

Mindset, ética marcial e liderança



POR **ESTÉFANO LUÍS DE SÁ WINTER**

O papel dos líderes nunca foi tão determinante e, ao mesmo tempo, tão complexo, como nos dias de hoje. O contexto de negócios, em constante transformação, aumenta o grau de incerteza, pressões e desafios, exigindo dos gestores maior capacidade de assumir riscos e controle emocional para lidar com ambientes mutáveis. Por outro lado, a hipercompetição exige uma postura de inovação constante, inquietação e, sobretudo, determinação e agilidade. Além disso, a mudança dos perfis geracionais das equipes demanda, cada vez mais, um olhar voltado para as pessoas e a construção de um clima organizacional harmônico que estimule o trabalho coletivo.

Ao contrário do que parece, o movimento de forte automação dos processos exige cada vez mais esforços dos gestores, pois o ambiente de trabalho se tornou mais interpessoal, inter-relacionado e comercial, exigindo o engajamento de vários atores. Basta refletirmos sobre quantos projetos ou atividades, nos últimos três anos, conseguimos desenvolver sozinhos – sem a interação com outras especialidades ou áreas dentro da nossa empresa –, para constatar que o ambiente corporativo está em completa transformação. Por isso, aquele líder que detém apenas conhecimento técnico ou acumula e

executa tarefas sozinho, de modo quase desumano – o típico *workaholic* – não é capaz de dar as respostas que o contexto atual exige. Não é mais possível manter velhas práticas em um ambiente tão dinâmico e complexo. A liderança arraigada às velhas práticas de gestão precisa rever completamente seu *mindset* – esse conjunto de hábitos, pressupostos e modelos mentais que determinam a forma como reagimos diante das situações cotidianas e julgamos o mundo ao nosso redor.

Conforme Carol Dweck, professora de Psicologia de Stanford, o *mindset* pode ser fixo ou progressivo. As pessoas com uma mentalidade do tipo “fixo” acreditam que possuem uma capacidade natural superior, se consideram talentosas e creem que tudo que conseguem na vida decorre desse talento natural. Por isso, são focadas em demonstrar que estão corretas e enxergam o ambiente de trabalho como uma arena competitiva. Por outro lado, as pessoas com *mindset* “progressivo” acreditam que seu esforço é capaz de mudar qualquer situação, valorizam a tentativa ao invés do sucesso e consideram que a pluralidade de opiniões promove o crescimento. Essa atitude é fundamental e precisa ser desenvolvida pelos líderes, pois no contexto atual de negócios não existem certezas

ou verdades previamente definidas. Pautado no *mindset* progressivo, o líder deve construir modelos de negócios e soluções a partir de (e para) cada realidade concreta, através do somatório de múltiplas visões e experiências.

Como é possível desenvolver uma atitude mental progressiva? Como mudar hábitos mentais e adotar uma postura voltada para a valorização do esforço? Não sem motivos, Carol Dweck cita como exemplo os praticantes de esportes e argumenta que o atleta simboliza o modelo da atitude mental progressiva, pois está constantemente diante de desafios mais importantes do que os resultados em si. Por isso, podemos encontrar numa metáfora a solução para as indagações acima: para desenvolver um *mindset* progressivo, o líder deve se inspirar nos desafios enfrentados por um artista marcial de Kung Fu.

Da mesma forma que o líder que só domina a técnica, o artista marcial que apenas conhece os movimentos é incompleto: ele precisa também desenvolver aspectos éticos e morais, juntamente com a prática. O artista marcial deve exercitar mente e corpo ao mesmo tempo, como ensina o WuDe. O *Wu* (Marcial) *De* (Virtude) é um dos códigos de conduta marciais mais antigos da China, composto por palavras que sintetizam preceitos de toda a ética das artes marciais. Metade dessas palavras orientam a ação, e a outra metade, a mente. As virtudes da mente são: Coragem, Perseverança, Paciência, Determinação, Força de Vontade e Disciplina (inclusão sugerida pelos autores Gabriel Pires de Amorim e Danilo Cocenzo, em sua tradução do WuDe, disponível em www.tskf.com.br).

O árduo treinamento de mente e corpo, exigido pelo Kung Fu, faz com que o artista marcial aceite sua posição de aprendiz, controle suas emoções e aprenda a ter confiança em si mesmo. Para desenvolver as habilidades marciais, o praticante do Kung Fu precisa exercitar paciência e perseverança, o tempo todo, lidando com uma das maiores pressões a que estamos sujeitos: superar a nós mesmos, constantemente. Repetindo movimentos por diversas vezes e executando golpes que antes não se considerava capaz de realizar (saltos, acrobacias, cambalhotas), ele fortalece a crença de que apenas o esforço constante traz resultados e de que não existem atalhos nem caminhos fáceis. Ao presenciar a dificuldade de seus companheiros de treino, aprende a evoluir em conjunto e a

valorizar as diferenças, entendendo que existem múltiplos caminhos para se atingir um mesmo resultado. A própria etimologia da palavra que denomina sua arte, Kung Fu, significa trabalho (*gong*) com maestria (*fu*), por isso ele só se torna mestre após muito tempo de prática.

O artista marcial cria e forma novos hábitos, exercitando não apenas seu físico, mas também a mente, e modelando sua força de vontade. Os altos padrões de esforço, exigidos pela ética das artes marciais, o transformam em todos os sentidos. Por isso, o líder que pretende desenvolver um novo *mindset*, calcado no esforço, deve adotar a prática da ética marcial. Por meio de um trabalho lento e duradouro, de formação do caráter marcial, seu *mindset* “fixo” aos poucos vai se transformando em “progressivo”, e os hábitos arraigados vão sendo alterados.

O líder com atitude progressiva estimula sua equipe a se esforçar e a não desistir diante das dificuldades, reforçando a importância do trabalho coletivo. Para conduzir outras pessoas por um caminho que exige muita força de vontade e determinação é importante acreditar que o esforço é o resultado final que deve ser buscado e, assim, ter um alto repositório dessas características. Sem essa atitude não é possível induzir e estimular comportamentos de alta performance na própria equipe.

Nesse sentido, a ética marcial serve como inspiração. Se adotada como prática pelos líderes, pode, de forma gradativa, mudar o seu *mindset*. Como o atleta que conhece apenas a prática dos movimentos, o líder limitado ao conhecimento também não está pronto e não será um profissional completo, pois falta a ele o desenvolvimento do caráter e dos aspectos morais. É fundamental que os líderes formem o seu caráter, orientados por uma lógica que reforce a importância do esforço. Existe aí uma grande interface com a ética marcial chinesa.

Por tudo isso, além dos nítidos ganhos para a saúde e bem-estar, a adoção da ética marcial promove a formação de um caráter mais forte e o desenvolvimento de um *mindset* progressivo. Deve, assim, ser encarada como instrumento para desenvolver lideranças mais eficazes e uma gestão que estimule a alta performance.

ESTÉFANO LUÍS DE SÁ WINTER é coordenador na Gerência Geral de Operações do BDMG, mestre em Filosofia pela UFMG, com MBA Executivo pela FGV e ex-aluno do PDE da Fundação Dom Cabal. Praticante de Kung Fu.