante efeitos de *branding* é o mais utilizado.

### 2.2.2 Liderança

Dentro do tema de liderança, encontraram-se três artigos empíricos, dentre eles, relacionando o *Mindset* de Crescimento com a humildade do líder (WANG et al., 2018); relacionando-o com a liderança transformacional, engajamento e proatividade (CANIELS et al., 2017) e; propondo um treinamento de liderança que aumenta indiretamente o nível do *Mindset* de Crescimento (KETONEN et al., 2014).

Wang e outros (2018), por meio de um *survey*, detectaram que o *Mindset* de Crescimento era um antecedente da humildade do líder – abertura do líder a aprender. Coletando informações de 201 líderes e seguidores, verificaram que quando o líder possui um *Mindset* de Crescimento, sua propensão em aprender com suas experiências e seguidores (humildade do líder) é maior.

Também por meio de um *survey*, Caniels e outros (2017) estudaram a relação entre pro atividade e engajamento no trabalho de indivíduos em uma organização. Segundo seu estudo, existe uma relação entre os dois construtos, e essa relação, quando os indivíduos possuem um *Mindset* de Crescimento, é intensificada por meio de uma liderança transformacional. A relação entre líderes transformacionais e *Mindset* é mais bem discutida no artigo de Gong e outros (2009).

Por fim, Ketonen e outros (2014) produziu um artigo empírico onde o *Mindset* de Crescimento é incitado nos líderes de sua amostra, sendo uma consequência não esperada dos resultados de um treinamento utilizado para aumentar o comportamento de liderança em gerentes medianos. Junto com outros treinamentos

utilizados para incentivar o *Mindset* de crescimento, o ELE – sigla dada ao treinamento de incentivo ao comportamento do líder, poderia se tornar uma ferramenta de auxílio organizacional.

A transmissão da atitude do *Mindset* de forma hierárquica na organização já foi defendida em estudos anteriores (HESLIN et al., 2006), e essa atitude também pode ser incentivada deliberadamente, por meio de treinamentos específicos (BLACKWELL et al., 2007), ou por meio de outros treinamentos que não visem especificamente o aumento do *Mindset* de Crescimento, mas que consiga impulsioná-lo indiretamente.

### 2.2.3 Comportamento do consumidor

Desde que Murphy e Dweck (2016) propuseram linhas de pesquisa dentro do marketing para o estudo do *Mindset* de Crescimento, muitas pesquisas surgiram verificando comportamentos variados frente a questões como atitudes em relação a *storytellings* em anúncios (CARNEVALLE et al., 2018), reações frente a eventos negativos da marca (PUENTE-DIAZ; CAVAZOS-ARROYO, 2018; YIN et al., 2016; PUZAKOVA et al., 2013), aceitação de extensão da marca (YORKSTON et al., 2010; MATHUR et al., 2012), aceitação frente à modelos *plus-size* e motivos que levam alguém à fazer dieta (CINELLI; YANG, 2016; BERUCHASHVILI et al., 2014), busca de marcas pelo Instagram (SONG et al., 2019) e motivos que levam a fazer uma viagem (JAPUTRA et al., 2019).

Carnevalle e outros (2018) verificaram, por meio de experimentos, a reação de consumidores à *storytellings* no meio de campanhas publicitárias, utilizando como variável moderadora o tipo de *Mindset* – de crescimento ou fixo – do consumidor. Como estímulo, testou-se um tipo de *storytelling* focado na positividade e na felicidade, enquanto outro focava em eventos negativos e eventos positivos (*storytelling* de significado). Como resultado, Carnevalle e outros (2018) perceberam que, aqueles com *Mindset* Fixo lidavam melhor com propagandas com foco na positividade, enquanto os indivíduos com *Mindset* de Crescimento, acreditando que eventos negativos não caracterizam uma pessoa, reagem melhor a *storytelling* com eventos negativos e positivos (senso de propósito).

Puente-Diaz e Cavazos-Arroyo (2018), em um estudo misto, e utilizando de experimentos na parte quantitativa, procuraram verificar se o tipo de *Mindset* era um antecessor à confiança na marca logo após um evento negativo. A crença na maleabilidade das marcas, respaldada por um *Mindset* de Crescimento, ajudam consumidores a expressarem sua vontade de confiar em uma marca envolvida em um evento negativo, bem como buscar efetivar compras futuras com essa marca.

Yorkston e outros (2010), por meio de três estudos, defendem que quem possui *Mindset* de crescimento é mais propenso a aceitar extensões de uma marca base. A pesquisa sugere que consumidores que acreditam que a personalidade da marca é maleável, aceitam mais extensões dessa marca que consumidores que acreditam que a personalidade da marca é algo fixo. Seguindo nessa linha, Mathur e outros (2012) confirma os resultados de Yorkston e outros (2010), visto que um indivíduo com *Mindset* de Crescimento consegue enxergar benefícios na maleabilidade da personalidade da marca, considerando seu foco no processo, e não nos malefícios dessa mudança, causados pela extensão da marca – como é o caso de um indivíduo com *Mindset* Fixo.

Em adição, Yin e outros (2016) vão além, e verificam a maleabilidade x estabilidade da personalidade da marca, após um evento negativo. Os autores ainda analisam a reação desses indivíduos diante de diferentes estratégias de recuperação de imagem (negação ou suporte). Segundo Yin e outros (2016), quando uma firma

adota uma estratégia de suporte um indivíduo de *Mindset* Fixo tende a manter impressões negativas a longo prazo. Isso não ocorre quando a firma adota uma estratégia de negação. Por sua vez, quando o indivíduo possui um *Mindset* de Crescimento, uma estratégia de suporte é o ideal.

Ainda verificando cenários onde a marca sofre com um evento negativo, Puzakova e outros (2013) verificam qual a diferença de indivíduos com *Mindset* de crescimento ou fixo, frente a marcas humanizadas ou não humanizadas. Marcas humanizadas, quando enfrentam um evento negativo, são martirizadas por aqueles com *Mindset* Fixo, onde um ato de transgressão se prontifica como uma manifestação de um traço negativo – imutável – de personalidade. Isso já não ocorre com indivíduos com *Mindset* de Crescimento.

Cinelli e Yang (2016) realizaram um experimento onde mulheres *plus-sizes*, de *Mindset* variados, reagem a publicidades onde a modelo também era *plus-size*. Segundo os autores, a reação (negativa/positiva) frente a publicidade depende do quanto os consumidores se identificam com o corpo das modelos e seu tipo de *Mindset*. Alguém com *Mindset* de Crescimento e com obesidade elevada pode não se identificar com a modelo por achar que aquela condição é passageira em sua vida e não se sentir atraída pelo produto; da mesma forma que se possuir uma obesidade leve pode se identificar com modelos menos obesas que ela, por considerar-se mais magra que realmente é. Já alguém com *Mindset* Fixo irá se identificar objetivamente com o peso da modelo e sua aceitação com o produto será maior.

Japutra e outros (2019), por sua vez, verificou o *Mindset* de Crescimento como antecedente a atitudes e controle de comportamento que levam à compra no setor de turismo. O *Mindset* Fixo, por sua vez, é um predecessor de normas subjetivas. Nesse artigo foram utilizados *surveys* para mensurar os construtos.

Song e outros (2019) também utilizaram de *survey* verificando a diferença de busca pelo *instagram* de pessoas com *Mindset* de crescimento e fixo. Alguém com o *Mindset* de Crescimento tem mais probabilidade de se engajar em atividades no *Instagram* e de seguir e aprender sobre marcas que eles nunca usaram. Já indivíduos com *Mindset* Fixo tendem a seguir marcas que eles usam, a fim de afirmar aspectos positivos dessa marca, confirmando sua escolha.

Por fim, utilizando de uma metodologia quali e de análise de conteúdo, Beruchashvili e outros (2014) verificaram os motivos que levam uma pessoa a fazer dieta, e a diferença desses motivos de acordo com o *Mindset* do indivíduo. Indivíduos com *Mindset* Fixo fazem dieta com foco em evitar avaliações sociais, minimizam esforços na dieta, atividade física e grupos de perda de peso. Já entre aqueles que possuem um *Mindset* de Crescimento, perder peso é promover uma mudança no *self*, encorajando uma mudança no estilo de vida.

Com base nestas informações conhecer o *Mindset* dos consumidores pode auxiliar uma organização na segmentação de suas ações mercadológicas, uma vez que evidências sugerem que o tipo de *Mindset* influenciará atitudes e comportamentos por marcas e produtos.

#### 2.2.4 Estratégia

Dentro do campo de Estratégia – especificamente Estratégia Comportamental -, foram encontrados três artigos empíricos, que verificaram a transferência do *Mindset* de Crescimento de forma hierárquica, e a relação do *Mindset* com o comportamento de cidadania organizacional (OZDURAN; TANOVA, 2017); a relação do

*Mindset* com a recepção à *feedbacks* (ZINGONI; BYRON, 2017); e a relação do tipo de *Mindset* e as situações de enfrentamento de preconceito no trabalho.

Ozduran e Tanova (2017) realizaram um *survey* para, assim como na pesquisa de Heslin *et al.* (2006), verificar a transferência do *Mindset* de Crescimento dos gerentes para seus funcionários, por meio de um comportamento de *coaching*, o que, por sua vez, alterava o comportamento de cidadania organizacional dos funcionários.

Zingoni e Byron (2017), por sua vez, verificaram que o tipo de *Mindset* influencia a recepção de *feedbacks* por indivíduos em uma organização. Aqueles que acreditam, ou são induzidos a acreditar, que habilidade pode mudar por meio do esforço – *Mindset* de Crescimento, encontram valor em *feedbacks* absolutamente negativos, e não encontram nesta uma ameaça à sua auto concepção de *self*, o que, em turno, é positivamente associado com esforço e aprendizado. Por sua vez, aqueles com *Mindset* Fixo, se encontram em uma posição de conflito, encontrando valor no *feedback* negativo, mas se sentindo altamente ameaçados.

Rattan e Dweck (2018), por sua vez, por meio de experimentos, verificam o confronto de situações de preconceito dentro de uma organização, e como o tipo de *Mindset* influencia nesse confronto. As autoras chegam à conclusão de que, quando minorias ou mulheres confrontadas tem um *Mindset* de Crescimento, exibem uma visão positiva sobre o perpetuador do preconceito. Devido a isso, essa experiência pode afetá-las de forma mais amena, contribuindo para promover sua satisfação no trabalho.

Têm-se, então, o *Mindset* de Crescimento como um construto que é transferível hierarquicamente dentro de uma organização, o que induz ao fato de que é possível criar um clima organizacional de pessoas dotadas com o *Mindset* de Crescimento.

### 2.2.5 Sugestões para futuras pesquisas

De modo geral, discute-se nos trabalhos sobre *Mindset* de Crescimento o quanto esta atitude pode variar em um indivíduo, durante um período de tempo. Carnevale e outros (2017) alerta sobre a possível maleabilidade do *Mindset* em um indivíduo, uma vez que mesmo Dweck (2017, 1999) já demonstrou que, dependendo da situação, um mesmo indivíduo pode ser adotar uma postura de crescimento ou fixa. Tornam-se importantes mais trabalhos longitudinais, verificando essas alterações e seus consequentes para o meio organizacional, verificando, por conseguinte, a sustentabilidade dos resultados de trabalhos anteriores, com o caráter transversal (CANIELS *et al.*, 2017; ZINGANI; BYRON, 2017; KARWOWSKI, 2014; MATHUR *et al.*, 2014; MATHUR *et al.*, 2012; MATHUR *et al.*, 2013; PARK; JOHN, 2010; JAPUTRA *et al.*, 2019).

Outra sugestão para futuras pesquisas é a adoção de estudos com *design* experimental, visto que um estudo baseado apenas em *survey*, se tratando de atitudes e questões latentes do indivíduo – como é o caso do *Mindset* de Crescimento – pode trazer vieses à pesquisa, e não comprovar questões de causalidade (WANG *et al.*, 2018; CANIELS *et al.*, 2017). Existem já *designs* experimentais testados, e de eficiência comprovada, que potencializam o *Mindset* de Crescimentos em indivíduos (BLACKWELL *et al.*, 2007; YEAGER *et al.*, 2013; YEAGER *et al.*, 2016), e todos estudos apontam a necessidade de replicar esses estudos em culturas e contextos diferentes.

Dentro de pesquisas de comportamento do consumidor, é comum experimentos, não visando potencializar o *Mindset* de Crescimento, mas sim experimentos verificando consumidores em situações fictícias

ou reais de compra, o que traz robustez aos estudos. Porém, autores trazem como limitação no campo utilizar *designs* experimentais com marcas e situações fictícias, que podem comprometer a generalização dos resultados (YIN et al., 2016).

Como o *Mindset* de Crescimento é um campo ainda pouco explorado na Administração, os artigos evidenciam a necessidade de replicação de seus resultados em outros contextos e culturas, visando uma maior generalização dos resultados. O trabalho de Wang e outros (2018) foi realizado no Oriente, onde toda a cultura difere da cultura ocidental, e uma das sugestões de seu trabalho foi que os resultados fossem replicados em culturas do ocidente, podendo aumentar a generalização do estudo. Ozduran e Tanova (2017), que realizaram seu estudo sobre a influência do *Mindset* na cidadania organizacional, alertam que a relação gerente e subordinado na Turquia são condições singulares, e que podem diferir de acordo com a cultura. Os resultados podem, igualmente, sofrer alterações de acordo com o nível da organização a ser analisado (RATTANI; DWECK, 2018).

Outros construtos podem ser analisados junto ao *Mindset* de Crescimento, e são pontuados pelos artigos desta revisão, como *burnout*, *performance*, potencial empreendedor, liderança transformacional, criatividade, outros aspectos da cidadania organizacional. Dentro do comportamento do consumidor, é necessário verificar diferentes marcas do domínio público e privado, bem como diferentes personalidades da marca (CANIELS et al., 2017; TANOVA, 2017; PARK; JOHN, 2010). Park e John (2012) pontuam a necessidade de estudos que deem maior visibilidade aos fatores demográficos e psicológicos.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo mapear o campo do *Mindset* na Administração por meio de uma revisão bibliométrica, e especificamente, verificar os estudos sobre *Mindset* de Crescimento na Administração.

Quando se mapeia o campo do *Mindset* na Administração percebe-se um aumento exponencial das pesquisas após 2010. Porém, os estudos do *Mindset* se ramificam. Uma vez que o *Mindset* pode ser uma configuração mental, uma propensão a determinada tarefa, ou uma atitude, ele é estudado de diferentes formas dentro do campo, seja verificando o *Mindset* empreendedor destes indivíduos (IRELAND et al., 2003), ou o *Mindset* Global (LEVY et al., 2007), *Mindset* para inovação (LAHIRI et al., 2008), dentre outros.

O *Mindset* de Crescimento, enquanto uma atitude que altera desde a forma que um indivíduo lida com situações de preconceito no trabalho, ou que é altruísta com os seus pares no trabalho, até guiar seu comportamento de busca por determinado produto, ou sua aceitação frente a eventos negativos de sua marca preferida, é um construto a ser investido e estudado dentro do ambiente organizacional. Espera-se que este trabalho guie futuros acadêmicos em trabalhos empíricos, preenchendo as atuais lacunas e gerando novos caminhos e conhecimentos dentro desta teoria.

---

Artigo submetido para avaliação em 16/04/2020 e aceito para publicação em 03/09/2020

---

### REFERÊNCIAS

BERUCHASHVILI, M.; MOISIO, R.; HEISLEY, D.D. What are you dieting for? The role of lay theories in dieters' goal setting. **Journal of Consumer Behaviour**, v.13, n.1, p.50-59, 2014.

BLACKWELL, L. S.; TRZESNIEWSKI, K. L.; DWECK, C. S. Implicit theory of intelligence predict achievement across an adolescent transition: a longitudinal study and an intervention. **Child development**, v. 78, n. 1, p. 246-263, 2007.

BOWER, M.; KONWERSKI, P. A Mindset for career curiosity: Emerging leaders working in the digital space. **New directions for student leadership**, v.2017, n.153, p.89-102, 2017.

BURNETTE, J. L.; O'BOYLE, E. H.; VANEPPS, E. M.; POLLACK, J. M. Mind-sets matters: a meta-analytic review of implicit theories and self-regulation. **Psychological bulletin**, v. 139, n. 3, 2013.

CANIËLS, M.C.J.; SEMEIJN, J.H.; RENDERS, I.H.M. Mind the mindset! The interaction of proactive personality, transformational leadership and growth mindset for engagement at work. **Career Development International**, v.23, n.1, p.48-66, 2018.

CARNEVALE, M.; YUCEL-AYBAT, O.; KACHERSKY, L. Meaningful stories and attitudes toward the brand: The moderating role of consumers' implicit mindsets. **Journal of Consumer Behaviour**, v.17, n.1, p.78-89, 2018.

CHASE, M.A. Should coaches believe in innate ability? The importance of leadership mindset. **Quest**, v. 62, n. 3, p. 296-307, 2010.

CHEN, C.; SONG, I.; YUAN, X.; ZHANG, J. The thematic and citation landscape of data and knowledge engineering (1985-2007). **Data e Knowledge engineering**, v.67, n.2, p.234-259, 2008.

CINELLI, M.D.; YANG, L. The Role of Implicit Theories in Evaluations of "Plus-Size" Advertising. **Journal of Advertising**, v.45, n.4, p.472-481, 2016.

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

DWECK, C. S. Mindsets and human nature: promoting change in the middle east, the schoolyard, the racial divide, and willpower. **American psychologist**, v. 67, n. 8, p. 614-622, 2012.

DWECK, C. S. Motivational process affecting learning. **American psychologist**, v. 41, n. 10, p. 1040-1048, 1986.

DWECK, C. S. **Self-theories: their role in motivation, personality, and development**. Philadelphia: The psychology press, 1999.

FAGUNDES, C. V.; LUCE, M. B.; ESPINAR, S. R. O desempenho acadêmico como indicador de qualidade da transição Ensino Médio-Educação Superior. **Ensaio** (Rio de Janeiro (1993): avaliação e políticas públicas em educação, v. 22, n. 84 (jul./set. 2014), p. 635-670, 2014.

FERNANDES, M. G.; RAPOSO, J. V.; FERNANDES, H. M. Relação entre orientações motivacionais, ansiedade e autoconfiança, e bem-estar subjetivo em atletas brasileiros. **Motricidade**, v. 8, n. 3, p. 4-18, 2012.

FRENCH II, R.P. The fuzziness of mindsets. **International Journal of Organizational Analysis**, v.24, n.4, p.673-691, 2016.

GÓMEZ, P. C. A motivação no processo ensino/aprendizagem de idiomas: um enfoque desvinculado dos postulados de Gardner e Lambert. **Trabalhos em Linguística Aplicada**, v. 34, n. 1, p. 53-77, 1999.

GONG, Y.; HUANG, J. C.; FARTH, J. L. Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. **Academy of Management Journal**, v. 52, n. 4, p. 765-778, 2009.

HESLIN, P.A.; VANDEWALLE, D. O. N.; LATHAM, G.P. Keen to help? Managers'implicit person theories and their subsequent employee coaching. **Personnel psychology**, v. 59, n. 4, p. 871-902, 2006.

IRELAND, R. D.; HITT, M. A.; SIRMON, D. G. A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. **Journal of management**, v. 29, n. 6, p. 963-989, 2003.

JAPUTRA, A.; LOUREIRO, S.M.C.; MOLINILLO, S.; EKINCI, Y. Travellers' mindsets and theory of planned behaviour. **Tourism Management Perspectives**, v.30, n.1, p.193-196, 2019.

JOHN, D.R.; PARK, J.K. Mindsets matter: Implications for branding research and practice. **Journal of Consumer Psychology**, v.26, n.1, p.153-160, 2016.

KAM, C.; RISAVY, S.D.; PERUNOVIC, E.; PLANT, L. Do subordinates formulate an impression of their manager's implicit person theory?. **Applied Psychology**, v. 63, n. 2, p. 267-299, 2014.

KEATING, L. A.; HESLIN, P. A. The potential role of Mindsets in unleashing employee engagement. **Human resource management review**, v. 25, n. 1, p. 329-341, 2015.

KETONEN, E.; TALVIO, M.; LONKA, K. Engaging Learning Environment (ELE) for leadership training: Fostering interest and epistemic change. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON ADVANCED EDUCATION AND MANAGEMENT (ICAEM), 2014. p. 104-111

LI, X.; MA, E.; QU, H. Mapping of hospitality research – a visual analysis using CiteSpace. **International journal of hospitality management**, v. 60, n.1, p.77-93.

LOZANO, A. B.; MASCARENHAS, S. A.; CASTRO, F. V.; RIOBOO, A. P. Motivação acadêmica e atribuições causais: A escala QEAP48 numa amostra de alunos universitários de Rondônia e Humaitá (Amazônia, Brasil). In: Actas do X Congresso internacional Galeco-Português de Psicopedagogia. Braga: Universidade do Minho. 2009. p. 4497-4508.

MATHUR, P.; JAIN, S.P.; HSIEH, M.H.; LINDSEY, C.D.; MAHESWARAN, D. The influence of implicit theories and message frame on the persuasiveness of disease prevention and detection advocacies. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 122, n. 2, p. 141-151, 2013.

MATHUR, P.; JAIN, S.P.; MAHESWARAN, D. Consumers' implicit theories about personality influence their brand personality judgments. **Journal of Consumer Psychology**, v.22, n.4, p.545-557, 2012.

MONTEIRO, R. M.; SANTOS, A. A. A. Motivação para aprender: diferenças de metas de realização entre alunos do ensino fundamental. **Estudos Interdisciplinares em Psicologia**, v. 2, n. 1, p. 19-35, 2011.

MURPHY, M.C.; DWECK, C.S. Mindsets shape consumer behavior. **Journal of Consumer Psychology**, v.26, n.1, p.127-136, 2016.

MURPHY, M.C.; DWECK, C.S. A culture of genius: How an organization's lay theory shapes people's cognition, affect, and behavior. **Personality and Social Psychology Bulletin**, v. 36, n. 3, p. 283-296, 2010.

ÖZDURAN, A.; TANOVA, C. Manager mindsets and employee organizational citizenship behaviours. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v.29, n.1, p. 589-606, 2017.

PARK, J.K.; JOHN, D.R. Capitalizing on brand personalities in advertising: The influence of implicit self-theories on ad appeal effectiveness. **Journal of Consumer Psychology**, v. 22, n. 3, p. 424-432, 2012.

PARK, J.K.; JOHN, D.R. Got to get you into my life: Do brand personalities rub off on consumers?. **Journal of consumer research**, v. 37, n. 4, p. 655-669, 2010.

PRICE, L.L.; COULTER, R.A.; STRIZHAKOVA, Y.; SCHULTZ, A.E. The fresh start mindset: transforming consumers' lives. **Journal of Consumer Research**, v.45, n.1, p.21-48, 2018.

PUENTE-DÍAZ, R.; CAVAZOS-ARROYO, J. That is disgusting! Should I trust you?: The role of mindsets in brand trust after a negative incident. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v.21, n.2, p. 254-273, 2019.

PUZAKOVA, M.; KWAK, H.; ROCERETO, J.F. When humanizing brands goes wrong: The detrimental effect of brand anthropomorphization amid product wrongdoings. **Journal of marketing**, v.77, n.3, p.81-100, 2013.

RATTAN, A.; DWECK, C.S. 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**, v.103, n.6, p. 676–687, 2018.

ROUX, M.; HÄRTEL, C.E.J. 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.**, 2018. p. 59-69.

SAMPAIO, R.F.; MANCINI, M.C. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Brazilian Journal of Physical Therapy**, v.11, n.1, p.83-89, 2007.

SONG, Y.; LEE, S.Y.; KIM, Y. Does mindset matter for using social networking sites?: understanding motivations for and uses of Instagram with growth versus fixed mindset. **International Journal of Advertising**, v. 38, n. 6, p. 886-904, 2019.

VARNALI, K.; TOKER, A. Mobile marketing research: The-state-of-the-art. **International journal of information management**, v.30, n.2, p.144-151, 2010.

WANG, L.; OWENS, B.P.; LI, J.J.; SHI, L. Exploring the affective impact, boundary conditions, and antecedents of leader humility. **Journal of Applied Psychology**, v. 103, n. 9, p. 1019–1038, 2018.

WHEELER, S.C.; OMAIR, A. Potential growth areas for implicit theories research. **Journal of consumer psychology**, v. 26, n. 1, p. 137-141, 2016.

WHEELER, S.C.; OMAIR, A. Potential growth areas for implicit theories research. **Journal of consumer psychology**, v.26, n.1, p.137-141, 2016.

XIANG, C.; WANG, Y.; LIU, H. A scientometrics review on nonpoint sourcepollution research. **Ecological Engineering**, v.99, p.400-408.

YEAGER, D. S.; DWECK, C. S. Mindsets that promote resilience: when students believe that personal characteristics can be developed. **Educational psychologist**, v. 47, n. 4, p. 302- 314, 2012.

YEAGER, D. S.; MIL, A. S.; POWERS, J.; DWECK, C. S. Implicit theories of personality and attributions of hostile intent: A meta-analysis, an experiment, and a longitudinal intervention. **Child development**, v. 84, n. 5, p. 1651-1667, 2013.

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. Using design thinking to improve psychological interventions: The case of the growth mindset during the transition to high school. **Journal of educational psychology**, v. 108, n. 3, p. 374, 2016.

YIN, C.; YU, H.; POON, P. Consumers' attributions and brand evaluations in product-harm crises: The role of implicit theories of personality. **Journal of Consumer Behaviour**, v.15, n.1, p.87-95, 2016.

YORKSTON, E.A.; NUNES, J.C.; MATTA, S. The malleable brand: The role of implicit theories in evaluating brand extensions. **Journal of Marketing**, v.74, n.1, p.80-93, 2010.

ZANETTI, M. C.; LAVOURA, T. N.; MACHADO, A. A. Motivação no esporte infanto-juvenil. **Conexões**, v. 6, n. especial, p. 438-447, 2008.

ZINGONI, M.; BYRON, K. How beliefs about the self influence perceptions of negative feedback and subsequent effort and learning. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 139, n. 2017, p. 50-62, 2017.