

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS – FACE
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – CEPEAD

Frederico Leocádio Ferreira

***Mindset* de Crescimento como modificador do Potencial Empreendedor: um
estudo experimental em Startups**

Belo Horizonte
2018

FREDERICO LEOCÁDIO FERREIRA

***Mindset* de Crescimento como modificador do Potencial Empreendedor: um estudo experimental em Startups**

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, como requisito para aquisição do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Estratégia, Marketing e Inovação

Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Juliana Maria Magalhães Cristino

BELO HORIZONTE
2018

Ficha catalográfica

F383m
2018
Ferreira, Frederico Leocádio.
Mindset de Crescimento como modificador do potencial
empreendedor [manuscrito]: um estudo experimental em *Startups*/
Frederico Leocádio Ferreira. – 2018.
122 f.: il., gráfs. e tabs.

Orientador: Carlos Alberto Gonçalves.
Coorientadora: Juliana Maria Magalhães Cristino.
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais,
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.
Inclui bibliografia (f. 99-114) e anexos.

1. Empreendedorismo – Belo Horizonte (MG) – Teses. 2.
Desempenho – Teses. 3. Pessoal – Avaliação – Belo Horizonte (MG)
– Teses. I. Gonçalves, Carlos Alberto. II. Cristino, Juliana Maria
Magalhães. III. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-
Graduação e Pesquisas em Administração. IV. Título.

CDD: 658.403



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO do Senhor **FREDERICO LEOCÁDIO FERREIRA**, REGISTRO N° 665/2019. No dia 14 de janeiro de 2019, às 9:30 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 02 de janeiro de 2019, para julgar o trabalho final intitulado "**MINDSET de crescimento como modificador do potencial empreendedor: Um estudo experimental em STARTUPS**", requisito para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, linha de pesquisa: **Estratégia, Marketing e Inovação**. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Comissão, Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra ao candidato para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do candidato. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do candidato e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

APROVAÇÃO;

() APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS);

() REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pelo Senhor Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 14 de janeiro de 2019.

NOMES

ASSINATURAS

Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves.....
ORIENTADOR (CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Ricardo Teixeira Veiga.....
(CEPEAD/ UFMG)

Profª. Drª. Patricia Silveira Martins.....
(UNIFESP/SP)

AGRADECIMENTOS

Quando entrei no mestrado não imaginava que percorreria uma jornada de auto descobrimento que mudaria a forma com que eu enxergava o mundo e à mim mesmo. Me vi conquistando meus sonhos, e a sensação foi um deleite inexplicável.

Para que esses sonhos pudessem ser alcançados tive ajuda e apoio de pessoas essenciais. Dentre elas, minha mãe, Flavianni, que destemidamente moveu montanhas e batalhou para que nunca me faltasse nada, me dando suporte emocional e psicológico nos momentos de crise, e vibrando comigo em minhas vitórias. Esse trabalho também é seu mãe, muito obrigado.

Agradeço aos meus avós, que com bondade e amor sempre estiveram do meu lado, se orgulhando de minhas vitórias. Agradeço à minha família, sempre orando e torcendo por mim.

Agradeço ao meu grande orientador, Prof. Carlos Alberto Gonçalves. Quando digo grande, quero englobar toda a preciosidade desse ser humano, com a mente pra frente do nosso tempo, conhecedor, inovador, bondoso, com o coração maior do mundo, que está sempre disposto a ajudar, e cujo apoio e orientação tornaram possíveis esse trabalho, muito obrigado.

Agradeço à minha coorientadora, Juliana, que sempre vibrava com minhas ideais, me incentivando a pensar e ir sempre além, bem como todos os professores do CEPEAD com quem tive o prazer de trabalhar nesses dois anos, e só fizeram engrandecer meu trabalho e meu conhecimento.

Agradeço aos meus amigos, de Santana, de BH (Ipê Branco do meu coração), de Bambuí, vocês tornaram esses dois anos muito mais fáceis de suportar, me deram apoio, colo, e momentos inesquecíveis. Obrigado por fazerem parte de minha vida.

Agradeço aos meus queridos Masters & Doctors, que sempre liam meus trabalhos, contribuíam, e me davam total apoio quando eu precisei, vocês são sensacionais! Espero trabalhar com vocês muito ainda na minha vida.

E por fim, agradeço à Deus pela saúde e pela motivação. Gratidão!

DEDICATÓRIA

Dedico à minha mãe Flavianni, minha avó Maria Celeste, meu avô Antônio e meu irmão Evaristo, vocês são minha inspiração. Esse trabalho também é de vocês.

RESUMO

O *Mindset* de Crescimento é uma atitude voltada para o desenvolvimento e o aprendizado contínuo do indivíduo, para que contribua, de forma sistêmica, para a organização em que atua. Em contrapartida, o indivíduo pode assumir uma atitude defensiva, focado em seu desempenho individual (*Mindset* Fixo de Desempenho) e, por sua vez, evitar tarefas desafiadoras e que envolvam aprendizado e mudanças (*Mindset* Fixo Bloqueador). Na abordagem adotada nesta dissertação, o tratamento para potencializar o *Mindset* de Crescimento contemplou o tratamento de Blackwell et al. (2007) e Luthans et al. (2006), visando observar possíveis modificações nos níveis de Potencial Empreendedor Interno (PEI) de indivíduos vinculados a Startups. O PEI está presente em indivíduos de uma organização sem que eles possuam o desejo de abrir seu próprio negócio, de investir em novos projetos ou em produtos, ou de melhorar processos já existentes. Os experimentos foram aplicados em Startups pertencentes ao San Pedro Valley, um conglomerado de Startups de Belo Horizonte, com 250 startups. O tratamento ocorreu em uma seção (*one-shot*) devido à limitação de tempo alegada por elas, com duração aproximada de 3 horas. A amostra compõe-se de 108 unidades de teste. Para medir os resultados do experimento, foram aplicados, após as intervenções, os questionários: (i) “Work Domain Goal Orientation Instrument”, contendo 13 questões; (ii) PEI, contendo 52 questões; e (iii) 5 grandes traços de personalidade contendo 17 questões. Para mensurar as relações entre as variáveis *Mindset*, PEI e os 5 grandes traços de personalidade, a pesquisa adotou a modelagem de equações estruturais, por meio de uma análise fatorial confirmatória, almejando, por meio do design experimental, inferir uma relação de causalidade. Por meio do experimento, pôde-se perceber que o tratamento proposto aumentou a relação positiva entre *Mindset* de Crescimento e PEI, bem como a relação entre o *Mindset* Fixo de Desempenho e o PEI. Para futuras pesquisas, sugerem-se: (i) aplicar o tratamento em maiores amostras e em diferentes contextos e nichos, para uma maior generalização dos resultados; (ii) aplicar o tratamento de forma longitudinal, para verificar se os resultados serão persistentes ou momentâneos; (iii) testar essa relação com outros consequentes, como capacidade absorptiva, liderança e aprendizado organizacional; e (iv) aprofundar-se nos antecedentes do *Mindset* de forma causal/longitudinal.

Palavras-chave: *Mindset* de Crescimento, *Mindset* Fixo, empreendedorismo, personalidade, Potencial Empreendedor.

ABSTRACT

Growth Mindset is an attitude toward development and continuous learning. Such an attitude can be strengthened and developed in individuals to in turn these individuals can contribute with the organization who belongs in a systemic way. In contrast, individuals can assume a defensive attitude focusing in their own performance (Performance Fixed Mindset). In turn, these individuals avoid challenging tasks and involvement with learning and changes (Blocker Fixed Mindset). These dissertation applied the treatment to potentiate the Growth Mindset using the *design* of Blackwell et al. (2007) e Luthans et al. (2006), in order to observe possible changes on the level of Internal Entrepreneurial Potential (PEI) of individuals in Startups. PEI is the entrepreneurial potential present in individuals within an organization without these individuals having the desire to open their own business. These individuals with high levels of PEI invest in new projects, products, or process improvement within their current organization. The experiment were applied to Startups belonging to the San Pedro Valley, a Startup conglomerate of Belo Horizonte with over 250 Startups. The treatment took place in a section (one-shot) due to the limited time of the Startups involved. The duration was approximately 3 hours and the sample was 108 test units. Questionnaires were applied after the interventions to measure the results: (i) The Mindset questionnaire composed of 13 questions; (ii) the PEI composed of 52 questions; (iii) the 5 major personality traits of 17 questions. In order to measure the relationship between the variables Mindset, PEI and the five major traits mentioned above, the research used structural equation modeling through a confirmatory factorial analysis, aiming to infer a causal relationship through experimental design. Through the experiment it can be seen that the proposed treatment increased the positive relationship between the growth Mindset and the IEP, as well as the relationship between the performance mindset and the IEP. For future research, it is suggested (i) the application in larger samples and in different contexts and niches for a greater generalization of the results; (ii) the application of the treatment in a longitudinal way, to verify if the results will be persistent or momentary; (iii) test this relationship with other consequents, such as absorptive capacity, organizational learning and; (iv) to delve deeper into the antecedents of Mindset in a causal / longitudinal way.

Key Words: Growth Mindset, Fixed Mindset, Entrepreneurship, personality, entrepreneurial potencial.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de relações proposto entre os traços de personalidade, o <i>Mindset</i> e o Potencial Empreendedor Interno	38
Figura 2: Desenho experimental do tratamento do <i>Mindset</i> de Crescimento.....	45
Figura 3: Modelo estrutural de relações entre os traços de personalidade, <i>Mindset</i> e Potencial Empreendedor Interno	57
Figura 4: Modelo de caminhos após a avaliação do modelo de mensuração representando a relação entre os construtos traços de personalidade, <i>Mindset</i> e Potencial Empreendedor Interno – Grupo Controle	63
Figura 5: Modelo de caminhos após a avaliação do modelo de mensuração representando a relação entre os construtos Traços, <i>Mindset</i> e Potencial Empreendedor Interno – Grupo experimental	75
Figura 6: Modelo estrutural de relações parcimonioso	90

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Resumo dos construtos <i>Mindset</i> , traços de personalidade, Potencial Empreendedor Interno e suas relações empíricas	23
Quadro 2: Resumo das pesquisas empíricas referentes às relações entre traços de personalidade, <i>Mindset</i> e Potencial Empreendedor Interno	34
Quadro 3: Design experimental por etapas	44
Quadro 4: Hipóteses aceitas/rejeitadas.....	83

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribuição dos respondentes segundo o sexo	55
Gráfico 2: Distribuição dos respondentes segundo a faixa etária.....	55
Gráfico 3: Distribuição dos respondentes segundo a escolaridade	56

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Distribuição dos respondentes segundo o nível organizacional	56
Tabela 2: Avaliação das Cargas Externas dos construtos traços de personalidade, <i>Mindset</i> e Potencial Empreendedor Interno – Grupo Controle	59
Tabela 3: Confiabilidade simples e Confiabilidade composta dos construtos traços de personalidade, <i>Mindset</i> e Potencial Empreendedor Interno – Grupo Controle	60
Tabela 4: Variância média extraída dos construtos traços de personalidade, <i>Mindset</i> e Potencial Empreendedor Interno – Grupo Controle	60
Tabela 5: Cargas cruzadas – Grupo Controle.....	61
Tabela 6: Critério <i>Fornell-Larckerr</i> – Grupo Controle.....	62
Tabela 7: Critério Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) – Grupo Controle	62
Tabela 8: Colinearidade estatística (VIF) no modelo de caminhos - Grupo Controle	64
Tabela 9: Coeficientes de confirmação das relações entre os construtos traços de personalidade, <i>Mindset</i> e Potencial Empreendedor Interno – Grupo Controle	65
Tabela 10: Coeficiente de determinação R ² – Grupo Controle	66
Tabela 11: Avaliação do coeficiente de determinação f ² – Grupo Controle.....	67
Tabela 12: Avaliação da relevância preditiva Q ² – Grupo Controle	68
Tabela 13: Avaliação das cargas externas dos construtos traços de personalidade, <i>Mindset</i> e Potencial Empreendedor Interno – Grupo experimental	71
Tabela 14: Confiabilidade simples e confiabilidade composta – Grupo experimental	72
Tabela 15: Variância média extraída dos construtos traços de personalidade, <i>Mindset</i> e Potencial Empreendedor Interno – Grupo experimental	72
Tabela 16: Cargas cruzadas – Grupo experimental.....	73
Tabela 17: Critério <i>Fornell-Larckerr</i> – Grupo experimental.....	74
Tabela 18: Critério Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) – Grupo experimental	74
Tabela 19: Colinearidade Estatística (VIF) no modelo estrutural - Grupo experimental.....	76
Tabela 20: Coeficientes de confirmação das relações entre os construtos traços de personalidade, <i>Mindset</i> e Potencial Empreendedor Interno – Grupo experimental.....	77
Tabela 21: Coeficiente de determinação R ² – Grupo experimental.....	78
Tabela 22: Avaliação do coeficiente de determinação f ² – Grupo experimental.....	79
Tabela 23: Avaliação da relevância preditiva Q ² – Grupo experimental	80

DICIONÁRIO DE SIGLAS

PEI – Potencial Empreendedor Interno

MC – *Mindset* de Crescimento

MFD – *Mindset* Fixo de Desempenho

MFB – *Mindset* Fixo Bloqueador

TN – Traço do Neuroticismo

TA – Traço da Abertura

TAM – Traço da Amabilidade

TE – Traço da Excitação

Sumário

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Contextualização	16
1.2 Justificativa	19
1.3 Problema	20
1.4 Objetivos	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 Inteligências múltiplas e o <i>Mindset</i>	23
2.1.1 <i>Desenvolvimento do Mindset em crianças e adolescentes</i>	15
2.1.2 <i>Desenvolvimento do Mindset em adultos e empresários</i>	17
2.2 Potencial Empreendedor Interno	20
2.3 Os 5 Grandes Traços e o Modelo 3M de motivação e personalidade.	23
2.4 Desenvolvendo o <i>Mindset</i> de Crescimento e o Capital Psicológico	29
2.5 Hipóteses e Modelo proposto	33
3 MÉTODOS ADOTADOS.....	39
3.1 Natureza da investigação.....	39
3.2 Modelo metodológico	39
3.3 Definição das variáveis	42
3.4 Universo e amostra da pesquisa	42
3.5 Descrição do procedimento	43
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	46
4.1 Tratamento dos dados.....	46
4.1.1 <i>Especificação do modelo estrutural e dos modelos de mensuração (estágios 1 e 2)</i>	48
4.1.2 <i>Coleta e exame dos dados (estágio 3)</i>	48
4.1.3 <i>A estimação do modelo de caminhos através do Smart-PLS (estágio 4)</i>	49
4.1.4 <i>Avaliação do modelo de mensuração (estágios 5)</i>	49
4.1.5 <i>Avaliação do modelo estrutural (estágio 7)</i>	51
4.2 Perfil da Amostra	54
4.3 Especificação do modelo estrutural e dos modelos de mensuração (estágios 1 e 2).....	56
4.4 A estimação do modelo de caminhos através do PLS (estágio 4) – Grupo Controle.....	57
4.5 Avaliação do modelo de mensuração reflexivo (estágio 5) – Grupo Controle	57
4.6 Confiabilidade simples e Confiabilidade composta – Grupo Controle	59
4.7 Variância média extraída – Grupo Controle.....	60
4.8 Validade Discriminante – Grupo Controle.....	61
4.9 Avaliação do modelo estrutural (estágio 7) – Grupo Controle.....	63
4.10 Hipóteses – Grupo Controle.....	68

4.11 A estimação do modelo de caminhos através do PLS (estágio 4) – Grupo experimental.....	69
4.12 Avaliação do modelo de mensuração reflexivo (estágio 5) – Grupo experimental.....	70
4.13 Avaliação do modelo estrutural (estágio 7) – Grupo Experimental	75
4.14 Hipóteses – Grupo Experimental	80
5 DISCUSSÃO.....	83
5.1 Traços de personalidade	83
5.2 <i>Mindset</i> de Crescimento	86
5.3 <i>Mindset</i> Fixo.....	88
5.4 Discussão geral.....	89
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	92
6.1 Implicações teóricas	94
6.2 Implicações gerenciais	96
6.3 Limitações	96
6.4 Sugestões para futuras pesquisas.....	97
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	99
ANEXOS.....	114
ANEXO A – Artigo “Você pode crescer sua inteligência”.....	114
ANEXO B – Questionário do <i>Mindset</i> (VANDEWALLE, 1997)	119
ANEXO C – Questionário sobre PEI (GONÇALVES FILHO et al., 2013).....	120
ANEXO D – Questionário 3M de motivação e personalidade (MOWEN, 2000)	122

1 INTRODUÇÃO

Esta dissertação visa inferir, de forma causal, o *Mindset* como modificador do nível de Potencial Empreendedor Interno em indivíduos vinculados a Startups exponenciais localizadas no município de Belo Horizonte - MG, inseridas no San Pedro Valley. Esta Introdução compreende: contextualização acerca dos objetos de pesquisa, justificativa, problema de pesquisa e objetivos geral e específicos.

1.1 Contextualização

O uso de métodos, técnicas e treinamentos de profissionais pode ser observado em organizações que desejam maior engajamento das equipes e fomento ao empreendedorismo, buscando a geração de maior vantagem competitiva. Segundo Barney (1991) e Barney e Clark (2007), vantagem competitiva é o resultado de uma estratégia de criação de valor, que não foi simultaneamente implementada por organizações concorrentes. Constitui um recurso de natureza valiosa, rara, não imitável e devidamente gerenciado pela organização (BARNEY, 1991; BARNEY; CLARK, 2007). Quando gerencia uma vantagem competitiva de forma eficaz, a organização assume uma posição mais sustentável no mercado (BARNEY; CLARK, 2007), na medida em que seu concorrente não a imita ou supera (LEI; SLOCUM, 2005; SHIMIZU; HITT, 2004).

Entre os recursos internos de uma organização, o indivíduo assume importante fator de desenvolvimento da mesma no sentido de seu crescimento e sustentabilidade competitiva ao realizar atividades sozinho ou em equipes (LADO; WILSON, 1994; DELANEY; HUSILID, 1996; SCHULER; MACMILLAN, 1984). Os recursos humanos são fonte de vantagem competitiva para a organização por uma série de fatores, dentre os quais se destacam: (i) não são facilmente substituíveis ou imitáveis, (ii) são únicos em sua essência e habilidades, e (iii) significam valor para uma organização, na medida em que se identificam e adotam suas políticas e objetivos estratégicos para si (BARNEY, 1991; BARNEY; CLARK, 2007; WRIGHT et al., 1993).

A direção superior de uma organização tem a responsabilidade de entender as consequências do desenvolvimento, do aprendizado, do empreendedorismo e do engajamento dos indivíduos que compõem seu *staff* (BARNEY; WRIGHT, 1998). Mas seriam eles passíveis de tal

desenvolvimento? Até onde podem aumentar suas habilidades e competências?

Gardner (1983) critica a visão unidimensional de inteligência. Ele defende que o indivíduo possui múltiplas inteligências, que, além de serem herdadas geneticamente, podem ser desenvolvidas por meio de treinamento e experiências vividas no cotidiano (GARDNER, 1995). Estudos recentes (AHMAD et al., 2015; SANGSONGFA; RAWANG, 2016; HANAFIN, 2014; BAS; BEYHAN, 2010; YURT; POLAT, 2015) mostram a efetividade da teoria das múltiplas inteligências, ligada ao aprendizado e ao desempenho escolar, apoiada em treinamentos que incentivam os estudantes a entrar em contato com formas de aprendizado que trabalhem cada uma de suas inteligências.

O cérebro do indivíduo, quando adquire novos conhecimentos e os internaliza na forma de técnicas e aprendizados, cria conexões cerebrais, que se modificam à medida que novos aprendizados e habilidades são adquiridos e absorvidos na sequência (DRAGANSKI et al., 2004; KELLER; JUST, 2016). Estudos recentes comprovaram essas modificações cerebrais em pessoas que aprendem um novo idioma, comparando pessoas bilíngues e pessoas não bilíngues (LI et al., 2014; BAUM; TITONE, 2014)

Respalado em estudos acerca da plasticidade cerebral, afirma-se que um indivíduo pode desenvolver sua inteligência e competências por meio de esforço, prática e dedicação (GARDNER, 1983). Dweck (1986), seguindo a linha de Gardner, propõe o desenvolvimento cognitivo individual como dependente do tipo de direcionamento a objetivos: direcionado ao aprendizado ou ao seu próprio desempenho.

O indivíduo baseia-se na crença de que suas habilidades e competências estão ligadas à sua genética e aptidão quando se empenha em alcançar seus objetivos de desempenho. Com essa visão limitada, assume a não maleabilidade de suas capacidades (DWECK, 1986). Adicionalmente, quando se empenha em aprender cada vez mais, está perseguindo seus objetivos de aprendizado (DWECK, 1986); ou seja, acredita na maleabilidade de seu conhecimento e habilidades, acreditando que é um ser em constante aprendizado e evolução. Essa visão voltada aos objetivos de aprendizado é chamada de “teoria incremental da inteligência” ou, simplesmente, *Mindset* de Crescimento. Já a visão voltada para os objetivos de desempenho é chamada de “teoria da entidade da inteligência” ou *Mindset* Fixo.

Tal configuração mental voltada para o crescimento se mostrou útil por ajudar no desenvolvimento acadêmico de crianças que sofriam com estereótipos quanto ao seu gênero e raça (GOOD et al., 2003; ARONSON et al., 2002). Outros estudos indicam aumento de desempenho e de engajamento e diminuição de estressores de indivíduos com o *Mindset* de Crescimento, contribuindo também para a melhoria de sua qualidade psíquica (SCHRODER et al., 2017; SCHRODER et al., 2016; TANG et al., 2016; CLARO et al., 2016; BEDFORT, 2017; ZENG et al., 2016).

O *Mindset* pode ser alterado por meio de tratamentos educacionais, visando desenvolver no indivíduo uma mudança de em sua configuração mental, o que eleva seu *Mindset* de Crescimento e melhora seu desempenho cognitivo (DWECK, 2017; BLACKWELL et al., 2007). Quando se considera o indivíduo como ser em constante aprendizado, o tema “*Mindset*” liga-se ao potencial empreendedor em sua abordagem comportamental, como um comportamento passível de ser desenvolvido nele dentro de uma organização (DORNELAS, 2007).

Hisrich (1990) defende que um indivíduo pode ter o desejo de empreender novos projetos dentro da própria organização em que atua, sem ter que abrir seu próprio negócio. Para que o potencial dele possa ser aproveitado, a organização deve oferecer-lhe total suporte para a prática empreendedora. Este indivíduo, intraempreendedor, possui o que foi nomeado por esta dissertação como Potencial Empreendedor Interno (PEI), estudado por autores como Baron e Shane (2007), Maier e Zenovia (2011) e Antoncic e Hisrich (2003).

Gonçalves Filho et al. (2013) identificaram as características que fazem parte do Potencial Empreendedor Interno, ou potencial intraempreendedor de um indivíduo: (i) propensão ao risco; (ii) planejamento formal; (iii) pensamento analítico; (iv) potencial inovador; (v) facilidade de relacionamentos; (vi) gosto por desafios; (vii) dedicação; e (viii) competência individual.

O PEI pode ser desenvolvido por meio de tratamento educacional, sendo, ampla e internacionalmente, estudado em Escolas de Negócios, por exemplo, nos Estados Unidos da América, Brasil, China e União Europeia (KRUEGER, 1993; ALBERTO et al., 2007; FERREIRA et al., 2006). A importância de desenvolver a atitude empreendedora em um indivíduo pode trazer consequências positivas para as organizações, como o aumento da autoeficácia (CHEN et al., 1998; KRUEGER; DICKSON, 1994; FILION, 2000; BOYD;

VOZIKIS, 1994), da satisfação do indivíduo com o seu trabalho (ANTONCIC; ANTONCIC, 2011), do desempenho organizacional (RAUCH et al., 2009; FELICIO et al., 2012; ANTONCIC; HISRICH, 2001; ZAHRA; COVIN, 1995) e, conseqüentemente, do crescimento da firma (ANTONCIC; HISRICH, 2001; FELICIO et al., 2012).

1.2 Justificativa

Os estudos sobre *Mindset* de Crescimento 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 2018, não haviam sido publicados trabalhos acadêmicos que investigassem o *Mindset* de Crescimento em contextos organizacionais nem estudos que avaliassem a relação do *Mindset* de Crescimento com o PEI. Ainda não foram publicados trabalhos de cunho experimental, embora existam artigos, como o de Blackwell et al. (2007), que desenham e sugerem a aplicação de um tratamento para potencializar uma configuração mental de *Mindset* de Crescimento.

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.

O estudo de Huang e Luthans (2015) demonstra uma relação positiva entre o *Mindset* de Crescimento e o Capital Psicológico, um “tipo de estado” psicológico que define indivíduos que se planejam e que têm facilidade em construir objetivos/metapas para si mesmos, revelando persistência para alcançar esses objetivos e lidando bem com adversidades, sem que estas atrapalhem seu desenvolvimento (LUTHANS et al., 2015; LUTHANS; MORGAN-YOUSSEF, 2017). *Mindset* de Crescimento e Capital Psicológico são dois construtos que possuem similaridades, como foco em objetivos de aprendizado, capacidade de lidar com riscos e desafios

e confiança no potencial de aprendizado individual.

Esta dissertação, visando proporcionar um enfoque empresarial ao tratamento de Blackwell et al. (2007), pretende aplicar o tratamento proposto por Luthans et al. (2006) para desenvolver o Capital Psicológico, como forma de potencializar o *Mindset* de Crescimento de indivíduos vinculados a Startups e, também, o PEI.

O aprendizado pode ser facilitado quando um gestor almeja desenvolver o PEI dos funcionários de uma organização, caso estes possuam um *Mindset* de Crescimento e acreditem que, por meio de esforço, sua habilidade empreendedora pode ser desenvolvida. Dessa maneira, o gestor propõe objetivos/metapas a serem cumpridos, persistindo e dedicando-se até que seus propósitos sejam bem sucedidos, independente dos riscos e dos obstáculos, enxergando erros como possibilidade de evolução individual.

1.3 Problema

Os traços de personalidade e o *Mindset* influenciam positivamente o Potencial Empreendedor Interno (PEI) em indivíduos vinculados a Startups?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo geral

Medir, com base em experimentos, os efeitos do tratamento aplicado de *Mindset* e no Potencial Empreendedor Interno (PEI) em indivíduos vinculados a Startups.

1.4.2 Objetivos específicos

- (i) Mensurar os efeitos do *Mindset* de Crescimento relacionado ao nível de PEI entre indivíduos vinculados a Startups.
- (ii) Mensurar os efeitos do *Mindset* Fixo de Desempenho relacionado ao nível de PEI entre indivíduos vinculados a Startups.
- (iii) Mensurar os efeitos do *Mindset* Fixo Bloqueador relacionado ao nível de PEI entre indivíduos vinculados a Startups.

- (iv) Mensurar os efeitos dos traços de personalidade na relação entre o *Mindset* e o PEI em indivíduos vinculados a Startups.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial teórico foi construído para fundamentar as teorias trabalhadas nesta dissertação, seguindo o objetivo geral de medir, com base em experimentos, os efeitos do tratamento de Blackwell et al. (2007) e Luthans et al. (2006) nos traços de personalidade, no *Mindset* e no PEI em indivíduos vinculados a Startups. Este capítulo foi estruturado da seguinte forma: Inteligências múltiplas e o *Mindset*; Potencial Empreendedor Interno; Modelo 3M de Motivação e Personalidade; Desenvolvendo o *Mindset* de Crescimento e o Capital Psicológico; e Hipóteses e modelo proposto. Finaliza-se com o tratamento do *Mindset* e do Capital Psicológico proposto por Luthans et al. (2006) e Blackwell et al. (2007). Um resumo das teorias trabalhadas pode ser visualizado no Quadro 1 a seguir.

Quadro 1: Resumo dos construtos Mindset, traços de personalidade, Potencial Empreendedor Interno e suas relações empíricas

	Referência		Relações	Referências
Mindset	Dweck e Levitt (1983), Dweck (1986), Dweck (1999), Dweck (2017), Vanderwalle (1997), Rucker e He (2016)	Conseqüentes	Engajamento	Zeng et al. (2016)
			Desempenho	Aronson et al. (2002), Good et al.(2003), Claro et al. (2016),
			Adaptação a novas tecnologias e mudanças	Bower e Kowerski (2017)
			Redução de estressores	Schroder et al. (2016), Schroder et al. (2017)
			Foco na Dieta	Burnette (2010) e Burnette e Finkel (2012)
			Criatividade	Huang e Luthans (2015), Gong et al. (2003), Tang et al. (2016)
			Capital Psicológico	Huang e Luthans (2015)
		Antec.	Traços de personalidade	Keating e Heslin (2015)
			Liderança transformacional	
			Cultura organizacional	
PEI	Hisrich (1990), Filion (1999), Hamilton (2000), Ducker (2002), Dornelas (2008), Veit et al. (2008), Gonçalves-filho et al. (2013), Malheiros (2016),	Conseq.	Crescimento da firma	Antoncic e Hisrich (2001) e Felicio et al. (2012)
			Desempenho	Rauch et al. (2009), Felicio et al. (2012), Antoncic e Hisrich (2001) e Zahra e Covin (1995)
		Anteced.	Apoio gerencial	Krueger jr. (2007), Hisrich (1990), Moriano et al. (2014), Maier e Zenovia (2011), Lumpkin e Erdogan (1999), McClelland (1960)
			Estilo de liderança	
			Aprendizado empreendedor	
			Traços empreendedores	
5 Grandes Traços	Mowen (2000), Tupes e Christal (1961), McCrae e Costa Jr. (1987), Judge et al. (1999), Komaraju e Karua (2005)	Conseqüentes	Consumo sustentável	Ribeiro et al. (2016), Monteiro et al. (2015) e Monteiro et al. (2013)
			Consumo <i>online</i>	Bosnjak et al. (2007) e Chen (2011)
			Consumo Turístico	Jani e Han (2014) e Scott e Mowen (2007)
			Consumo compulsivo	Badgaiyan e Verma (2014) e Sun e Wu (2011)
			Comportamento de motociclistas	Bone e Mowen (2006) e Mowen et al. (2004)
			Propensão a jogos e apostas	Fang e Mowen (2009) e Jadow e Mowen (2010)
			Vício em celular e internet	Sun e Wu (2011), Roberts e Pirog III (2013) e Roberts et al. (2015)
			Rotina de exercícios e dieta saudável	Adams e Mowen (2006)
			Vaidade feminina	Avelar e Veiga (2013)
			Engajamento	Suela et al. (2015)

Fonte: Pesquisa bibliográfica (2018).

2.1 Inteligências múltiplas e o *Mindset*

Quando se pensa em inteligência, é de senso comum conduzir a discussão à caminhos

relacionados à facilidade de aprendizado ou ao desenvolvimento de determinada tarefa com habilidade e maestria. Porém, inteligência compreende uma complexidade de fatores estudados há décadas por muitos acadêmicos das áreas de Psicologia, Neurociências e Biologia, entre outras que vão além do senso comum (GARDNER, 1983).

Gardner (1983) critica a forma como os estudiosos viam a inteligência, de forma unidimensional. Por isso, propôs uma visão alternativa pluralista da inteligência, compreendendo: (i) inteligência linguística, relacionada ao conhecimento de idiomas; (ii) inteligência matemática relacionada a operações que envolvem cálculos e demais áreas exatas; (iii) inteligência musical, ou conhecimento acerca de instrumentos e técnicas musicais; (iv) espacial, ou o senso de espaço ao seu redor; (v) inteligência corporal, envolvendo habilidades de dança e outras habilidades corporais; (vi) inteligência interpessoal; e (vii) inteligência intrapessoal.

Segundo Gardner (1995), a inteligência interpessoal é aquela relacionada à maneira como o indivíduo compreende outras pessoas, suas motivações e seu trabalho, tanto individual quanto coletivo. Já a inteligência intrapessoal é o conhecimento que um indivíduo tem de si mesmo, refletindo sua capacidade de "formar um modelo acurado e verídico de si mesmo". Um exemplo da inteligência interpessoal é a de administradores e gestores de recursos humanos bem sucedidos, enquanto que uma inteligência intrapessoal é o conhecimento de um indivíduo acerca de suas necessidades básicas.

Estudos recentes, ao aplicarem uma forma de ensino em que todas as sete inteligências eram estimuladas no indivíduo, mostraram que essa abordagem aumentava o desempenho de aprendizado de estudantes em matérias como história e inglês (AHMAD et al., 2015; SANGSONGFA; RAWANG, 2016; HANAFIN, 2014; BAS; BEYHAN, 2010). Uma meta-análise reunindo 71 estudos, 66 dissertações e 7 artigos encontrou uma correlação positiva entre a teoria das inteligências múltiplas e conquistas acadêmicas (YURT; POLAT, 2015).

Existem outras teorias, como a da inteligência emocional¹, de Salovey e Mayer (1990), e a inteligência triárquica², de Sternberg (1984). Porém, esta dissertação tem como foco de pesquisa o caráter multifacetado e maleável da inteligência adquirida por hereditariedade, por prática ou por convívio social (GARDNER, 1983).

O caráter maleável da inteligência é defendido tanto pelo campo da Psicologia quanto pelo da Neurociência, tendo como respaldo estudos que mostram alterações entre as conexões cerebrais quando internalizado um novo conhecimento/habilidade (SHASHOUA, 1985; DRAGANSKI et al., 2004). Estudos recentes mostram o quanto o cérebro de uma pessoa muda quando aprende uma nova linguagem, em comparação com o de outra que possui apenas uma linguagem nativa (LI et al., 2014; BAUM: TITONE, 2014).

Seguindo a teoria de Gardner, é possível inferir que o indivíduo que investe em seu aprendizado torna-se cada vez mais hábil e inteligente, passando a assumir uma busca pelo seu desenvolvimento (GARDNER, 1983). Dweck (1986) corrobora essa teoria quando defende que o processo cognitivo, enquanto um processamento interno de informações ambientais, é o grande precursor motivacional, direcionando o indivíduo a objetivos de desempenho ou de aprendizado (DWECK; ELLIOT, 1983).

Dweck (1986) argumenta que indivíduos direcionados a objetivos de aprendizado buscam o crescimento contínuo de suas competências pelo esforço e pelo enfrentamento de desafios, enquanto que indivíduos direcionados a objetivos de desempenho acreditam que já possuem habilidades e competências suficientes, já que são dotados de uma inteligência limitada e genética, evitando mudanças e possuindo baixa persistência em face de dificuldades (DWECK, 1986). A validade desse direcionamento para objetivos foi comprovada pela meta-análise realizada por Burnette et al. (2013).

Um indivíduo que possui um direcionamento para objetivos de aprendizado apresenta um

¹ - Inteligência emocional é a consciência das emoções (nojo, raiva, medo, tristeza, alegria, surpresa e desprezo) e dos sentimentos de si mesmo e dos outros, à medida que consegue distinguir essas emoções, absorvendo-as com maior intensidade e compreendendo-a, de forma a possuir uma maior qualidade de vida (SALOVEY; MAYER, 1990).

² - Inteligência triárquica é equivalente a três subteorias da inteligência: (i) inteligência proveniente do contexto sociocultural, internalizada por meio de mecanismos mentais de cognição; (ii) inteligência desenvolvida por meio de experimentação, com tarefas e situações que envolvam o uso de sua inteligência; e (iii) inteligência proveniente do mundo exterior, relacionada à adaptação ambiental, seleção e modelagem, que caracterizam o comportamento humano inteligente do dia a dia (STERNBERG, 1984).

Mindset de Crescimento, enquanto que aquele direcionado a objetivos de desempenho apresenta um *Mindset* Fixo (DWECK, 1999, 2017). Vandewalle (1997) complementa a visão de Dweck ao separar o *Mindset* Fixo em: *Mindset* Fixo de Desempenho e *Mindset* Fixo Bloqueador. O *Mindset* Fixo de Desempenho englobaria o indivíduo que, focado em seu desempenho e na manutenção do seu *status quo*, obtém satisfação em mostrar sua competência e compete com os colegas para mostrar que é o melhor naquilo que faz. O *Mindset* Fixo de Desempenho não traz, no curto prazo, consequentes negativos agravantes para a organização, a não ser que, diante das possibilidade de contestação de suas habilidades, esse indivíduo passa a evitar mudanças e desafios que o engradeçam, constituindo-se em um *Mindset* Fixo Bloqueador do crescimento. Será utilizado o conceito de *Mindset* Fixo proposto por Vandewalle (1997) para os propósitos desta dissertação.

Existem ainda outros tipos de *Mindset* compondo a teoria implícita, que surgiram ao longo de anos de estudo, reunidos no artigo de Rucker e He (2016) sob os seguintes títulos (i) de poder e sem poder, relacionados ao senso de controle sobre recursos e ambiente; (ii) de promoção ou prevenção, relacionados ao crescimento pessoal ou à retenção, visando à segurança; e (iii) de crescimento e fixo. Neste estudo, a ênfase está no *Mindset* de Crescimento e no *Mindset* Fixo.

2.1.1 Desenvolvimento do Mindset em crianças e adolescentes

O ser humano pode desenvolver suas inteligências de forma hereditária, por meio da prática e do convívio social (Gardner, 1983), tal como defende a teoria das múltiplas inteligências. Esse desenvolvimento começa na infância, principalmente por intermédio dos pais (FEUERSTEIN et al., 2014). Logo, os estudos iniciais sobre o desenvolvimento da inteligência começaram com as crianças, em suas fases primárias de ensino e nas etapas de grande adaptação, como na mudança do ensino fundamental para o médio.

Yeager et al. (2014), em seu estudo com crianças do nono ano, em fase de transição para o ensino médio, notaram que aquelas com o *Mindset* Fixo mostravam reações negativas imediatas a adversidades, possuindo, no longo prazo, alto estresse, baixas notas e baixa saúde, enquanto aquelas com *Mindset* de Crescimento apresentavam situações contrárias, lidando bem com adversidades e tendo menos estresse, mais saúde e melhor desempenho acadêmico.

Lidar com adversidades é uma característica de indivíduos resilientes (LUTHANS, 2002;

MASTEN, 2001). Essa ligação com a resiliência foi constatada também por Yeager et al. (2012), os quais defendem que adolescentes com *Mindset* de Crescimento criam véus que filtram as adversidades sociais, como vitimização e exclusão social. Zeng et al. (2016) constataram correlação positiva entre *Mindset* de Crescimento, resiliência, engajamento e bem-estar psicológico em seu estudo realizado com estudantes chineses do ensino médio e em escolas primárias,

Além de seus consequentes psicológicos, o *Mindset* de Crescimento foi relacionado (i) à facilidade de aprender ciências, por meio do aumento da autoeficácia e da autorregulação em estudantes de uma escola secundária da Inglaterra (BEDFORT, 2017); (ii) à criatividade em estudantes da Polônia (TANG et al., 2016) ; e (iii) ao desempenho escolar de estudantes chilenos (CLARO et al., 2016).

Em relação ao último estudo, uma observação a ser feita é que o desempenho escolar foi positivamente relacionado ao *Mindset* de Crescimento em diferentes níveis socioeconômicos. Estudantes que vivenciaram condições socioeconômicas precárias podem sofrer perda de resiliência (MASTEN, 2001) e se sentirem desmotivados a aprender. Porém, essa dificuldade foi amenizada pela condição de estas crianças possuírem *Mindset* de Crescimento.

Outros dois estudos são significantes para o campo. O de Aronson et al. (2002) relaciona o *Mindset* de Crescimento com desempenho escolar entre estudantes africanos que residiam nos EUA e sofriam com os estereótipos da sociedade que colocavam em xeque suas habilidades. Constatou que aqueles estudantes que passaram por um tratamento visando enriquecer seu *Mindset* de Crescimento melhoraram seu desempenho acadêmico, igualando (ou superando) seus colegas nativo-americanos, amenizando, assim, o efeito da estereotipagem. O segundo foi produzido por Good et al. (2003) e, ainda sob o viés de amenizar diferenças culturais e estereótipos, questiona o *gap* até então existente em estudantes americanos que acreditavam que as mulheres possuíam desempenho matemático inferior ao dos homens. Desenvolvendo nelas o *Mindset* de Crescimento, seu desempenho se equiparou ao dos homens, chegando, até, a superá-lo. No grupo controle, que não sofreu nenhum tipo de intervenção, esse *gap* ainda permaneceu.

Os tratamentos propostos visando aumentar o *Mindset* de Crescimento nem sempre são

eficientes e tampouco aplicáveis a todas as situações. Schdmith et al. (2017) e Donohoe et al. (2012) contribuem para essa contrapartida quando colocam em pauta a efetividade e a generalidade dos resultados do teste “*Brainology*” para desenvolver o *Mindset* de Crescimento em crianças e adolescentes (mais detalhes no tópico **2.4.1**). O primeiro estudo, aplicado em estudantes do nono e sétimo ano, constatou maior nível de controle e aprendizado no primeiro grupo de alunos, mostrando que é preciso identificar as unidades de teste com o experimento para obter uma maior efetividade do tratamento. O segundo estudo constatou que, apesar de sua efetividade durante o tratamento e logo depois, o crescimento do *Mindset* não foi sustentado e após um tempo os alunos chegaram ao nível de *Mindset* correspondente ao do início do tratamento.

Em complemento, Bahnik et al. (2017), em seu estudo com vestibulandos, concluíram que não houve correlação significativa entre o nível de *Mindset* de Crescimento destes estudantes com sua aprovação no vestibular ou com o número de tentativas para a aprovação. Isso sugere que o conceito pode não ser aplicável a todas as situações acadêmicas.

2.1.2 Desenvolvimento do Mindset em adultos e empresários

Os estudos sobre o desenvolvimento do *Mindset* em indivíduos, com suas consequências positivas e negativas, não se restringem a adolescentes e crianças, englobando também graduandos e funcionários no meio organizacional.

Chiu et al. (1997) desenvolveram um estudo que relacionava *Mindset* com o julgamento de traços e características individuais em situações específicas, contemplando uma amostra de estudantes graduandos no Japão e nos EUA. Os autores encontraram que aqueles com *Mindset* Fixo se sentiam confortáveis quando tinham de julgar determinado comportamento de acordo com os traços e as características que acreditavam conhecer acerca de alguém. Os resultados foram evidentes em ambas as amostras, o que sugere que o conceito pode ser aplicado a diferentes contextos culturais.

Schroder et al. (2017) também estudaram o *Mindset* de Crescimento em estudantes graduandos, relacionando-o negativamente a eventos estressantes na vida, como eventos pós-traumáticos, depressão, uso abusivo de substâncias e motivação para suicídio e automutilação. Em outro estudo, Schroder et al. (2016) relacionaram o *Mindset* de Crescimento negativamente

com ansiedade, depressão e ansiedade social e positivamente com controle emocional, personalidade e inteligência.

Scott e Ghinea (2014) aplicaram o conceito de *Mindset* a domínios distintos, ao estudarem alunos de uma faculdade de Ciências da Computação. Percebeu-se que, apesar do fato de possuírem um *Mindset* de Crescimento geral, os estudantes revelaram, especificamente em programação, um *Mindset* Fixo, o qual não foi modificado mesmo diante de tratamentos. Isso sugere a real existência de *Mindset* distintos em diferentes domínios.

Em uma amostragem englobando graduandos, o conceito de *Mindset* de Crescimento foi relacionado com foco na dieta e na perda de peso (BURNETTE, 2010; BURNETTE; FINKEL, 2012), levando em consideração que indivíduos com *Mindset* de Crescimento possuem como característica a persistência diante de adversidades e de desafios (DWECK, 2012; DWECK, 2017).

O conceito de *Mindset* também tem sido aplicado por alguns acadêmicos em contextos organizacionais. Segundo Burnette (2010), o *Mindset* de Crescimento relaciona-se à alta autoestima após estereótipo, enquanto que o Fixo relaciona-se à baixa autoestima, baixa autoeficácia e vulnerabilidade diante de estereótipos.

Keating e Heslin (2015), ao aplicarem o conceito ao meio organizacional, identificaram que o *Mindset* em si não prevê o engajamento do funcionário, pois é o reflexo de interação entre vários recursos e demandas contextuais, diferenças individuais e recursos pessoais, porém age como guia de pensamentos, sentimentos e ações, influenciando na eficácia subsequente. Os mesmos autores citam antecedentes e consequentes do construto no meio organizacional. Como antecedentes, citam: cultura organizacional, ações gerenciais e autodesenvolvimento; e, como consequentes: entusiasmo pelo desenvolvimento, esforço, foco na atenção, perspectivas sobre contratemplos e interações interpessoais (KEATING; HESLIN, 2015).

Bower e Kowerski (2017) afirmam que funcionários com *Mindset* de Crescimento abraçam novas tecnologias, são adeptos de mudanças e procuram enriquecer seu conhecimento, aprendendo coisas novas, praticando seus conhecimentos e transmitindo-os aos demais.

Huang e Luthans (2015) propõem uma relação positiva entre *Mindset* de Crescimento e Capital

Psicológico, entendido como a capacidade que um indivíduo tem de propor objetivos/metapara seguir, possuindo persistência para atingir esses objetivos, pois irá propor caminhos variados que o levem a ser bem sucedido e conquistar o que almeja (LUTHANS et al., 2015; LUTHANS; YOUSSEF-MORGAN, 2017). Indivíduos com alto capital psicológico, com base em um planejamento, poderão se antever e criar cenários que mitiguem sua ansiedade e atitudes de enfrentamento, lidando bem com obstáculos e adversidades, sem que estas prejudiquem seu desenvolvimento (LUTHANS et al., 2015; LUTHANS; YOUSSEF-MORGAN, 2017).

Para os propósitos desta dissertação, os construtos *Mindset* e Capital Psicológico serão considerados como complementares, e não como divergentes. Um indivíduo com *Mindset* de Crescimento e um indivíduo com o Capital Psicológico elevado têm também a capacidade de se direcionarem para objetivos de aprendizado e possuem flexibilidade que lhes permite permear por caminhos diversos que os levem ao sucesso. Ambos também conseguirão lidar com obstáculos e adversidades que venham a surgir, focando na solução de problemas, considerando erros como fontes de aprendizado e crescimento (DWECK, 1999; DWECK, 2012, DWECK, 2017; LUTHANS et al., 2007; LUTHANS et al., 2015; LUTHANS; YOUSSEF-MORGAN, 2017)..

Os construtos Capital Psicológico e *Mindset* de Crescimento estão relacionados a indivíduos que procuram o desenvolvimento, que têm uma visão positiva sobre os acontecimentos e que possuem autoeficácia acerca de suas habilidades e potencial de aprendizado. Ambos os conceitos podem ser desenvolvidos por meio de tratamento (BLACKWELL et al., 2007; LUTHANS et al., 2006). Porém, o *Mindset* de Crescimento engloba a fase *antes* do processo, quando o sujeito reconhece sua orientação para desempenho e decide efetuar a mudança em sua configuração mental; já o Capital Psicológico engloba a fase *post*, a mudança real percebida no comportamento organizacional. O tratamento proposto por esta dissertação centra-se na fase *ante* (BLACKWELL et al., 2007) e na fase *post* (LUTHANS et al., 2006), conjuntamente. Adicionalmente, como o enfoque do tratamento de Blackwell é legitimado para adolescentes e crianças em fase de transição, a adoção do tratamento de Luthans acarreta o método de maior rigor e adequação gerencial, tendo em vista seu enfoque no ambiente organizacional. Isso evita o viés apontado por Schmith et al. (2017) de que a eficácia do

tratamento depende da intensidade com que a amostra se identifica com ele.

Têm-se, então, os antecedentes, os consequentes e as características do *Mindset* de Crescimento aplicado ao meio organizacional, assim como no meio acadêmico. O *Mindset* revela-se como um construto a ser desenvolvido em indivíduos que buscam obter melhor desempenho, melhoria da saúde psíquica e maior engajamento organizacional, além de se constituir em forte ferramenta de combate a estereótipos relacionados a gênero e raça.

2.2 Potencial Empreendedor Interno

Empreendedor deriva da palavra *entrepreneur*, que, por sua vez, vem da palavra francesa *entreprendre*, que significa reciprocidade (entre) e comprador (preneur) (DEGEN, 2009). Schumpeter (1961), importante autor precursor dos estudos sobre empreendedorismo, define empreendedor como aquele que causa um distúrbio no equilíbrio econômico corrente, gerando inovação e crescimento.

O empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar, assumindo riscos calculados (DORNELAS, 2008; FILION, 1999). É, portanto, alguém que tem iniciativa para criar um negócio, tem paixão pelo que faz e utiliza recursos disponíveis de forma criativa, transformando o ambiente social e econômico em que vive, aceitando assumir riscos calculados, possuindo tenacidade e capacidade de lidar com ambiguidade (DORNELAS, 2008; FILION, 1999, 2000). O indivíduo empreendedor é criativo, tem a capacidade de estabelecer e atingir objetivos, e mantém uma alta consciência do ambiente em que vive (FILION, 1999). Ser empreendedor, mesmo que não gere grandes lucros imediatos, oferece alguns benefícios não peculiares, como a independência de ser dono do próprio negócio, o que incentiva a pessoa a persistir em sua iniciativa disruptiva de seu *status* profissional atual (HAMILTON, 2000).

Filion (2000) acrescenta algumas características de empreendedores de sucesso: tiveram contato, em algum momento, com algum modelo de negócio bem-sucedido; possuem experiência em negócios; são diferenciados; revelam intuição, envolvimento e capacidade de liderança; agem em rede de moderação; e mantêm forte relacionamento com seus funcionários, influenciando, assim, seus comportamentos (FILION, 2000). Quando se afirma que empreendedores de sucesso tiveram contato com modelos de negócio bem-sucedidos (FILION, 2000), afirma-se também que, para ser um empreendedor de sucesso, é preciso que o indivíduo possua autoeficácia percebida.

Bandura (1994) defende que autoeficácia é a crença na capacidade de um indivíduo de realizar determinada tarefa, o que pode ser enriquecido no contato com outras pessoas que foram bem sucedidas na tarefa almejada. A relação entre empreendedorismo e a autoeficácia foi comprovada em outros estudos (CHEN et al., 1998; KRUEGER; DICKSON, 1994; BOYD; VOZIKIS, 1994), em que a falta de autoeficácia inibe a atividade empreendedora, e os feedbacks são, em outra via, incentivos do empreendedorismo.

Há, ainda, estudiosos que defendem o empreendedorismo como traços de personalidade inerentes ao indivíduo (MCCLELLAND, 1961). Porém, esta teoria é criticada por aqueles que defendem a importância do comportamento empreendedor pelo seu caráter determinístico ou pela falta de metodologias robustas (ROBINSON et al., 1991; DRUCKER, 2002; MALHEIROS, 2016). Conhecem-se empreendedores por suas realizações, não pelos seus traços de personalidade (COVIN; SLEVIN, 1991). O comportamento empreendedor pode ser aprendido por meio de tratamentos que visam desenvolver no indivíduo um potencial empreendedor, os quais vêm sendo ministrados em forma de disciplinas em cursos de Administração em países como China, EUA, Brasil e União Europeia (KRUEGER, 1993; ALBERTO et al., 2007; FERREIRA et al., 2006).

Existem diversas abordagens acerca do empreendedorismo, seja com o viés da personalidade, das atividades cognitivas ou das atitudes empreendedoras. Cunningham e Lischeron (1991), em uma revisão que engloba todo o estudo sobre o tema, definiram quatro escolas sobre o empreendedorismo: (i) Escola de grandes pessoas, enfatizando os empreendedores natos (DORNELAS, 2007; MCCLELLAND, 1961); (ii) Escola clássica, focando naqueles empreendedores que buscam criar negócios e reconhecem oportunidades; (iii) Escola de gerenciamento/liderança; e (iv) Escola do intraempreendedorismo, que revê e adapta a organização já existente, assumindo que a inovação pode ser atingida em organizações já existentes, encorajando as pessoas a trabalharem como empreendedores (DORNELAS, 2007).

Um indivíduo intraempreendedor é aquele que age como empreendedor em uma empresa já existente, criando algo, sem ter que abrir um novo negócio (BARON; SHANE, 2007; MAIER; ZENOVIA, 2011; ANTONCIC; HISRICH, 2003; DORNELAS, 2007; CUNNINGHAM; LISCHERON, 1991). Um ambiente intraempreendedor é fomentado por uma organização com rede de contatos forte e que permite que visões e objetivos sejam alcançados por meio de uma atmosfera de confiança e consulta, com trabalho em equipe, conselheiros e mentores, em que a

atividade empreendedora é incentivada e devidamente recompensada (HISRICH, 1990).

A ideia do intraempreendedorismo contra-argumenta a teoria de que os empreendedores têm necessariamente que abrir seu próprio negócio ou que eles simplesmente nascem com as características empreendedoras herdadas de forma hereditária, uma vez que a organização pode investir no tratamento de seus funcionários visando aumentar seu Potencial Empreendedor Interno.

A organização intraempreendedora opera em fronteiras de tecnologia, e novas ideias são encorajadas e suportadas (HISRICH, 1990). É importante que a atividade de pesquisa e desenvolvimento opere em bases tecnológicas visando gerar ideias contínuas; que experimentações sejam encorajadas, assim como a criatividade; que recursos estejam disponíveis; e que times multidisciplinares sejam incentivados (HISRICH, 1990). A atividade intraempreendedora deve ser devidamente recompensada e ter um suporte organizacional e gerencial (HISRICH, 1990). O suporte gerencial também é defendido por Moriano et al. (2014), Maier e Zenovia (2011) e Lumpkin e Erdogan (1999) como fonte para se desenvolver o intraempreendedorismo. O intraempreendedor tem que compreender o ambiente em que está inserido, ser visionário e flexível, criar opções de gerenciamento e encorajar o trabalho em equipe e discussões abertas, construindo, assim, um ambiente de suporte e persistência (HISRICH, 1990).

Maier e Zenovia (2011) defendem algumas vantagens do intraempreendedorismo, por exemplo o não envolvimento com grandes riscos, visto que a inovação ocorre em um ambiente conhecido e amigável; e os recursos utilizados são da própria companhia, o que envolve também a boa reputação dela e seu *know-how*, *network* e infraestrutura. Como desvantagens, citam: a insatisfação com a recompensa recebida pelos esforços despendidos no ato empreendedor e com apreciação incorreta da inovação; e o ato empreendedor poder ser limitado pelas vontades da direção superior (MAIER; ZENOVIA, 2011).

Existem algumas relações do intraempreendedorismo com construtos organizacionais. Antoncic e Antoncic (2011) apontam a relação positiva entre satisfação dos funcionários e o ato de intraempreender, na medida em que funcionários insatisfeitos não contribuem para que essa atitude seja desenvolvida na organização. O intraempreendedorismo também foi relacionado com

o crescimento (ANTONCIC; HISRIC, 2001; FELICIO et al., 2012) e com o desempenho da firma (RAUCH et al., 2009; FELICIO et al., 2012; ANTONCIC; HISRIC, 2001; ZAHRA; COVIN, 1995).

O comportamento intraempreendedor pode ser aprendido por meio de tratamento. O processo empreendedor não é algo inerente ao indivíduo. Ele pode ser aprendido por qualquer pessoa e depende de fatores internos e externos, do perfil individual e da maneira como cada um lida com os desafios e obstáculos cotidianos (DORNELAS, 2008; KRUEGER, 1993). O ambiente organizacional torna-se importante para o processo empreendedor, em que a falta de oportunidade inibe a atividade empreendedora (KRUEGER JR. 2007). Uma organização que deseja promover atividades empreendedoras deve trabalhar para que as oportunidades não sejam vistas como ameaça aos seus membros.

Gonçalves filho et al. (2013) propõem um perfil empreendedor, formado por: (i) propensão ao risco; (ii) planejamento formal; (iii) pensamento analítico; (iv) potencial inovador; (v) relacionamento; (vi) propensão ao desafio; (vii) dedicação à atividade empreendedora; e (viii) competência estratégica. Todas essas características, em diferentes proporções, levam à construção do perfil de um indivíduo empreendedor (GONÇALVES-FILHO et al., 2013), o qual se desenvolve internamente em uma organização que incentiva essa atividade, na medida em que ela deseja que seus colaboradores sejam intraempreendedores. Esse perfil é mensurado nesta dissertação como Potencial Empreendedor Interno (PEI) (HISRIC, 1990; MORIANO et al., 2014; MAIER; ZENOVIA, 2011).

2.3 Os 5 Grandes Traços e o Modelo 3M de motivação e personalidade

Segundo Keating e Heslin (2015), a discussão sobre as origens do *Mindset* ainda se encontra em estágio inicial, sendo citados como antecedentes: cultura organizacional, diferenças individuais (traços de personalidade) e situações e recursos disponíveis ao indivíduo. Porém, essa relação também tem sido pouco explorada. Os recortes de pesquisa acerca destes estudos concentram-se em seus consequentes.

Traços de personalidade são um conjunto de características que diferenciam indivíduos com base em determinado padrão de conhecimento (CLONINGER, 1999). Dentro dos estudos sobre personalidade, destaca-se o estudo dos cinco grandes traços de personalidade, “The Big Five”,

um conjunto de cinco traços que formam disposições garantidas manifestadas em padrões de comportamento relativamente estáveis (COSTA JR.; MCCRAE, 1992; COBB-CLARK; SCHURER, 2011). Estes traços são Neuroticismo, Extroversão, Amabilidade, Consciência e Abertura.

Os “5 grandes traços” é a abordagem dominante ao se estudar a estrutura dos traços (ROCCAS et al., 2016; MOWEN, 2000) e é uma teoria consolidada visto (i) a quantidade considerável de estudos longitudinais e cross-culturais (MCCRAE; COSTA JR., 1997; COSTA JR.; MCCRAE, 1992); (ii) a validação em diferentes culturas, idade, sexo e linguagem; (iii) o fato de representar um instrumento formado por uma linguagem natural, adjetivos universais que facilitam sua generalização; e (iv) o fato de possuir traços hereditários, o que dá à abordagem uma certa hereditariedade.

Neuroticismo é caracterizado pela instabilidade emocional, em que o indivíduo é propenso a uma troca de humor constante (MOWEN, 2000). Sendo assim, esses indivíduos são propensos ao estresse, à insegurança, à depressão e ao sentimento de culpa, à ansiedade, hostilidade e constrangimento (MCCRAE; COSTA JR., 1999; JUDGE et al., 1999). Suas emoções são muitas vezes disruptivas, possui baixa autoestima, crenças perfeccionistas irracionais e atitudes pessimistas (MCCRAE; COSTA JR., 1987; MCCRAE; COSTA JR., 1999).

Extroversão tende a caracterizar indivíduos socialmente orientados, com considerável habilidade social e numerosas amizades. Esses indivíduos gostam de agregar indivíduos em seu ciclo social, são divertidos, amorosos, amigos, falantes, ao mesmo tempo que são dominantes, ambiciosos, aventureiros e assertivos (JUDGE *et al.*, 1999; MCCRAE; COSTA JR., 1987; MCCRAE; COSTA JR., 1999). Estes indivíduos têm tendência a possuir interesses empreendedores, a participar em times e a ser membros de clubes e associações (MCCRAE; COSTA JR., 1999).

A Consciência, segundo Judge et al. (1999) pode ser caracterizada como envolta por três facetas: (i) orientação para conquista, com características relacionadas à persistência e trabalho duro, senso de propósito, visão, habilidade de liderança e grande expertise técnica (JUDGE et al., 1999; MCCRAE; COSTA JR., 1999); (ii) confiabilidade, sendo indivíduos responsáveis e cautelosos (JUDGE et al., 1999; MCCRAE; COSTA JR., 1987); (iii) e ordenados, sendo planejados, organizados, capazes de autodisciplina e aptos a buscar pela sua eficiência individual e sistêmica

(JUDGE et al., 1999; MCCRAE, COSTA JR., 1987; MOWEN, 2000).

Amabilidade representa indivíduos com alta capacidade de expressar simpatia e bondade com o próximo, sendo pessoas cooperadoras, que acreditam e cuidam de outros indivíduos ao seu redor, possuindo boa natureza e prezando pela gentileza (JUDGE *et al.*, 1999; MOWEN, 2000). McCrae e Costa Jr. (1999) complementam essa visão, defendendo que esses indivíduos têm então propensão à submissão durante conflitos interpessoais e tendência a atitudes de benevolência.

Por fim, o traço da Abertura compreende características de indivíduos que são originais, imaginativos, com amplos interesses, ousados, que prezam pela variedade e por mudanças, sendo filosóficos, intelectuais, autônomos e não conformáveis (JUDGE et al., 1999; MCCRAE; COSTA JR., 1987; MCCRAE; COSTA JR., 1999; MOWEN, 2000). Esses indivíduos possuem interesse em viagens, muitos *hobbies* diferentes e conhecimentos e interesses vocacionais diversos (MCCRAE; COSTA JR., 1999).

Estes traços têm sido estudados em vários campos temáticos, como: (i) a Psicologia, ao estudar o vício em Facebook (TANG et al., 2016), a propensão a obter sucesso na carreira (JUDGE et al., 1999), o fato de se possuir empatia (BARRIO et al., 2014) e a capacidade de lidar com conflitos (ANTONIONI, 2007; (ii) a Pedagogia, ao relacionar os traços com motivação acadêmica (KOMARRAJU; KARAU, 2005; MAJOR et al., 2006; KOMARRAJU et al., 2009), procrastinação (KIM et al., 2017) e desempenho escolar (KOMARRAJU et al., 2009; SORIC et al., 2017); (iii) e a Administração, relacionando os traços com os estilos de liderança (BONO; JUDGE, 2004; JUDGE; BONO, 2000; HOOGH et al., 2005), satisfação no trabalho (JUDGE et al., 2002; FURNHAM et al., 2009; BUI, 2017) e desempenho no trabalho (SALGADO, 1997; HURTZ; DONAVAN, 2000; BARRICK; MOUNT, 1991; ROTHMANN; COETZER, 2003; BARRICK; MOUNT, 1993). Devido ao enfoque da dissertação, a discussão irá se ater aos trabalhos dentro da área da Administração.

Existem estudos ligando os traços ao estilo de liderança, principalmente aos estilos de liderança neocarismáticos: liderança transformacional, transacional e carismática, com pontos convergentes e divergentes entre os estudos. Extroversão e amabilidade se ligaram à liderança transformacional no estudo de Judge e Bono (2000). Nesse caso, além da sociabilidade exigida por um líder, é preciso que o líder tenha compaixão com os liderados, empatia e expresse confiança. Dando

continuidade ao trabalho, Bono e Judge (2004) realizaram uma meta-análise, percebendo que só a Extroversão possuía uma inferência estatística relevante na liderança transformacional, evidenciando que eram necessários mais estudos confirmatórios sobre o assunto.

No que concerne à satisfação no trabalho, uma meta-análise realizada por Judge et al. (2002) constatou que os traços da Extroversão, da Consciência e negativamente do Neuroticismo se ligavam à Satisfação. Consciência também se ligou à Satisfação no trabalho de Furnham et al. (2009) e no trabalho de Bui (2017), porém, este segundo trabalho, realizado com uma amostra representativa localizada no Reino Unido, trouxe algumas divergências. A primeira delas é que Extroversão não foi ligada à Satisfação, talvez pelo fato de que pessoas extrovertidas talvez apreciem mais a socialização que a satisfação no trabalho em si. A segunda divergência é que amabilidade relacionou-se com Satisfação, bem como o negativo de Abertura, justificado pelo fato de a amostra ser pertencente a nichos onde a habilidade técnica é mais valorizada que a teórica.

Por fim, relacionado ao Desempenho no trabalho, Barrick e Mount (1991), em uma meta-análise realizada na América do Norte, constatou que o traço da consciência era o determinante mais forte do Desempenho, seguido pela Abertura. Salgado (1997) também realizou uma meta-análise, dessa vez contemplando países europeus, onde a Consciência também foi a determinante mais forte do Desempenho, seguido pelo Neuroticismo (de forma negativa). A Consciência também foi considerada uma forte determinante do Desempenho no trabalho de Hurtz e Donovan (2000).

Barrick e Mount (1993), em novo trabalho, contemplaram os traços e o Desempenho, mediados pelo dinamismo do ambiente, percebendo que, em ambientes estáveis, a Amabilidade era ligada ao Desempenho, enquanto que, em ambientes dinâmicos, a Extroversão e a Consciência tinham uma relação mais forte com o Desempenho. Rothmann e Coetzer (2003) replicaram o estudo na África do Sul, verificando que, naquela cultura, a Extroversão, a Abertura, a Consciência e o Neuroticismo (negativamente) influenciavam o desempenho. Percebem-se como variável comum nos estudos citados a consciência, a extroversão e o Neuroticismo como determinantes do desempenho.

Existe uma quantidade expressiva de estudos em administração utilizando os traços de personalidade, porém, os estudos sobre os traços de personalidade são mais comuns à área da

psicologia, em que alguns autores, como Bono e Judge (2004) e Judge e Bono (2000), apontam que os cinco grandes traços, usando a escala proposta por McCrae e Costa (1992), talvez não seria a abordagem certa a ser utilizada.

Mowen (2000) elaborou o modelo de análise de padrões de comportamento denominado “Modelo 3M de motivação e personalidade”, visando analisar os comportamentos do consumo que utilizam como base traços de personalidade em hierarquia e um sistema cognitivo de reforços positivos (e negativos). Tal modelo é utilizado pela administração e pelo marketing, por exemplo, para mensurar comportamentos de consumo.

O modelo 3M faz uso da teoria dos cinco fatores de personalidade - Conscienciosidade, Instabilidade Emocional, Abertura, Extroversão e Amabilidade (McCrea & Costa, 1987) - por encontrar grande sustentação de sua eficácia na literatura. Fazendo uso também do modelo da psicologia evolucionista (Buss, 1998), que oferece uma base teórica para o desenvolvimento dos traços de personalidade ao longo da história humana, Mowen (2000) descreve os estudos de Paunonem (1998) sobre a proposição de um modelo de hierarquia de personalidades quanto à abstração dos traços, acreditando que o comportamento superficial é guiado por meio de ações, padrões internos e estímulos ambientais que modelam nossa personalidade, ligando-se ao que Carver e Scheirer (1990) defendem como a teoria do controle, ao descreverem como esse processo resulta em objetivos, emoções e comportamentos reais. Essa relação teve sua eficácia e consistência comprovada pelo estudo de Monteiro et al. (2009) e Monteiro et al. (2015).

Segundo Mowen (2000), determinado padrão de comportamento é proveniente de traços predispostos em uma cadeia, com base em sua abstração. No nível mais abstrato, existem os traços elementares, definidos pela genética e pelo aprendizado nos anos iniciais de existência. No âmbito desses traços elementares, destacam-se os cinco traços de personalidade propostos por McCrae e Costa Jr. (1987); a necessidade por excitação (MEHRABIAN; RUSSELL, 1974); e a necessidade por recursos materiais e necessidade de proteção do corpo (BUSS, 1988). Estes são os traços básicos da estrutura de fatores de personalidade proposta por Mowen (2000).

No segundo nível de abstração, encontram-se os traços compostos, formados por: traços

elementares variados; cultura em que o indivíduo está inserido; seu aprendizado; e experiências vividas. Dentre esses traços, existem: orientação para tarefa; necessidade de jogar; necessidade de aprendizado; necessidade para atividade; competitividade; e autoeficácia. Esses traços são (i) unidimensionais, (ii) possuem validade interna, (iii) são formados por traços elementares e (iv) são determinantes de outros traços. Tais características são necessárias para que um traço seja caracterizado como composto.

No terceiro nível de abstração, encontram-se os traços situacionais, que dependem de contextos específicos, de traços compostos, de traços elementares e do aprendizado individual. Esses traços serão antecessores, juntamente com os traços compostos e elementares, dos traços de superfície, que são predisposições para o comportamento propriamente dito. Como exemplo, o autor cita a motivação para uma vida saudável, como a descoberta de um sobrepeso ou problemas cardiovasculares (traços situacionais), que geram a adoção de um estilo de vida saudável, acarretando mudanças alimentares ou a adoção de exercícios físicos (traços superficiais).

Desde sua proposição inicial, o Modelo 3M de motivação e personalidade têm sido aplicado em diversos campos, como: (i) comportamento do consumidor no que concerne ao consumo sustentável (RIBEIRO et al., 2016; MONTEIRO et al., 2015; MONTEIRO et al., 2008; MONTEIRO et al., 2013), ao consumo *online* (BOSNJAK et al., 2007; CHEN, 2011) e ao consumo turístico (JANI; HAN, 2014; SCOTT; MOWEN, 2007); (ii) comportamento de motoristas de trânsito (BONE; MOWEN, 2006; MOWEN et al., 2004); (iii) distorções do comportamento, como propensão a apostas e jogos (FANG; MOWEN, 2009; JADLOW; MOWEN, 2010), comportamento impulsivo de compra (BADGAIYAN; VERMA, 2014; SUN; WU, 2011), vício em internet (SUN; WU, 2011), vício em celular (ROBERTS; PIROG III, 2013; ROBERTS et al., 2015) e mau uso de cartão de crédito (PIROG III; ROBERTS, 2007); (iv) propensão em manter uma dieta saudável e uma rotina de exercícios (ADAMS; MOWEN, 2006); (v) vaidade feminina (AVELAR; VEIGA, 2013); (vi) propensão a queixas e barganha (HARRIS; MOWEN, 2001); (vii) cooperativismo, trabalho em equipe e trabalho voluntário (EMMERIK; EUWEMA, 2007); e engajamento, tédio e *burnout* (SUELA et al., 2015).

Mowen (2000) desenvolveu uma escala para mensurar a hierarquia de traços que acarretariam

alguma mudança no comportamento de consumo de indivíduos, a qual sofreu algumas alterações, como nos estudos de Mowen e Voss (2008), Mowen (2004), Badgaiyan e Verma (2014), Jadow e Mowen (2010) e Jani e Han (2014), mas sua essência foi mantida em todos os estudos que obedeceram à metodologia de análise proposta.

Serão utilizados, neste trabalho, os Grandes Cinco Traços de personalidade, devido a sua maior sustentação metodológica, levando em consideração também que o modelo metodológico utilizado não foi uma regressão hierárquica, metodologia usualmente utilizada para detectar a hierarquia de traços do Modelo 3M. Porém, utilizou-se o questionário de Mowen (2000), pela sua adequação metodológica ao campo da Administração.

2.4 Desenvolvendo o *Mindset* de Crescimento e o Capital Psicológico

Visando inferir uma relação causal entre os traços de personalidade, o *Mindset* de Crescimento e o Potencial Empreendedor Interno, neste tópico descrevem-se os *designs* experimentais destinados a este fim, que englobam os tratamentos propostos por Blackwell et al. (2007) e Luthans et al. (2006).

2.4.1 Desenvolvendo o *Mindset* de Crescimento

Segundo Dweck (2017), existem duas formas para se potencializar o *Mindset* de Crescimento: (i) por meio de um *software* dinâmico, chamado “*Brainology*”, aplicado a adolescentes; e (ii) por meio de uma terapia cognitiva, proposta por Blackwell et al. (2007). Ambos os treinamentos serão descritos a seguir.

2.4.1.1 *Brainology*

Brainology é um programa criado para estudantes do quarto ao nono ano do ensino fundamental. Melhora a motivação e as conquistas acadêmicas, ensinando um *Mindset* de Crescimento. Por meio de interações por animações e atividades em sala de aula, estudantes descobrem como o cérebro funciona e como fica mais forte e mais esperto, por meio de esforço e aprendizado, aumentando sua confiança em seu potencial, seu desejo de aprender e a boa vontade em se esforçar, aprendendo também a praticar estratégias efetivas para acelerar o aprendizado e o crescimento (*MINDSET WORKS*, 2017).

2.4.1.2 Tratamento de Blackwell et al. (2007)

Compõe-se de 8 seções de 25 minutos cada uma. Usualmente, é aplicado a estudantes da graduação e/ou ensino médio. Ensina sobre a anatomia do cérebro, seu potencial de expansão e o possível incremento da inteligência, por meio de esforços, de uma forma interativa e leve, envolvendo exercícios e discussões. Foram formados dois grupos experimentais e as seções se dividiram da seguinte forma:

Seções 1 e 2: Ensina-se sobre: estrutura, anatomia e funcionalidade cerebral. As unidades de teste aprendem como o cérebro é conectado por fibras nervosas e como as informações são transmitidas por meio de neurotransmissores do corpo para o cérebro e vice-versa. Ilustra-se este princípio com estudantes interpretando neurônios e formando uma cadeia de informação, em que um impulso (mensagem) passaria por todos eles. Uma dinâmica de mapeamento do toque em vários locais do corpo mostrando as diversas conexões do cérebro finaliza a intervenção inicial.

Seções 3 e 4: O grupo experimental 1 (GE1) lê o artigo “Você pode fazer crescer sua inteligência” (ANEXO A) descrevendo as mudanças que ocorrem no cérebro com o processo de aprendizado, incluindo a formação de novas e fortes conexões e discutindo pesquisas científicas que mostram como a atividade neural resulta em mudanças físicas mensuráveis no cérebro. Então, o mentor leva os estudantes a discutirem sobre tarefas que tenham aprendido a fazer bem e como a prática foi essencial para fazê-los bem sucedidos. Já o grupo experimental 2 (GE2) lê um artigo que descreve a memória, de curto e de longo prazo, e aborda a eficiência de diferentes técnicas de memorização. Então as unidades de teste discutem como preferem se lembrar de coisas e aquilo que eles têm dificuldade de lembrar. No final das seções, praticam estratégias de memorização, como fazer associações visuais e mapas conceituais.

Sessões 5 e 6: As unidades de teste veem slides de diversas pessoas e adivinham suas ocupações, escrevendo, também, ocupações que acreditam que são capazes ou incapazes de atingir. Então, as profissões são reveladas e as armadilhas de estereótipos são definidas, mostrando o quanto o estereótipo pode prejudicar uma pessoa. Em um segundo momento, as unidades de teste discutem sobre técnicas de estudo, o que inclui configurações de objetivo, dicas de gerenciamento de tempo e estratégias de estudo, memória, entendimento e organização de material. Ao final, ocorre a entrega de folders com um sumário de apresentação e um pacote de ferramentas básicas.

Seções 7 e 8: O GE1 explora a significância do fato de o cérebro poder crescer e se tornar mais forte por meio da prática. Na sétima seção, os mentores solicitam aos estudantes a pensarem em coisas que eles aprenderam bem e a se lembrarem como eles eram no início, além de se lembrarem do seu aprendizado por meio de erro e prática. Na oitava seção, discute-se sobre os rótulos dado a indivíduos baseados em seus desempenhos, mostrando o quanto estereótipos podem atrapalhar seu desenvolvimento e sucesso. Enquanto isso, o GE2 discute sobre sua atual situação acadêmica, incluindo temas em que se saem melhor ou pior, quais classes mais gostam e as de que menos gostam, indicando o motivo e as estratégias preferidas de estudo. Os alunos são lembrados sobre as lições sobre memória e realizam a atividade de correlacionar diversos cérebros com seus respectivos animais.

Ao final do experimento, as unidades de teste aprenderam sobre o quanto o esforço e a dedicação ajudam a atingir seus objetivos, o quanto os estereótipos atrapalham o desenvolvimento e a importância da persistência, tendo em vista que qualquer um pode ser o que quiser e que sua inteligência e personalidade podem ser moldadas e desenvolvidas continuamente.

O tratamento proposto por Blackwell et al. (2007) tem o design para estudantes e adolescentes em fase de transição. Para a aplicação em ambientes organizacionais, a dissertação usará também o tratamento proposto por Luthans et al. (2006), com *design* focado em ambientes organizacionais, como forma de potencializar o *Mindset* de Crescimento e o PEI em indivíduos vinculados a Startups exponenciais.

2.4.2 Treinando o Capital Psicológico

Para aumentar o Capital Psicológico de indivíduos na organização, Luthans et al. (2006) propõem um tratamento que, comprovadamente, aumenta de 1,5% a 3% do nível deste construto por sessão, que pode durar de 1 a 3 horas, dependendo do número de participantes. Este tratamento, quando aplicado ao estudo de Luthans et al. (2006), acusou, também, maior rendimento para a companhia.

O tratamento consiste em duas etapas, uma enriquecendo a esperança, o otimismo e a autoeficácia; e a outra propondo atividades para exercitar a resiliência dos participantes.

A primeira etapa consiste no enriquecimento simultâneo da esperança, do otimismo e da autoeficácia dos participantes. Para isso, inicialmente, os participantes são solicitados a pensar em um objetivo a ser conquistado que deve ser visto: (i) com pontos finais concretos, para medir seu sucesso; (ii) dentro de um *framework* que permita caminhos positivos para atingi-lo (para atingir sucesso de um produto, o participante pensaria em aumentar sua qualidade, e não evitar sua rejeição); e (iii) pensar em subobjetivos, de forma que consigam minivitórias, caso o objetivo central não seja concluído.

Depois de desenvolver os objetivos, os participantes pensarão em caminhos para atingi-los. Neste ponto, eles são incentivados a propor o máximo de caminhos possíveis, o que incentivará sua autoeficácia. Então, os grupos serão formados, e os caminhos, discutidos. Os participantes receberão sugestões de caminhos pelos colegas e também farão suas contribuições. Após esta fase, depois de cuidadosa deliberação, os caminhos considerados não realísticos serão descartados.

O estágio final desta etapa consiste em antecipar obstáculos que poderiam bloquear o sucesso do objetivo criado, planejando formas de superá-lo. Pequenos grupos são formados, e os participantes propõem novos tipos de obstáculos que possam surgir, fazendo com que o indivíduo seja forçado a pensar em caminhos para superá-los. Em todo o processo, é incentivado o pensamento positivo para lidar com a construção de objetivos e caminhos, enriquecendo automaticamente o otimismo.

Esta etapa do tratamento compreenderá a construção de vários caminhos para se atingir o objetivo, criando incentivos para que os participantes façam a tarefa no menor prazo possível e que os mesmos fiquem frente a frente com outros indivíduos, que também estarão engajados na produção de caminhos para serem bem sucedidos em sua tarefa. Tal etapa irá fazer com que os participantes experimentem o sucesso e dominem a tarefa, além de serem influenciados pela persuasão social de trabalhar em conjunto. Para os fins deste estudo, como a variável dependente será o Potencial Empreendedor Interno, optou-se por direcionar o foco para objetivos profissionais.

No exercício final, que consiste em enriquecer a resiliência, os participantes são incentivados a pensar em algum contratempo que enfrentaram no trabalho, de grande ou de pequena

relevância, e incentivados a escrever suas reações imediatas a esse contratempo. O facilitador, então, incentivará o participante a enquadrar esse contratempo com base em seu impacto realista para a situação, vendo o que está em seu controle e o que não está, e a pensar em formas de lidar com esse contratempo e contornar essa situação. Os participantes, então, são auxiliados a enquadrarem seus objetivos do primeiro exercício dentro desse *framework*, para trabalharem a resiliência, quando estarão então aptos não somente para dar a volta por cima de adversidades, como também para atingir níveis maiores de rendimento quando elas acontecerem.

Ao final do tratamento, as unidades de teste aprenderão a traçar objetivos concretos para si, atentando-se aos caminhos que terão que percorrer e preparando-se para supostos obstáculos que venham a acontecer, evitando, assim, frustrações no percurso. Aprenderão também a importância de enxergar situações ruins sob o ponto de vista realístico do que está em seu controle, o que foge deste controle e como reverter essa situação. Assim, com estes exercícios, sempre prezando por uma abordagem positiva, os participantes terão enriquecido seu Capital Psicológico, considerado nesta dissertação como a fase *post* do tratamento para potencializar o *Mindset* e o PEI.

2.5 Hipóteses e modelo proposto

Estudar o *Mindset* de Crescimento sem considerar seus antecedentes pode trazer análises incompletas, bem como focar as pesquisas em *designs* transversais. Um quadro resumo foi elaborado, visando resumir as relações existentes entre os construtos, o que pode guiar o leitor por essa subseção.

Quadro 2: Resumo das pesquisas empíricas referentes às relações entre traços de personalidade, *Mindset* e Potencial Empreendedor Interno

Relações propostas	Referências
Traço da Abertura e <i>Mindset</i> de Crescimento	Furnham (2014), Defeyter et al. (2012) e Jones e McMichael (2015)
Traço da Abertura e <i>Mindset</i> Fixo	Matzler e Mueller (2011), Furnham (2014)
Traço da Consciência e <i>Mindset</i> de Crescimento	Matzler e Mueller (2011), Furnham et al. (2003) e Jones e McMichael (2015)
Traço da Consciência e <i>Mindset</i> Fixo	Lacuna
Traço da Amabilidade e <i>Mindset</i> de Crescimento	Defeyter et al. (2012) e Hazrati-Viari et al. (2012)
Traço da Amabilidade e <i>Mindset</i> Fixo	Lacuna
Traço da Extroversão e <i>Mindset</i> de Crescimento	Lacuna
Traço da Extroversão e <i>Mindset</i> Fixo	Furnham (2014)
Traço do Neuroticismo e <i>Mindset</i> de Crescimento	Lacuna
Traço do Neuroticismo e <i>Mindset</i> Fixo	Jones e McMichael (2015)
<i>Mindset</i> e Potencial Empreendedor Interno	Lacuna

Fonte: Pesquisa bibliográfica (2018).

Foram encontrados dois trabalhos correlacionando o direcionamento a objetivos (*Mindset*) a traços de personalidade, utilizando a abordagem dos 3M de motivação e personalidade. Harris et al. (2005) constataram que o *Mindset* de Crescimento, quando relacionado a vendas, era determinado pelo traço elementar do Materialismo e pelo traço composto da Necessidade de aprendizado e ligado aos traços superficiais da Orientação para o consumo e satisfação. Já o *Mindset* Fixo era relacionado ao inverso de Abertura, ao Materialismo, ao traço composto da Competitividade e aos traços superficiais de Orientação para venda e satisfação.

Matzler e Mueller (2011) relacionaram o *Mindset* em seu sentido original de desenvolvimento de habilidades, propondo que o *Mindset* de Crescimento era relacionado ao traço elementar da Consciência, ao traço composto da Necessidade de aprender e ao traço superficial de Compartilhamento de conhecimento. Já o *Mindset* Fixo era relacionado ao inverso de Abertura, ao traço composto da Competitividade e ao inverso do traço superficial de Compartilhar conhecimento.

No modelo teórico proposto, os cinco grandes traços de personalidade do Modelo 3M (Abertura, Consciência, Amabilidade, Extroversão e Neuroticismo) são construtos antecedentes do *Mindset*. Quem possui uma configuração mental voltada para o crescimento adota posturas voltadas para o aprendizado, está aberto a novas experiências e tarefas desafiadoras, haja vista que se considera

um ser em constante evolução, não temendo falhas, por considerá-las parte de sua curva natural de aprendizado. Assim, espera-se que um indivíduo com traço elementar da Abertura será mais propício a desenvolver um *Mindset* de Crescimento (DWECK, 1999; 2017; MCCRAE; COSTA JUNIOR, 1987; JUDGE et al., 1999). Essa relação já foi comprovada em estudos de caráter transversal e cross-cultural (FURNHAM, 2014; DEFEYTER et al., 2012; JONES; MCMICHAEL, 2015).

Da mesma forma, esse indivíduo com uma configuração mental voltada para o crescimento poderá desenvolver sua consciência e seu pensamento analítico somente se planejar e persistir em seus objetivos, buscando orientar-se em direção ao sucesso dos objetivos que propôs a si mesmo. Assim, depreende-se que o traço elementar da Consciência é antecessor ao *Mindset* de Crescimento, relação esta comprovada pelos estudos de Matzler e Mueller (2011), Furnham et al. (2003) e Jones e McMichael (2015). Esse indivíduo consciente poderá perceber que sua equipe e que as pessoas de seu convívio podem atuar como peças para conseguir seus objetivos dentro da organização, possuindo também o traço elementar da Amabilidade (DWECK, 1999; 2017; KOMARRAJU; KARUA, 2005), relação esta comprovada pelos estudos de Defeyter et al. (2012) e Hazrati-Viari et al. (2012). Por sua vez, um indivíduo com um *Mindset* de Crescimento estará negativamente ligado ao Neuroticismo e ao negativo da Extroversão (Introversão), uma vez que ele, em geral, é proativo e direcionado para o aprendizado, possui foco e persistência, e procura, conscientemente, controlar suas emoções no ambiente organizacional, de forma a crescer sistemicamente com a organização em que atua (DWECK, 1999; 2017; JUDGE et al., 1999). Chega-se, assim, às primeiras hipóteses deste estudo.

H_{01a} – O traço de personalidade Abertura gera um efeito positivo no *Mindset* de Crescimento.

H_{01b} – O traço de personalidade Consciência gera um efeito positivo no *Mindset* de Crescimento.

H_{01c} – O traço de personalidade Amabilidade gera um efeito positivo no *Mindset* de Crescimento.

H_{01d} – O traço de personalidade Extroversão gera um efeito positivo no *Mindset* de Crescimento.

H_{01e} – O traço de personalidade Neuroticismo gera um efeito positivo no *Mindset* de Crescimento.

Matzler e Mueller (2011) também indicam uma relação do *Mindset* Fixo com o inverso do traço da Abertura, o traço composto da Competitividade e o inverso do traço superficial de Compartilhar conhecimento. O *Mindset* Fixo de Desempenho conduz o indivíduo a ficar preso em seu próprio trabalho, não participando, assim, de eventos e oportunidades ao seu redor,

possuindo uma consciência limitada, com enfoque em suas habilidades determinadas. Sua capacidade de socialização é afetada pela competitividade que assume com os pares, haja vista a necessidade de se autopromover perante sua organização. Indivíduos como estes foram comprovadamente ligados a uma maior propensão ao estresse e a sintomas de ansiedade (SCHRODER et al., 2016; SCHRODER et al., 2017), o que pode acarretar maior instabilidade emocional e maior competitividade, buscando manter as rotinas já estabelecidas. Na sequência, esse indivíduo assumirá uma postura bloqueadora e evitará qualquer tipo de atividade e oportunidade que perturbem seu *status quo*, o que, espera-se, aumentará ainda mais a força da relação proposta entre os traços elementares e o *Mindset* Fixo (DWECK, 1999; 2012; 2017; MATZLER; MUELLER, 2011; MOWEN, 2000).

Existem trabalhos que ligam o *Mindset* Fixo ao traço do Neuroticismo e do inverso da Extroversão (FURNHAM, 2014; JONES; MCMICHAEL, 2015), porém nessas pesquisas foi considerado o *Mindset* Fixo como um construto englobando tanto o *Mindset* Fixo de Desempenho quanto o *Mindset* Fixo Bloqueador. Como esta dissertação sugere a divisão entre os dois, propõe-se uma relação negativa entre os traços elementares e o *Mindset* Fixo Bloqueador e de Desempenho, e uma relação positiva entre o traço elementar do Neuroticismo.

H_{02a} – O traço de personalidade Abertura gera um efeito negativo no *Mindset* Fixo de Desempenho.

H_{02b} – O traço de personalidade Consciência gera um efeito negativo no *Mindset* Fixo de Desempenho.

H_{02c} – O traço de personalidade Amabilidade gera um efeito negativo no *Mindset* Fixo de Desempenho.

H_{02d} – O traço de personalidade Extroversão gera um efeito negativo no *Mindset* Fixo de Desempenho.

H_{02e} – O traço de personalidade Neuroticismo gera um efeito positivo no *Mindset* Fixo de Desempenho.

H_{03a} – O traço de personalidade Abertura gera um efeito negativo no *Mindset* Fixo Bloqueador.

H_{03b} – O traço de personalidade Consciência gera um efeito negativo no *Mindset* Fixo Bloqueador.

H_{03c} – O traço de personalidade Amabilidade gera um efeito negativo no *Mindset* Fixo Bloqueador.

H_{03d} – O traço de personalidade Extroversão gera um efeito negativo no *Mindset* Fixo Bloqueador.

H_{03e} – O traço de personalidade Neuroticismo gera um efeito negativo no *Mindset* Fixo Bloqueador.

Um sujeito com *Mindset* de Crescimento aumenta sua autoeficácia, à medida que ele persiste em seus objetivos, mesmo que suas recompensas não sejam imediatas, mantendo-se nos caminhos a que se predispõe, sempre direcionando-se ao aprendizado e ao desenvolvimento contínuo (BEDFORT, 2017; GONG et al., 2003; KEATING; HESLIN, 2015; BOWER; KOWERSKI, 2017). Esse indivíduo tende a adotar uma postura passiva e a absorver o máximo de conhecimento que pode, podendo também tentar assimilá-lo, colocando seus objetivos e os da organização em congruência. Logo, um indivíduo com o *Mindset* de Crescimento será suscetível a desenvolver um Potencial Empreendedor Interno quando estimulado. Issosabendo-se que, como o Potencial Empreendedor Interno é um comportamento, ele pode ser desenvolvido e potencializado, e, quando um indivíduo possui um *Mindset* de Crescimento, estará aberto ao aprendizado que o guie a tomar atitudes empreendedoras dentro da organização (KRUEGER, 1993; DORNELAS, 2008; KRUEGER JR, 2007; HISRICH, 1990; ARONSON et al., 2002).

Não foram encontrados estudos empíricos que tratem da relação entre o PEI e o *Mindset* de Crescimento, apesar de ser sugerida tal relação no artigo de Ferreira (2018). Assim, tem-se a Hipótese 4 desta dissertação.

H₀₄– O *Mindset* de Crescimento gera um efeito positivo no Potencial Empreendedor Interno.

Pretende-se analisar o papel do *Mindset* Fixo no Potencial Empreendedor Interno. O *Mindset* Fixo de Desempenho, enquanto uma configuração mental que faz com que o indivíduo se torne focado em seu próprio desempenho, liga-se positivamente ao PEI em ambos os quesitos competência, uma vez que irá fazer o possível para desempenhar seu papel da melhor maneira possível, e pensamento analítico, sendo observador e consciente do que é necessário para que seus objetivos correntes sejam atingidos (VEIT et al., 2008; VANDEWALLE, 1997; DWECK, 1986). Porém, esse indivíduo, na sequência, adotará uma postura bloqueadora, passando a evitar novos conhecimentos e experiências, assim como riscos e tarefas que envolvam inovações (VANDEWALLE, 1997; DWECK, 2017; DWECK, 1999; VEIT et al., 2008; GONÇALVES et al., 2013). Ele tenderá a evitar relacionamentos amigáveis, uma vez que considera seus pares como competidores que trazem riscos ao papel que desempenha atualmente e, de forma sistêmica, tenderá a bloquear que o perfil empreendedor interno emerja nos indivíduos que formam sua organização (VANDEWALLE, 1997; GONÇALVES et al.,

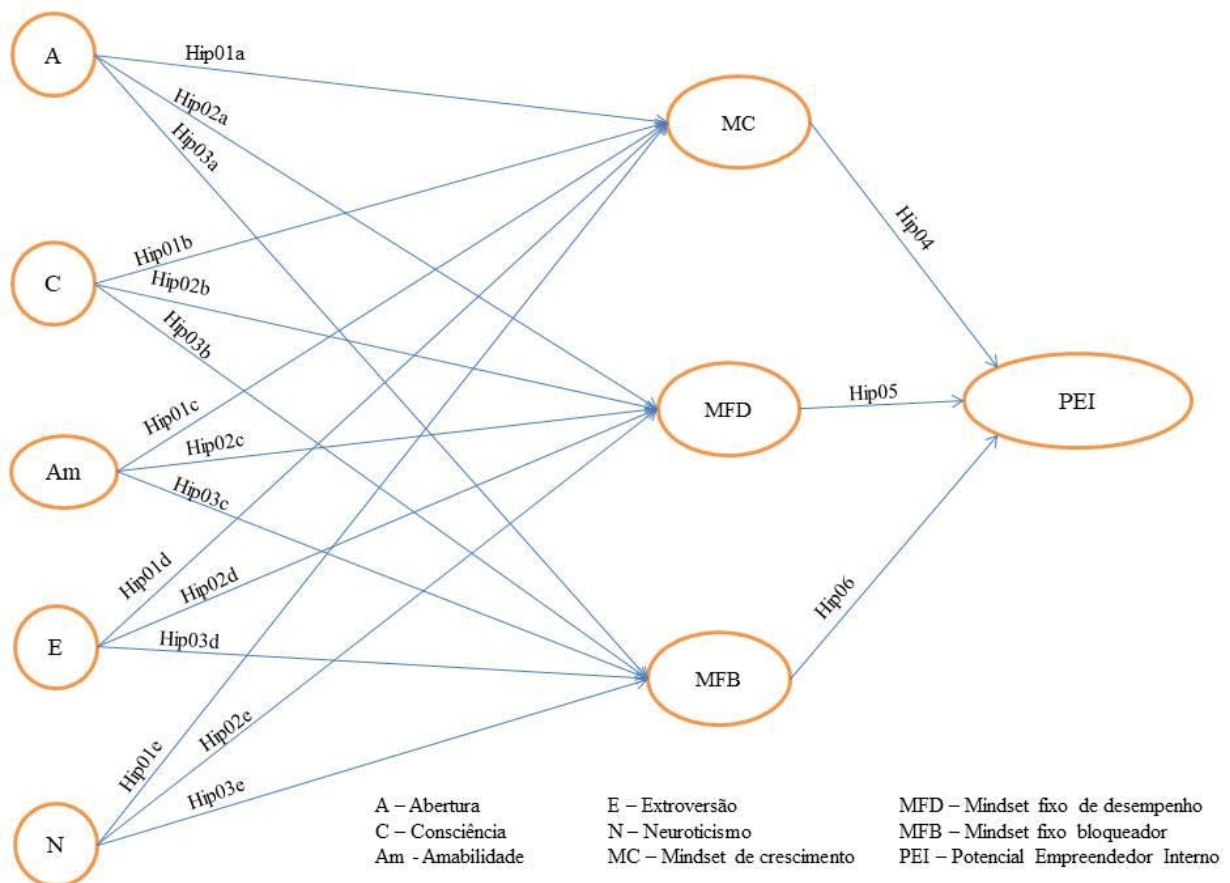
2013). Têm-se assim, as seguintes Hipóteses.

H₀₅ – O *Mindset* Fixo de Desempenho gera um efeito positivo no Potencial Empreendedor Interno (PEI).

H₀₆ – O *Mindset* Fixo Bloqueador gera um efeito positivo no Potencial Empreendedor Interno (PEI).

Assim, chega-se ao modelo de hipóteses proposto nesta dissertação, testando as relações entre os traços de personalidade, o *Mindset* de Crescimento, o *Mindset* Fixo e o Potencial Empreendedor Interno (Figura 1).

Figura 1: Modelo de relações proposto entre os traços de personalidade, o *Mindset* e o Potencial Empreendedor Interno



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

3 MÉTODOS ADOTADOS

Neste capítulo, descreve-se o método utilizado para atingir o objetivo proposto nesta dissertação de medir, com base em experimentos, os efeitos do tratamento de Blackwell et al. (2007) e Luthans et al. (2006) nos traços de personalidade, no *Mindset* e no PEI em indivíduos vinculados a Startups, testando uma possível alteração do nível de Potencial Empreendedor Interno (PEI) de forma causal. O capítulo divide-se em: natureza da investigação; modelo metodológico; definição das variáveis; universo da pesquisa; e descrição do procedimento adotado.

3.1 Natureza da investigação

Esta pesquisa se enquadra como do tipo causal com abordagem quantitativa, pois será utilizada para atingir esse objetivo de causa e efeito, em que variáveis causais, ou independentes, são manipuladas em um ambiente controlado, impedindo ao máximo que outras variáveis influenciem as unidades de teste (MALHOTRA, 2001). Para este fim, os tratamentos de Blackwell et al. (2007) e Luthans et al. (2006) foram aplicados como tratamento das unidades de teste, com o objetivo de inferir uma suposta modificação nos níveis PEI em uma organização.

Para determinar o valor estimativo entre as relações e hipóteses, a pesquisa é quantitativa pois, como indicado por Oliveira (2002), esta abordagem visa conhecer determinado objeto por meio da quantificação e medição de variáveis, demonstrando suas relações por meio de ferramentas estatísticas (OLIVEIRA, 2002; SAMPIERI et al., 2006).

3.2 Modelo metodológico

O modelo metodológico escolhido para esta dissertação é o experimento. A escolha ocorreu devido à quantidade de trabalhos sobre *Mindset* que inferem uma relação dedutiva entre este construto e seus consequentes, como desempenho e engajamento, sem inferir uma relação causal. Um experimento ocorre quando uma variável é manipulada observando seu efeito sobre as unidades de teste, medida pela variável dependente (MCDANIEL; GATES, 2004; MALHOTRA, 2001; BARROS; LEHFELD, 2007). Para que um experimento possa ocorrer, é preciso: (i) mostrar a relação entre variáveis, chamada de variação concomitante; (ii) provar uma ordem temporal de ocorrências, em que a variável independente deve ocorrer antes da variável

dependente; e (iii) comprovar que os efeitos causados na unidade de teste foram exclusivos da variável independente, tentando anular as variáveis externas, para, então, garantir uma validade interna ao experimento (MCDANIEL; GATES, 2004; MALHOTRA, 2001).

Adotou-se nesta pesquisa um experimento verdadeiro, com controle pós-teste. Neste tipo de experimento, tem-se o Grupo Controle, que não receberá o tratamento, e o grupo experimental. Os resultados entre esses grupos são comparados no final para verificar a efetividade do experimento (MALHOTRA, 2001)

Na linguagem experimental, tem-se:

$$\begin{matrix} R & X & O_1 \\ R & & O_2 \end{matrix}$$

em que: R é a randomização dos indivíduos do experimento, quando houver (MALHOTRA, 2001); O_1 é a unidade de teste pós-experimento (variável dependente), mensurada por meio de questionários; e X é o tratamento das unidades de teste (ou variável independente) (MCDANIEL; GATES, 2004; MALHOTRA, 2001). O experimento tem que possuir uma validade externa, que consiste no quão generalizável é seu experimento fora do ambiente de pesquisa, e uma validade interna, que consiste no quanto as variáveis externas (ou estranhas) foram controladas. O experimento pode ser em laboratório, onde se possui validade interna alta e baixa validade externa, ou em campo no próprio local, onde a amostra investigada habita, tendo-se alta validade externa, porém baixa validade interna (MCDANIEL; GATES, 2004; MALHOTRA, 2001).

As variáveis externas, também chamadas “variáveis estranhas”, são aquelas provocadas por história (H), maturação (MA), efeito principal de teste (MT), efeito interativo de teste (IT), instrumentação (I), regressão estatística (RE), tendenciosidade de seleção (TS) e mortalidade (M). História são as variáveis que ocorrem externamente ao experimento, porém de forma concomitante a ele, por exemplo, mudança na economia global, que influencia os hábitos do consumo de unidades de teste em um experimento de marketing (MCDANIEL; GATES, 2004; MALHOTRA, 2001). A maturação também afeta as unidades de teste, haja vista que estas podem ficar cansadas, entediadas ou desinteressadas (MCDANIEL; GATES, 2004; MALHOTRA, 2001). Efeitos principais de teste e efeitos interativos, respectivamente, correspondem a observações anteriores que afetam uma observação posterior (MCDANIEL; GATES, 2004;

MALHOTRA, 2001) ou medição anterior, que afeta a resposta de unidades de teste, como experimentos sobre publicidade, em que um conjunto de propagandas sucessivas pode inferir vieses na resposta de respondentes que captaram a essência do experimento (MCDANIEL; GATES, 2004; MALHOTRA, 2001). A mortalidade das unidades de teste também constitui um problema, em que o pesquisador tem que manter os indivíduos no processo até o final do cronograma proposto (MALHOTRA, 2001).

Formulou-se um experimento, usando como *design* a metodologia proposta por Blackwell et al. (2007) e Luthans et al. (2006), em uma única seção, mais bem explicitado nos **itens 2.4 e 4.5**. A amostra foi randomizada para definir quais participariam do Grupo Controle e quais participariam do Grupo Experimental.

Para mensurar os resultados do experimento, efetuou-se um *survey*, aplicado no Grupo Controle e no Grupo Experimental (pós-experimento), analisado por meio de modelagem de equações estruturais, utilizando uma análise fatorial confirmatória. A modelagem de equações estruturais, segundo Hair et al. (2005), é uma técnica multivariada que objetiva analisar múltiplas relações entre variáveis dependentes e independentes, com a característica singular de representar conceitos não observáveis, chamados de “variáveis latentes”, que podem ser apenas aproximados pelas variáveis observáveis ou manifestas. O modelo utilizado foi o *Partial least square* (PLS-SEM), prezando pela análise fatorial confirmatória.

O uso do PLS-SEM é recomendado quando: (i) o tamanho da amostra é menor, limitando o caráter confirmatório e generalizável dos resultados; (ii) o modelo estudado é multivariado, com vários construtos e itens; (iii) a amostra não é distribuída normalmente; e (iv) o estudo abre caminhos para que relações confirmatórias sejam testadas em futuras pesquisas (HAIR et al., 2017). O modelo adotado foi reflexivo, em que os construtos independentes têm um efeito refletor sobre as variáveis dependentes (HAIR et al., 2017).

Os cálculos, realizados por meio da modelagem, foram: o Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), para verificar se o modelo e os dados da pesquisa são perfeitamente ajustáveis, o Alpha de *Cronbach*, o *average variance extracted* (AVE) e a tabela cruzada de dados, para examinar a consistência interna, a validade convergente e a validade discriminante do modelo, respectivamente (HAIR et al., 2017). Foram calculados para a avaliação do modelo: o coeficiente de determinação (R^2), a

relevância de predição (Q^2), o tamanho e a significância de cada caminho do modelo e os efeitos f^2 e q^2 (HAIR et al., 2017).

3.3 Definição das variáveis

O estudo foi composto apenas por variáveis latentes (não observáveis): (i) *Mindset*, medido originalmente pela escala proposta Vandewalle (1997) com 13 itens; (ii) o Potencial Empreendedor Interno, medido por Gonçalves Filho et al. (2013), por meio de uma escala de 52 itens; e (iii) os cinco grandes traços elementares de personalidade, mensurados por meio do modelo de Mowen (2000) com 17 itens.

O questionário do *Mindset* – “Work Domain Goal Orientation Instrument” – (VANDEWALLE, 1997) possui 13 questões, sendo 5 sobre *Mindset* de Crescimento, 4 sobre o *Mindset* Fixo de Desempenho e 4 sobre o *Mindset* Fixo Bloqueador. Todos os itens foram mensurados com base em uma escala de 7 pontos Likert, sendo 1 “Discordo totalmente” e 7 “Concordo totalmente” (ANEXO B).

O Potencial Empreendedor Interno (intraempreendedorismo), medido pela escala proposta por Gonçalves Filho et al. (2013), possui 52 itens, divididos da seguinte forma: (i) 5 itens medem o quanto o indivíduo sabe lidar com o risco; (ii) 6 itens medem a habilidade de elaborar um planejamento formal; (iii) 5 questões medem a capacidade de possuir um pensamento analítico; (iv) 7 itens medem o potencial inovador; (v) 5 itens medem a habilidade de relacionamento; (vi) 8 itens medem a habilidade de lidar com desafios; (vii) 8 itens medem a dedicação e; (viii) 8 itens medem a competência. Os itens foram mensurados com base em uma escala likert de 7 pontos, sendo 1 “Discordo totalmente” e 7 “Concordo totalmente” (ANEXO C)

Por fim, os cinco grandes traços de personalidade foram mensurados por meio do questionário proposto por Mowen (2000), composto por 17 questões, em que: (i) 3 itens medem a Abertura a novos eventos; (ii) 4 itens medem a Consciência; (iii) 3 itens medem a Extroversão, porém de forma reversa; (iv) 3 itens medem a Amabilidade; e (v) 4 itens medem o Neuroticismo (ANEXO D).

3.4 Universo e amostra da pesquisa

O universo da amostra foi composto por indivíduos vinculados a Startups, pelo fato de esse tipo

de público estar envolto em uma cultura dinâmica, capaz de favorecer o aprendizado e o desenvolvimento contínuo (ISMAIL et al., 2015; RIES, 2012). As startups do estudo pertencem ao Grupo San Pedro Valley, um complexo de startups e empresas de crescimento exponencial de Belo Horizonte. Levou-se em consideração o parâmetro de Hair et al. (2017), que determina o mínimo de 5 respondentes por construto; a amostra do estudo foi composta por 57 unidades de teste no Grupo controle e 50 unidades de teste no Grupo experimental.

A amostra deste estudo foi não probabilística por conveniência (MALHOTRA, 2001), visto que as empresas foram escolhidas à medida que aceitavam ceder seu tempo e seus colaboradores nos tempos solicitados, firmando a parceria entre a Startup e a universidade pesquisadora. Ao aceitarem participar do experimento, os indivíduos desta amostra passavam por uma randomização, para definir quem participaria do grupo controle e quem participaria do grupo experimental.

O universo da pesquisa referiu-se a todas as Startups pertencentes ao grupo San Pedro Valley, de Belo Horizonte. Apenas 158 Startups estavam ativas, de um total de 420 cadastradas no site do grupo. O convite para participar do tratamento se estendeu a todos os integrantes das startups, contabilizando 180 indivíduos inscritos. Destes, 108 participaram do experimento, sendo 51 no grupo experimental e 57 no grupo controle. Optou-se por trabalhar com startups porque sua cultura é voltada para o desenvolvimento e o crescimento exponencial, tanto de seus indivíduos quanto da organização como um todo (ISMAIL et al., 2015).

3.5 Descrição do procedimento

O experimento proposto, adaptado de Blackwell et al. (2007) e Luthans et al. (2006), foi mensurado por meio de um questionário, aplicado após a intervenção, que na dissertação recebeu o nome de “Treinando seu *Mindset*”. O questionário, contendo 82 questões, abordou questões sobre o *Mindset*, o PEI, os cinco grandes traços mensurados pelo questionário de Mowen (2000) e questões sobre o perfil socioeconômico e demográfico, como sexo, situação empregatícia, escolaridade e idade.

O experimento foi comprimido em uma seção de, aproximadamente, 3 horas, pois tratava-se de Startups que possuem como limitação a escassez de tempo em ceder seus funcionários, retirando-os de suas funções e interrompendo a atividade da organização. Os resultados de ambos os

grupos foram comparados, após a aplicação dos questionários para o Grupo Controle, que não sofreu nenhum tipo de intervenção. A comparação foi necessária visto que ocorreu a randomização, para a definição das unidades de teste, o que evitou a variável externa da tendenciosidade de seleção. As variáveis da história, da maturação e da mortalidade foram controladas, pois são comuns em experimentos com várias seções e passagens longas de tempo entre as seções. Por fim, o efeito interativo de teste e instrumentação também foi controlado uma vez que os questionários foram aplicados após o tratamento, não enviesando as respostas.

O Quadro 3 mostra que o experimento foi dividido em dois grupos, O₁ e O₂.

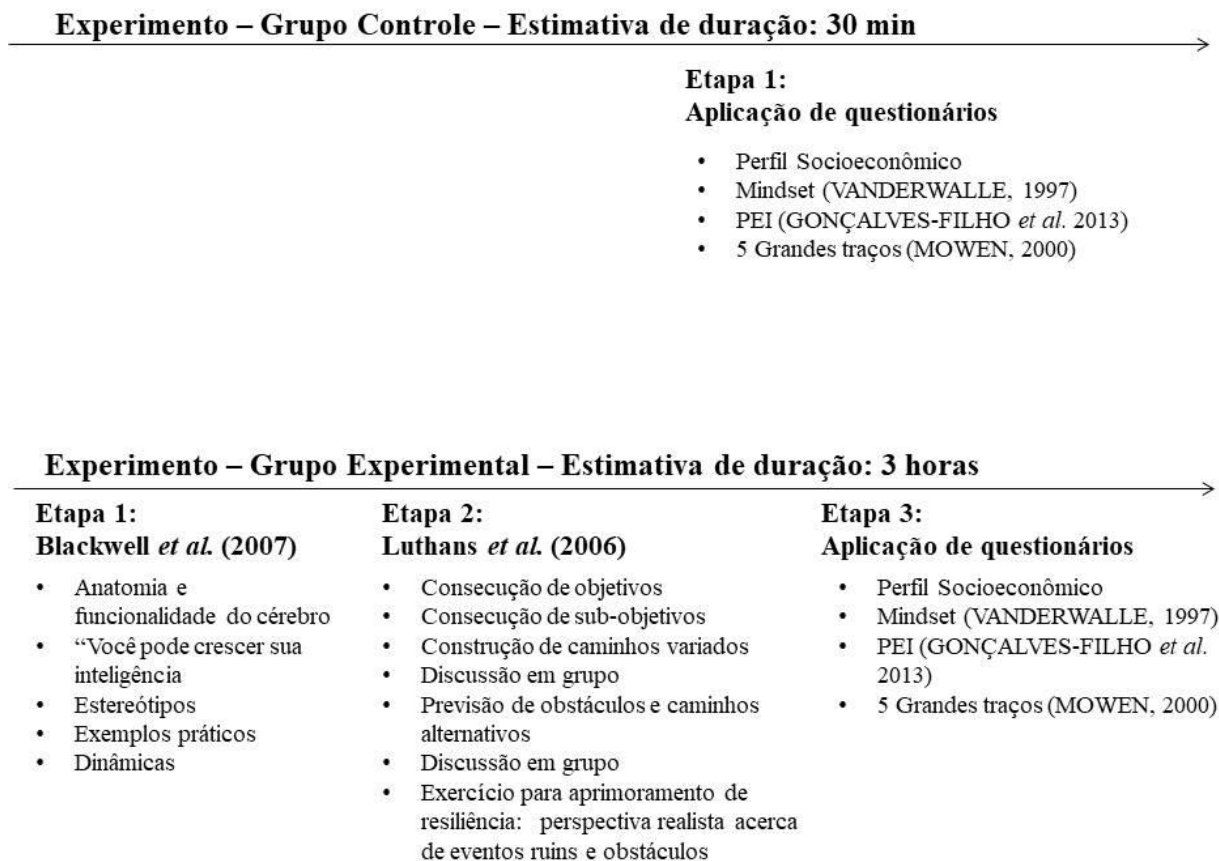
Quadro 3: Design experimental por etapas

GC: R O ₁ GE: R X1 O ₂			
Questionários	GC	GE	
	O ₁	X1	O ₂
<i>Mindset</i>	X	-	X
PEI	X	-	X
5 grandes traços (MOWEN, 2000)	X	-	X
Tratamento	Luthans et al. (2006)	-	X
	Blackwell et al. (2007)	-	X

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

O grupo controle (GC) não recebeu qualquer tipo de tratamento, mas respondeu todos os questionários. O Grupo Experimental (GE) sofreu as intervenções propostas, visando potencializar o *Mindset* de Crescimento e o PEI. Em sequência, respondeu todos os questionários. A variação proveniente da comparação da força entre as relações dos grupos supracitados confirmou a eficácia do tratamento. A relação entre os construtos foi mensurada por meio de uma Análise Fatorial Confirmatória, em que as Hipóteses citadas na **seção 2.5** foram confirmadas ou refutadas. A Figura 2 mostra o desenho experimental.

Figura 2: Desenho experimental do tratamento do Mindset de Crescimento



Fonte: Elaborada pelo autor (2018).

Foram mantidas todas as etapas previstas por Luthans et al. (2006). Quanto ao design proposto por Blackwell et al. (2007), algumas alterações foram realizadas, como focar as intervenções nas etapas relacionadas ao *Mindset*, excluindo as seções em que o grupo controle e o grupo experimental de Blackwell interagiam. O grupo controle, no design experimental proposto por esta dissertação, não sofreu nenhum tipo de intervenção além da aplicação dos questionários. Um maior detalhamento do tratamento pode ser visualizado na **seção 2.4**.

Realizou-se uma análise fatorial confirmatória para os dois grupos, após a aplicação do questionário pós-experimento. Os resultados estruturais foram comparados, visando inferir a influência do tratamento nessas relações.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apoia-se na análise do grupo controle e do grupo experimental, separadamente, para comparar os resultados e a eficiência do tratamento.

4.1 Tratamento dos dados

De posse dos dados e com o objetivo de garantir uma amostra confiável e significativa (HAIR et al., 2009), procurou-se realizar uma análise inicial para identificar possíveis problemas com a amostra coletada, com a intenção de aplicar os tratamentos adequados.

No que se refere à análise dos dados perdidos, verificou-se que nenhum questionário possuía dados ausentes, uma vez que, durante o processo de elaboração do questionário, utilizando a ferramenta “*Google forms*”, optou-se pela ferramenta “resposta obrigatória” em todos os itens. Dessa forma, foi impossível ao respondente trocar de seção se acaso todos os itens não fossem respondidos, destacando a questão não respondida no momento do envio. Tal medida também foi aplicada em pesquisas realizadas por Cardozo (2015), Cardozo e Petrin (2017) e Christino *et al.* (2018). Assim, o tamanho da amostra foi de 58 respostas válidas para o grupo controle e 50 respostas válidas para o Grupo Experimental.

Na sequência, procedeu-se à avaliação dos *outliers*. Não foi identificado nenhum problema desta natureza na base, demonstrando a normalidade dos dados.

Iniciou-se o processo de avaliação estatística dos dados, com a base de dados completa e tendo em vista a normalidade amostral. Antes de tudo, a estatística descritiva foi empregada – basicamente, a distribuição de frequência e a representação gráfica de algumas variáveis coletadas –, com o intuito de conhecer melhor o perfil dos respondentes participantes do estudo.

Suplementarmente, as técnicas de análise multivariadas (análise fatorial e análise de regressão múltipla) presentes na modelagem de equações estruturais (SEM) foram desenvolvidas por meio de *software* especializado, denominado “*Smart-PLS-SEM versão 3.0*” (RINGLE *et al.*, 2017), o que permitiu a realização de diferentes testes estatísticos, com o objetivo de assegurar a confiabilidade e a validade das diversas variáveis investigadas no modelo teórico.

A SEM é a única técnica multivariada que permite a estimação simultânea de múltiplas equações. Essas equações representam a maneira como os construtos se relacionam com seus indicadores,

bem como o modo como os construtos se relacionam entre si. Logo, quando técnicas SEM são empregadas para testar uma teoria estrutural, elas são equivalentes à execução de análise fatorial e de análise de regressão em um único passo. Além disso, ela tem se tornado um método extremamente popular nas ciências sociais, principalmente por fornecer um método direto para lidar com múltiplas relações simultâneas com eficiência estatística, permitir avaliar as relações em âmbito geral e fornecer uma transição da análise exploratória para a análise confirmatória (HAIR et al., 2009).

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 (*Smart-PLS-SEM 3.0*), foram integralmente adotados com base nas orientações de Hair et al. (2017).

De acordo com Hair *et al.* (2017), muitas áreas do conhecimento se interessam pela SEM por três razões principais: (i) por ser um método direto para tratar múltiplas relações simultaneamente, enquanto fornece eficiência estatística; (ii) por sua habilidade para avaliar as relações em âmbito geral e fornecer uma transição da análise exploratória para a análise confirmatória; e (iii) por sua capacidade de incorporar variáveis latentes na análise, viabilizando ao pesquisador modelar relações complexas que não são possíveis por meio de outras técnicas multivariadas.

Hair et al. (2017) ensinam que a modelagem de equações estruturais caracteriza-se 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.

Os dados foram tratados de acordo com o roteiro apresentado por Hair et al. (2017), que divide a avaliação do diagrama de caminhos em duas etapas: a avaliação do modelo de mensuração; e a avaliação do modelo estrutural. De acordo com Hair et al. (2017), a aplicação do PLS-SEM envolve os seguintes procedimentos:

Estágio 1 : Especificação do modelo estrutural;

Estágio 2 : Especificação dos modelos de mensuração;

Estágio 3 : Coleta e o exame dos dados;

Estágio 4 : Estimação do modelo de caminhos através do PLS;

Estágio 5 : Avaliação do modelo de mensuração reflexivo;

Estágio 6 : Avaliação do modelo de mensuração formativo; e

Estágio 7 : Avaliação do modelo estrutural.

A seguir, apresentam-se mais detalhes sobre cada um dos estágios prescritos acima.

4.1.1 Especificação do modelo estrutural e dos modelos de mensuração (estágios 1 e 2)

O primeiro passo importante para iniciar uma pesquisa que envolva a aplicação da modelagem de equações estruturais (SEM) é preparar um diagrama que ilustre as hipóteses de pesquisa, indicando as relações entre as variáveis que serão examinadas. Frequentemente, é chamado de “modelo de caminhos” (HAIR et al., 2017).

Os modelos de caminhos são constituídos por dois elementos: o modelo estrutural, que indica as relações entre os construtos da pesquisa; e o modelo de mensuração, que indica as relações entre os construtos e suas medidas, ou indicadores, sendo que todas as relações propostas devem se apoiar em teoria e lógica (HAIR et al., 2017).

Duas importantes definições devem ser apresentadas para ambos os modelos. No modelo estrutural, os construtos podem ser exógenos (independentes) ou endógenos (dependentes). Os exógenos não têm setas apontando para eles; ou seja, não há construtos precedendo-os em alguma relação proposta no modelo. Já os endógenos, sempre à direita do modelo, por serem dependentes, têm setas apontando para eles, podendo também ter setas deles para outros construtos. Nesses casos, aparecem no meio do modelo de caminhos, sendo, ao mesmo tempo, variáveis dependentes e independentes (HAIR et al., 2017).

Os construtos podem ser especificados em duas formas de mensuração: reflexiva, na qual as medidas (ou indicadores) representam os efeitos, ou manifestações do construto a que estão relacionadas, e, por isso, as setas partem do construto para os indicadores; e formativa, na qual se assume que os indicadores causam os construtos, de forma que o conjunto de indicadores determina o significado do construto, e cada um capta um aspecto específico dele.

4.1.2 Coleta e exame dos dados (estágio 3)

As formas de coleta e exame dos dados já foram apresentadas na **seção 3.2**, que trata dos procedimentos metodológicos.

4.1.3 A estimação do modelo de caminhos através do Smart -PLS (estágio 4)

Explicam Hair et al. (2017): “O PLS-SEM é uma técnica de estimação baseada na regressão OLS (Mínimos Quadrados Ordiniais) que determina suas propriedades estatísticas [...]”. Ainda para os autores, o PLS-SEM busca maximizar a variância explicada dos construtos dependentes, por meio da predição das relações hipotetizadas entre os construtos do modelo. Para isso, o algoritmo estima os coeficientes de caminho entre os construtos e outros parâmetros do modelo (HAIR et al., 2017).

Após coletados e validados, os dados da pesquisa devem ser importados para o *software Smart-PLS*, somente em números, devendo estar o arquivo na extensão .csv. Antes disso, é preciso ter criado o projeto e desenhado o modelo de caminhos no referido software (HAIR et al., 2017).

O algoritmo do PLS poderá ser acionado para estimar o modelo quando o modelo da pesquisa estiver especificado, com todos os indicadores definidos para cada construto e definidas as relações entre esses construtos, tendo sido importados os dados da pesquisa.

4.1.4 Avaliação do modelo de mensuração (estágios 5)

O modelo de mensuração utilizado por esta dissertação foi o reflexivo. Devido a essa característica, as próximas seções focaram na abordagem reflexiva.

4.1.4.1 Avaliação do modelo de mensuração reflexivo (estágio 5)

De acordo com Hair et al. (2017), a avaliação dos modelos de mensuração reflexivos incluem: (i) análise da confiança composta, para avaliar a consistência interna; (ii) análise da confiança no indicador e da Variância Média Extraída (AVE – *Average Variance Extracted*), para avaliar a validade convergente; e (iii) análise do critério de *Fornell-Larckerr* e das cargas cruzadas, para avaliar a validade convergente.

Dois critérios são normalmente utilizados para a avaliação da confiança na consistência interna.

- a) Alfa de *Cronbach*, considerado mais tradicional, provê uma estimativa de confiança com base nas intercorrelações dos indicadores, sendo mais sensível ao número de itens na escala, tendendo, geralmente, a subestimar a confiança na consistência interna (HAIR et al., 2017).

- b) Confiança composta, que leva em conta as diferentes cargas dos indicadores, variando entre 0 e 1, sendo que maiores valores indicam maiores níveis de confiança. Geralmente, é interpretada da mesma forma que o Alfa de *Cronbach*, em que valores entre 0,60 e 0,70 são aceitáveis em pesquisas exploratórias, enquanto em estágios mais avançados valores entre 0,70 e 0,90 são tidos como satisfatórios. Porém, valores acima de 0,90 não são desejáveis, pois indicam que todos os indicadores do construto estão medindo o mesmo fenômeno. Já valores abaixo de 0,60 indicam uma lacuna na confiança na consistência interna (HAIR et al., 2017).

A extensão em que uma medida se correlaciona positivamente com as demais do mesmo construto é conhecida como “validade convergente”. Espera-se que indicadores de um mesmo construto reflexivo compartilhem entre si alta proporção de variância (HAIR et al., 2017).

A avaliação da validade convergente acontece por meio da análise das cargas dos indicadores, para se observar sua confiança, e a dos valores da Variância Média Extraída – AVE (HAIR et al., 2017).

Hair et al. (2017) argumentam que “altas cargas externas em um construto indicam que os indicadores associados têm muito em comum [...]”. Eles defendem que cargas externas padronizadas devem apresentar valores iguais ou superiores a 0,708.

Para a avaliação da validade convergente, inicialmente, realiza-se a análise do quadrado das cargas externas padronizadas dos itens, também conhecida como “comunalidade” ou “variância extraída do item”, que representa o quanto da variação de um item é explicado pelo construto ao qual ele está relacionado (HAIR et al., 2017). Como regra, Hair et al. (2017) indicam que a variável latente, ou construto, deve explicar no mínimo 50% da variância de cada indicador. Ou seja, o quadrado da medida de cada indicador deve ser igual ou superior a 0,5.

Hair et al. (2017) advertem que, ao invés de eliminar automaticamente os indicadores com carga abaixo de 0,70 (valor de referência aproximado de 0,708), devem-se examinar os efeitos da remoção na confiança composta e na validade de conteúdo do construto. Os autores enfatizam que, geralmente, indicadores com cargas externas entre 0,40 e 0,70 devem ser removidos somente quando isso levar a um aumento na confiança composta ou no valor da AVE acima do valor de *threshold* sugerido; ou seja, acima de 0,70 e 0,50, respectivamente. Já indicadores com carga

abaixo de 0,40 devem sempre ser eliminados.

Por fim, avalia-se a validade discriminante, que consiste na extensão em que um construto se difere dos demais construtos do modelo; ou seja, o quanto cada um capta de determinado fenômeno não representado pelos demais construtos (HAIR et al., 2017).

Hair et al. (2017) propõem dois métodos para avaliar a validade discriminante:

- a) Exame das cargas cruzadas dos indicadores - a carga externa de um indicador em seu construto associado deve ser superior a todas as suas cargas nos demais construtos, caso contrário, há problema com a validade discriminante.
- b) Critério de *Fornell- Larcker* - abordagem mais conservadora para a análise da validade discriminante, compara a raiz quadrada do valor da AVE de cada construto com as correlações entre esse construto e os demais construtos do modelo.

4.1.5 Avaliação do modelo estrutural (estágio 7)

A avaliação do modelo estrutural objetiva examinar as capacidades preditivas do modelo e as relações entre os construtos (HAIR et al., 2017). Para Hair et al. (2017), é importante compreender que o "PLS-SEM adequa o modelo à amostra de dados para obter a melhor estimativa de parâmetro por maximizar a variância explicada das variáveis latentes endógenas [...]".

Segundo Hair et al. (2017), no PLS-SEM assume-se que o modelo é especificado corretamente, sendo que ele é avaliado por sua capacidade de predizer as variáveis latentes endógenas, ou seja, os construtos. Os autores apresentam os procedimentos para avaliar o modelo estrutural, contemplando as conclusões sobre sua capacidade preditiva e as relações entre os construtos que tiveram suas hipóteses confirmadas ou não.

4.1.5.1 Avaliação da colinearidade no modelo estrutural ou entre construtos

A avaliação da colinearidade no modelo estrutural se dá mediante o exame dos valores de tolerância e do Fator de Inflação da Variância (VIF), assim como na avaliação do modelo de mensuração formativo (HAIR et al., 2017). Para tanto, segundo esses autores, é necessário examinar cada conjunto de construtos preditivos separadamente, checando se há níveis significantes de colinearidade entre eles.

Assim como na avaliação do modelo de mensuração formativo, consideram-se como indicativo de colinearidade nos construtos preditivos valores de tolerância abaixo de 0,20 e, conseqüentemente, valores VIF acima de 5,00 (HAIR et al., 2017). Segundo esses autores, caso se constate a existência de colinearidade, devem-se considerar a eliminação de construtos, a transformação de construtos preditivos em um único ou a criação de construtos de ordem superior.

4.1.5.2 Avaliação da significância e relevância das relações no modelo estrutural ou dos coeficientes de caminho entre os construtos

O PLS-SEM gera estimativas para as relações hipotetizadas entre os construtos, os coeficientes de caminho, que podem apresentar valores entre -1 e +1, sendo que +1 indica relações extremamente positivas e -1 relações extremamente negativas e que, quanto mais próximo de 0 (zero) for o coeficiente, mais fraca é a relação (HAIR et al., 2017).

O nível de significância dos coeficientes é verificado com base nos t valores, que são gerados através do *bootstrapp* no *Smart-PLS*, de modo análogo à avaliação do modelo de mensuração formativo (HAIR et al., 2017). Os t valores críticos que servem como parâmetro para os t valores empíricos são os mesmos já citados; ou seja, 1,65 para um nível de significância de 10%, 1,96 para um nível significância de 5% e 2,57 para um nível de significância de 1%. Assim, quando um t valor empírico for superior a um dos t valores críticos, considera-se o coeficiente significativo a uma certa probabilidade de erro (nível de significância) (HAIR et al., 2017).

De acordo com Hair et al. (2017), um coeficiente que tenha atingido determinado nível de significância representa a extensão em que um construto exógeno está associado a um construto endógeno. Ou seja, o valor de um coeficiente representa “a mudança estimada no construto endógeno para a mudança de uma unidade no construto exógeno [...]” (HAIR et al., 2017).

4.1.5.3 Avaliação do nível dos valores dos R² (Coeficientes de Determinação)

O R², ou coeficiente de determinação, é a medida mais comumente utilizada para avaliar o modelo, representando sua acurácia preditiva e também os efeitos conjuntos dos construtos exógenos sobre determinado construto exógeno (HAIR et al., 20172017). Ou seja, ele “representa o montante de variância dos construtos endógenos explicada por todos os construtos exógenos ligados a ele [...]” (HAIR et al., 20172017).

O R^2 varia de 0 a 1, sendo que, quanto mais próximo a 1, maior a acurácia preditiva. Segundo Hair et al. (2017), a determinação de valores de referência para o coeficiente de determinação é tarefa difícil, visto que isso depende da complexidade do modelo e da disciplina pesquisada. Ainda para esses autores, em pesquisas sobre o comportamento do consumidor, valores de 0,20 para o R^2 são considerados altos. Esperam-se valores para o R^2 de pelo menos 0,75 em estudos que exploram direcionadores de sucesso, como satisfação ou lealdade do consumidor.

4.1.5.4 Avaliação do tamanho do efeito do f^2

De acordo com Hair et al. (2017), a análise do tamanho do efeito do f^2 visa avaliar 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. O efeito f^2 é calculado da seguinte forma (HAIR et al., 2017):

$$f^2 = R^2 \text{ incluído} - R^2 \text{ excluído} / 1 - R^2 \text{ incluído}$$

Assim, o valor do R^2 é calculado rodando o *Smart-PLS* com o modelo completo e, depois, retira-se determinado construto exógeno do modelo. Então, verificam-se os valores do R^2 de cada construto endógeno antes e depois da retirada do construto exógeno sob observação. Os valores são inseridos na fórmula apresentada para o cálculo do valor do f^2 (HAIR et al., 2017). 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.

4.1.5.5 Avaliação da relevância preditiva Q^2 e do tamanho dos efeitos q^2

Segundo Hair et al. (2017), a acurácia preditiva de um modelo proposto também deve ser avaliada mediante o exame dos valores do Q^2 , que prediz acuradamente os pontos de dados de indicadores em modelos de mensuração reflexivos de construtos endógenos e construtos com apenas um indicador. Valores de Q^2 maiores que 0 (zero) indicam que o modelo de caminhos apresenta relevância preditiva para um construto em particular (HAIR et al., 2017).

O Q^2 é obtido mediante a utilização de um dos procedimentos disponíveis no *Smart-PLS*, o *Blindfolding*, técnica que omite nos indicadores do construto endógeno cada ponto de dado a um D intervalo definido, estimando, assim, os parâmetros com os dados remanescentes. Dessa forma,

os dados omitidos para cada distância D são considerados como “não respostas” e tratados de acordo com a configuração definida no PLS-SEM para tanto. Assim, esses valores são utilizados para prever os dados omitidos (HAIR et al., 2017). Hair et al. (2017) explicam: “[...] *Blindfolding* é um processo iterativo que se repete até que cada ponto de dado tenha sido omitido e o modelo reestimado [...]”.

A diferença entre os dados originais e os dados tratados, obtidos mediante a recolocação da média dos dados remanescentes, é usada como entrada para a medida Q^2 (HAIR et al., 2017). Essa diferença é o erro de predição. Quanto menor esse erro, maior a acurácia preditiva do modelo (HAIR et al., 2017).

O número de observações nos questionários válidos utilizados no modelo, quando dividido pela distância de omissão D, não pode resultar em um número inteiro (HAIR et al., 2017).

Hair et al. (2017) indicam que o Q^2 pode ser calculado por meio de duas diferentes abordagens: a redundância validada cruzada (*cross-validated redundancy*); e a comunalidade validada cruzada (*cross-validated communality*). No entanto, indicam o uso da primeira, que constrói as estimativas do modelo de caminhos a partir do modelo de mensuração e do modelo estrutural.

De modo similar à abordagem do tamanho do efeito f^2 , a medida q^2 por meio de seu tamanho também revela o impacto relativo da relevância preditiva, permitindo-se comparar o tamanho do Q^2 do construto endógeno com e sem determinado construto exógeno. Sua fórmula é também similar à utilizada para o cálculo do f^2 (HAIR et al., 2017):

$$q^2 = Q^2 \text{ incluído} - Q^2 \text{ excluído} / 1 - Q^2 \text{ incluído}$$

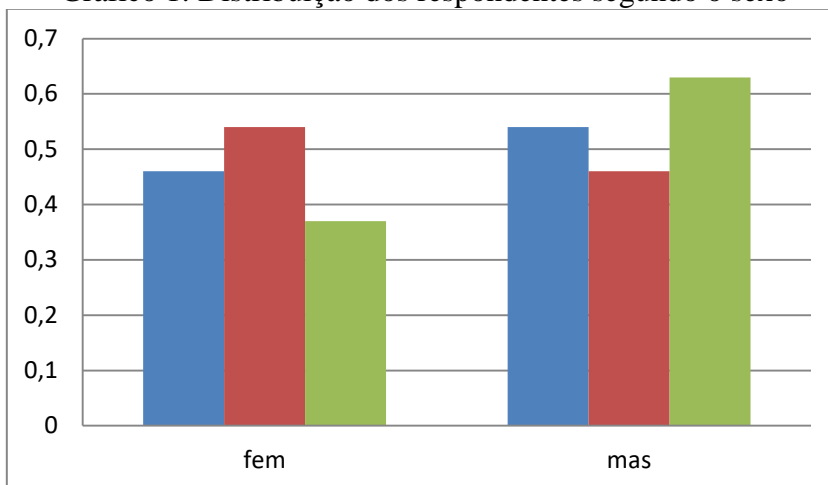
Os valores de referência para se avaliar o tamanho do efeito preditivo da medida q^2 são os mesmos utilizados para o f^2 ; ou seja, 0,02, 0,15 e 0,35 para efeitos pequenos, médios e grandes, respectivamente (HAIR et al., 2017). O *Blindfolding* é aplicado apenas a construtos endógenos medidos por indicadores reflexivos e deve ser rodado com apenas um construto por vez (HAIR et al., 2017).

4.2 Perfil da amostra

O experimento foi aplicado a 107 indivíduos vinculados a Startups, sendo 51 do grupo experimental e 57 do grupo controle. O Gráfico 1 mostra a distribuição dos respondentes quanto

ao sexo. Da amostra total, 54% são do sexo masculino, contra 46% do feminino. No grupo controle, essa proporção praticamente se mantém, tendendo ao sexo feminino, enquanto que, no grupo experimental, percebe-se uma maior proporção do sexo masculino.

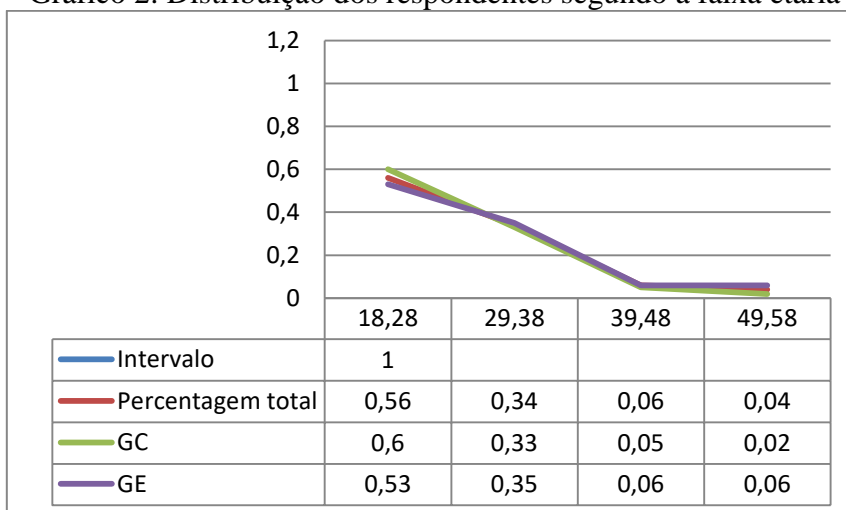
Gráfico 1: Distribuição dos respondentes segundo o sexo



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

O Gráfico 2 representa a distribuição da amostra quanto à faixa etária. A proporção se mantém entre os grupos, com a maioria da amostra se encontrando na faixa de 18 a 38 anos, sendo que a menos representativa é a faixa dos 39 aos 58 anos.

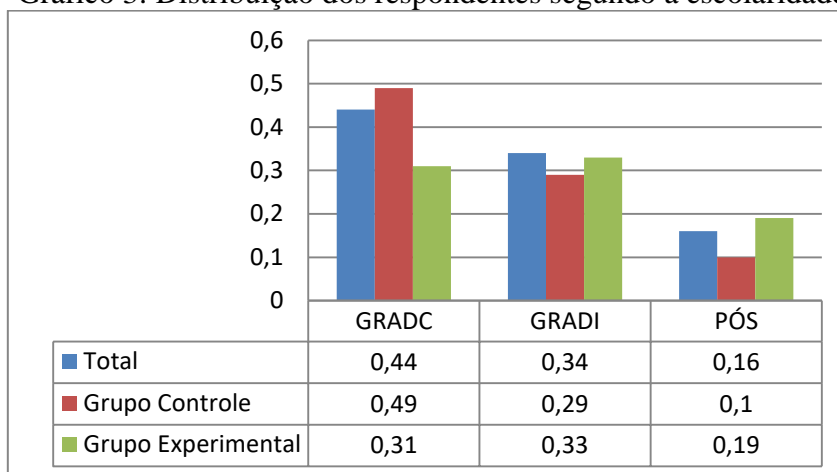
Gráfico 2: Distribuição dos respondentes segundo a faixa etária



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Quanto ao grau de escolaridade (Gráfico 3), 94% da amostra possui o ensino superior (graduação e pós) em andamento ou completo.

Gráfico 3: Distribuição dos respondentes segundo a escolaridade



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Os cargos desempenhados pela amostra na Startup, compreendendo o de vendedor, o de advogado, o de consultor, o de coordenador, o de gerentes, o de CEO e o de *co-founder*, foram agrupados segundo o nível estratégico, tático e operacional (Tabela 1). O percentual mais elevado encontra-se entre os níveis estratégico e tático.

Tabela 1: Distribuição dos respondentes segundo o nível organizacional

	TOTAL		GC		GE	
Nível estratégico	20	0,19	13	0,23	7	0,14
Nível tático	62	0,57	31	0,54	31	0,61
Nível operacional	26	0,24	13	0,23	13	0,25
	108		57		51	

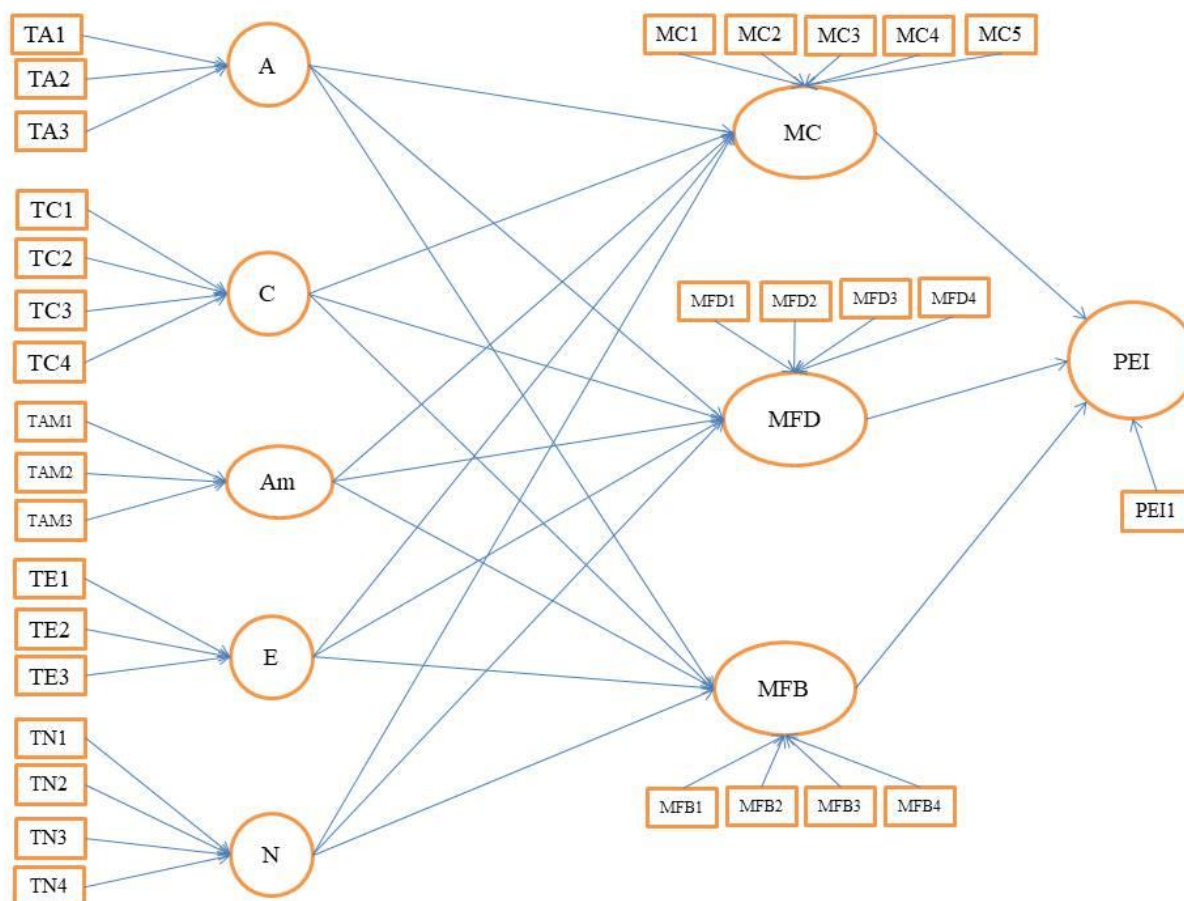
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Tem-se, assim, que a maioria dos respondentes possui entre 18 e 38 anos, escolaridade superior, em andamento ou concluída, situa-se principalmente nos níveis tático e estratégico da organização e está distribuída entre o sexo masculino e o feminino.

4.3 Especificação do modelo estrutural e dos modelos de mensuração (estágios 1 e 2)

Levando-se em consideração os modelos propostos, os questionários utilizados e as hipóteses testadas, chega-se ao modelo estrutural de relações, representado na Figura 3. Conforme apresentado no modelo de mensuração, é possível verificar que apenas o construto Potencial Empreendedor Interno não apresenta direção (formativa ou reflexiva), pelo fato de ser medido por apenas um indicador. Todos os demais construtos são de natureza reflexiva.

Figura 3: Modelo estrutural de relações entre os traços de personalidade, *Mindset* e Potencial Empreendedor Interno



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

4.4 A estimação do modelo de caminhos por meio do PLS (estágio 4) – Grupo Controle

O modelo foi estimado com base no algoritmo PLS, utilizando-se o *software Smart-PLS*. Foram seguidos os parâmetros recomendados por Hair et al. (2017) para a configuração do algoritmo PLS-SEM antes de rodá-lo, entre eles o critério de parada do algoritmo, quando atingido o número máximo de 300 interações ou alcançado o critério de parada 1.0E-5.

Após rodar o PLS, o algoritmo convergiu em 12 interações. Após estimado o modelo, avançou-se para as avaliações do modelo de mensuração e do estrutural, apresentadas nas próximas seções.

4.5 Avaliação do modelo de mensuração reflexivo (estágio 5) – Grupo Controle

O modelo de mensuração explica o quão bem a teoria se encaixa nos dados. Os critérios

aplicados para analisar o modelo de mensuração dos construtos reflexivos são: cargas externas, confiabilidade composta, Alpha de *Cronbach*, variância média extraída (AVE) e validade discriminante (cargas cruzadas, *Fornell-Larckerr* e HTMT).

Os indicadores que apresentaram cargas externas inferiores a 0,700 como valor de referência, foram excluídos. São eles: MC5, integrante do construto *Mindset* de Crescimento; MFB3, integrante do construto *Mindset* Fixo Bloqueador; TA2, integrante do construto Abertura; TC3, integrante do construto Consciência; e TNE1, integrante do construto Neuroticismo.

A Tabela 2 apresenta o resultado das cargas externas após as exclusões dos indicadores.

Tabela 2: Avaliação das Cargas Externas dos construtos traços de personalidade, *Mindset* e Potencial Empreendedor Interno – Grupo Controle

Construto/ Indicador	TA	TAM	TC	TE	MFB	MFD	MC	TNE	PPE_Média
MC1							0,865		
MC2							0,796		
MC3							0,869		
MC4							0,767		
MFB1					0,874				
MFB2					0,866				
MFB4					0,728				
MFD1						0,882			
MFD2						0,877			
MFD3						0,721			
MFD4						0,847			
PPE_Média									1,000
TA1	0,859								
TA3	0,970								
TAM1		0,819							
TAM2		0,852							
TAM3		0,886							
TC1			0,700						
TC2			0,704						
TC4			0,912						
TE1				0,952					
TE2				0,962					
TE3				0,857					
TNE2								0,846	
TNE3								0,889	
TNE4								0,739	

Nota: MC - *Mindset* de Crescimento; MFB - *Mindset* Fixo Bloqueador; MFD - *Mindset* Fixo de Desempenho; PPE_Média - Potencial Empreendedor Interno; TA - Abertura; TAM - Amabilidade; TC - Consciência; TE - Extroversão e TNE - Neuroticismo.

Fonte: Software *Smart-PLS*

4.6 Confiabilidade simples e confiabilidade composta – Grupo Controle

A confiabilidade indica o grau em que as medidas são livres de erros que afetam a medição de forma aleatória. Segundo Hair et al. (2017), o valor do Alfa de *Cronbach* varia entre 0 e 1. Os valores entre 0,70 a 0,90 são satisfatórios e os acima de 0,90 são indesejados. Valores acima de 0,90 não são desejáveis, pois indicam que todos os indicadores do construto estão medindo o mesmo fenômeno.

O construto Extroversão apresenta o valor de 0,915, superior ao limite sugerido de 0,900. Foi mantido pelo fato de estar muito próximo ao limite.

Todos os construtos apresentaram valor de Confiabilidade composta superior a 0,70, atendendo ao critério sugerido. O valor inferior obtido, de 0,819, ocorreu no construto Consciência.

Tabela 3: Confiabilidade simples e Confiabilidade composta dos construtos traços de personalidade, *Mindset* e Potencial Empreendedor Interno – Grupo Controle

Construto	Confiabilidade Simples Cronbach's Alpha > 0,70	Confiabilidade Composta Confiabilidade composta > 0,70
Abertura	0,829	0,912
Amabilidade	0,819	0,889
Consciência	0,751	0,819
Extroversão	0,915	0,946
<i>Mindset</i> Fixo Bloqueador	0,766	0,865
<i>Mindset</i> Fixo desempenho	0,854	0,901
<i>Mindset</i> de Crescimento	0,844	0,895
Neuroticismo	0,770	0,866
Potencial Empreendedor Interno	1,000	1,000

Fonte: Software *Smart-PLS*.

4.7 Variância média extraída – Grupo Controle

A validade convergente consiste na medida em que um indicador correlaciona-se positivamente com indicadores do mesmo construto. A AVE é a medida 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 0,606, ocorreu no construto Consciência.

Tabela 4: Variância média extraída dos construtos traços de personalidade, *Mindset* e Potencial Empreendedor Interno – Grupo Controle

Construto	Average Variance Extracted (AVE) >0,50
Abertura	0,839
Amabilidade	0,727
Consciência	0,606
Extroversão	0,855
<i>Mindset</i> Fixo Bloqueador	0,682
<i>Mindset</i> Fixo de desempenho	0,696
<i>Mindset</i> de Crescimento	0,681
Neuroticismo	0,684
Potencial Empreendedor Interno	1,000

Fonte: Software *Smart-PLS*.

4.8 Validade discriminante – Grupo Controle

A análise da validade discriminante demonstra se os construtos mensuram diferentes aspectos do fenômeno de interesse.

As cargas cruzadas devem ser maiores do que todas as outras cargas dos construtos (HAIR et al., 2017). A Tabela 5 mostra que as cargas cruzadas são adequadas, apresentando, assim, validade discriminante.

Tabela 5: Cargas cruzadas – Grupo Controle

Construto /Indicador	TA	TAM	TC	TE	MFB	MFD	MC	TNE	PPE_Média
MC1	0,385	0,412	0,361	-0,170	-0,491	-0,119	0,865	-0,290	0,437
MC2	0,355	0,265	0,367	-0,379	-0,370	-0,123	0,796	-0,239	0,273
MC3	0,152	0,158	0,372	-0,212	-0,475	-0,112	0,869	-0,239	0,451
MC4	0,248	0,209	0,291	-0,200	-0,560	-0,136	0,767	-0,175	0,351
MFB1	-0,146	-0,030	-0,174	0,157	0,874	0,191	-0,512	0,110	-0,282
MFB2	-0,198	-0,139	-0,313	0,154	0,866	0,145	-0,491	0,044	-0,388
MFB4	-0,172	-0,110	-0,131	0,217	0,728	0,448	-0,407	0,131	-0,259
MFD1	-0,234	-0,212	-0,010	0,216	0,264	0,882	-0,171	0,295	0,035
MFD2	-0,164	0,035	0,008	0,158	0,146	0,877	0,014	0,176	0,153
MFD3	-0,029	0,108	0,169	0,044	0,221	0,721	-0,063	0,149	0,164
MFD4	-0,125	-0,047	0,025	0,146	0,368	0,847	-0,251	0,274	-0,030
PPE_Média	0,483	0,252	0,250	-0,065	-0,385	0,087	0,461	-0,183	1,000
TA1	0,859	0,293	0,209	0,005	-0,035	-0,203	0,179	-0,207	0,351
TA3	0,970	0,444	0,205	-0,073	-0,274	-0,150	0,398	-0,076	0,498
TAM1	0,212	0,819	0,144	0,101	-0,081	-0,152	0,164	-0,312	0,201
TAM2	0,414	0,852	0,149	0,178	-0,107	-0,116	0,244	-0,080	0,302
TAM3	0,409	0,886	0,267	-0,068	-0,109	0,058	0,369	-0,195	0,161
TC1	0,263	0,022	0,700	-0,227	-0,034	-0,008	0,197	0,036	0,144
TC2	0,280	0,180	0,704	-0,237	-0,043	0,025	0,205	0,013	0,193
TC4	0,122	0,251	0,912	-0,293	-0,339	0,056	0,451	-0,062	0,231
TE1	-0,033	0,076	-0,350	0,952	0,226	0,226	-0,299	0,233	-0,026
TE2	-0,022	0,154	-0,294	0,962	0,177	0,133	-0,253	0,128	-0,024
TE3	-0,094	-0,070	-0,238	0,857	0,168	0,122	-0,238	0,039	-0,146
TNE2	-0,045	-0,079	0,082	0,104	0,020	0,215	-0,172	0,846	-0,138
TNE3	-0,140	-0,405	-0,011	0,000	0,106	0,269	-0,309	0,889	-0,204
TNE4	-0,109	0,044	-0,148	0,332	0,129	0,187	-0,209	0,739	-0,092

Nota: MC - *Mindset* de Crescimento; MFB - *Mindset* Fixo Bloqueador; MFD - *Mindset* Fixo de Desempenho; PPE_Média - Potencial Empreendedor Interno; TA - Abertura; TAM - Amabilidade; TC - Consciência; TE - Extroversão e TNE - Neuroticismo.

Fonte: Software *Smart-PLS*

O critério de *Fornell-Larckerr* 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 6 revela que todos os construtos são adequados.

Tabela 6: Critério *Fornell-Larckerr*– Grupo Controle

Construto/Indicador	TA	TAM	TC	TE	MFB	MFD	MC	TNE	PPE_Média
TA	0,916								
TAM	0,424	0,853							
TC	0,221	0,232	0,778						
TE	-0,051	0,062	-0,324	0,925					
MFB	-0,211	-0,119	-0,263	0,209	0,826				
MFD	-0,179	-0,058	0,045	0,180	0,299	0,834			
MC	0,351	0,325	0,423	-0,288	-0,571	-0,147	0,825		
TNE	-0,126	-0,216	-0,033	0,156	0,108	0,276	-0,290	0,827	
PPE_Média	0,483	0,252	0,250	-0,065	-0,385	0,087	0,461	-0,183	1,000

Nota: MC - *Mindset* de Crescimento; MFB - *Mindset* Fixo Bloqueador; MFD - *Mindset* Fixo de Desempenho; PPE_Média - Potencial Empreendedor Interno; TA - Abertura; TAM - Amabilidade; TC - Consciência; TE - Extroversão e TNE - Neuroticismo.

Fonte: Software *Smart-PLS*

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 7 revela que todos os construtos satisfazem essa condição.

Tabela 7: Critério Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) – Grupo Controle

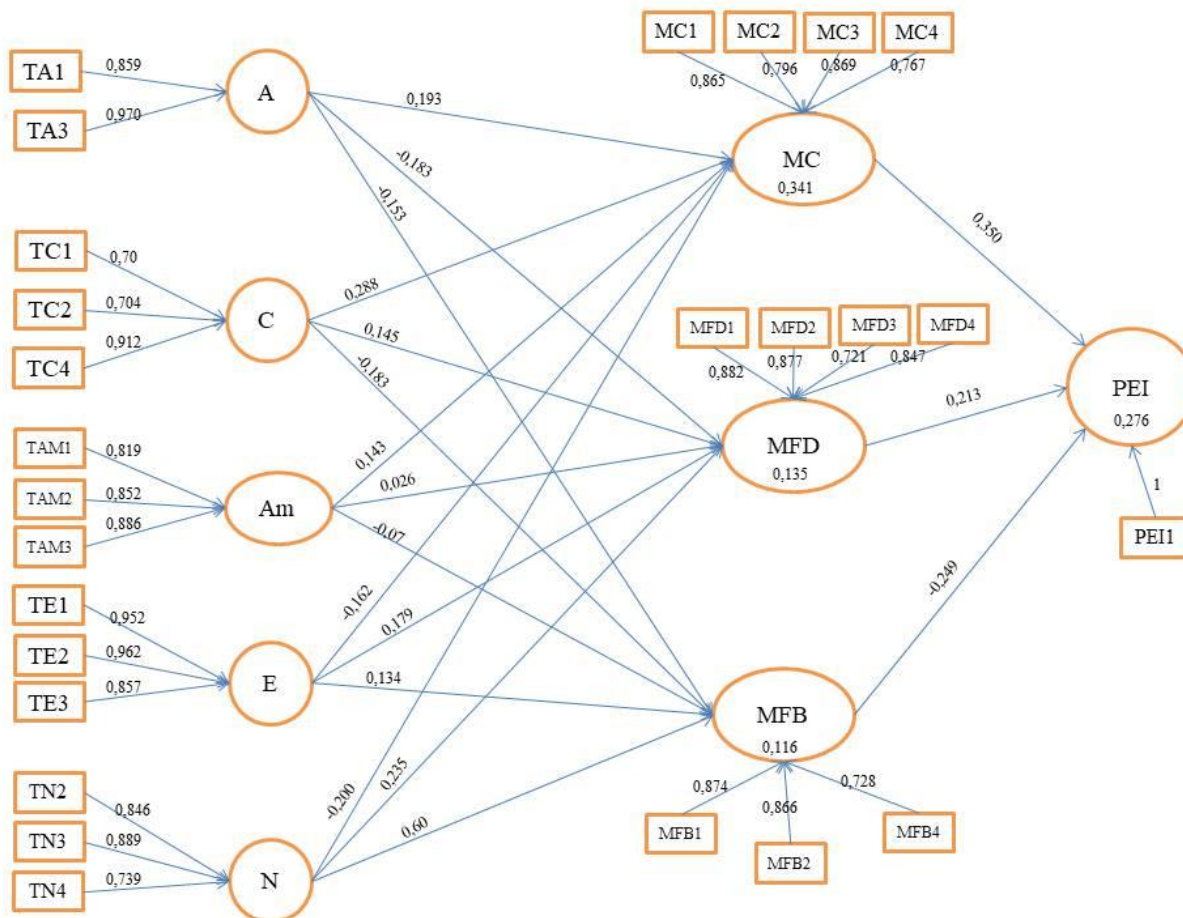
Construto /Indicador	TA	TAM	TC	TE	MFB	MFD	MC	TNE	PPE_Média
TA									
TAM	0,463								
TC	0,352	0,271							
TE	0,065	0,160	0,368						
MFB	0,220	0,139	0,242	0,250					
MFD	0,213	0,179	0,117	0,190	0,393				
MC	0,368	0,353	0,436	0,328	0,713	0,193			
TNE	0,198	0,314	0,195	0,234	0,165	0,323	0,340		
PPE_Média	0,505	0,285	0,268	0,074	0,429	0,124	0,499	0,200	

Nota: MC - *Mindset* de Crescimento; MFB - *Mindset* Fixo Bloqueador; MFD - *Mindset* Fixo de Desempenho; PPE_Média - Potencial Empreendedor Interno; TA - Abertura; TAM - Amabilidade; TC - Consciência; TE - Extroversão e TNE - Neuroticismo.

Fonte: Software *Smart-PLS*.

A avaliação do modelo de mensuração reflexivo constata que ele apresenta consistência interna, validade convergente e validade discriminante. Assim, o modelo de mensuração passa a ter a forma apresentada na Figura 4. Dessa forma, torna-se possível avançar para a avaliação do modelo estrutural, apresentada na seção seguinte.

Figura 4: Modelo de caminhos após a avaliação do modelo de mensuração representando a relação entre os construtos traços de personalidade, *Mindset* e Potencial Empreendedor Interno – Grupo Controle



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

4.9 Avaliação do modelo estrutural (estágio 7) – Grupo Controle

O modelo de 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 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 8).

Tabela 8: Colinearidade estatística (VIF) no modelo de caminhos - Grupo Controle

Construto	TA	TAM	TC	TE	MFB	MFD	MC	TNE	PPE_Média
TA					1,246	1,246	1,246		
TAM					1,339	1,339	1,339		
TC					1,229	1,229	1,229		
TE					1,188	1,188	1,188		
MFB									1,594
MFD									1,099
MC									1,484
TNE					1,091	1,091	1,091		
PPE_Média									

Nota: MC - *Mindset* de Crescimento; MFB - *Mindset* Fixo Bloqueador; MFD - *Mindset* Fixo de Desempenho; PPE_Média - Potencial Empreendedor Interno; TA - Abertura; TAM - Amabilidade; TC - Consciência; TE - Extroversão e TNE - Neuroticismo.

Fonte: Software *Smart-PLS*.

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 9 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 o nível de significância de 1%, 5% e 10%, respectivamente (HAIR *et al.*, 2017).

Tabela 9: Coeficientes de confirmação das relações entre os construtos traços de personalidade, *Mindset* e Potencial Empreendedor Interno – Grupo Controle

Grupo Controle	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Hipótese
Abertura -> <i>Mindset</i> Fixo Bloqueador	-0,153	-0,172	0,173	0,886	0,375	REJEITADA
Abertura -> <i>Mindset</i> Fixo de Desempenho	-0,183	-0,197	0,157	1,170	0,242	REJEITADA
Abertura -> <i>Mindset</i> de Crescimento	0,193	0,202	0,134	1,434	0,152	REJEITADA
Amabilidade -> <i>Mindset</i> Fixo Bloqueador	-0,007	0,008	0,140	0,048	0,962	REJEITADA
Amabilidade -> <i>Mindset</i> Fixo de Desempenho	0,026	0,051	0,189	0,136	0,892	REJEITADA
Amabilidade -> <i>Mindset</i> de Crescimento	0,143	0,145	0,125	1,148	0,251	REJEITADA
Consciência -> <i>Mindset</i> Fixo Bloqueador	-0,183	-0,191	0,190	0,959	0,337	REJEITADA
Consciência -> <i>Mindset</i> Fixo de Desempenho	0,145	0,127	0,171	0,847	0,397	REJEITADA
Consciência -> <i>Mindset</i> de Crescimento	0,288	0,288	0,151	1,907	0,057	ACEITA
Extroversão -> <i>Mindset</i> Fixo Bloqueador	0,134	0,133	0,152	0,880	0,379	REJEITADA
Extroversão -> <i>Mindset</i> Fixo de Desempenho	0,179	0,168	0,150	1,197	0,231	REJEITADA
Extroversão -> <i>Mindset</i> de Crescimento	-0,162	-0,170	0,156	1,040	0,298	REJEITADA
<i>Mindset</i> Fixo Bloqueador -> Potencial Empreendedor Interno	-0,249	-0,261	0,165	1,512	0,131	REJEITADA
<i>Mindset</i> Fixo de Desempenho -> Potencial Empreendedor Interno	0,213	0,211	0,137	1,555	0,120	REJEITADA
<i>Mindset</i> de Crescimento -> Potencial Empreendedor Interno	0,350	0,337	0,137	2,549	0,011	ACEITA
Neuroticismo -> <i>Mindset</i> Fixo Bloqueador	0,060	0,073	0,157	0,382	0,702	REJEITADA
Neuroticismo -> <i>Mindset</i> Fixo de Desempenho	0,235	0,253	0,123	1,904	0,057	ACEITA
Neuroticismo -> <i>Mindset</i> de Crescimento	-0,200	-0,199	0,120	1,673	0,094	ACEITA

Fonte: Software *Smart-PLS*.

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) (Tabela 10).

Tabela 10: Coeficiente de determinação R²– Grupo Controle

Construto	R2 Square	R2 Square Adjusted	Avaliação
<i>Mindset</i> Fixo Bloqueador	0,116	0,031	Fraco
<i>Mindset</i> Fixo de Desempenho	0,135	0,052	Fraco
<i>Mindset</i> de Crescimento	0,341	0,277	Moderado
Potencial Empreendedor Interno	0,276	0,235	Fraco

Fonte: Software *Smart-PLS*.

O valor do coeficiente de determinação dos construtos *Mindset* Fixo Bloqueador e *Mindset* Fixo de Desempenho está abaixo do valor considerado como fraco. O construto Potencial Empreendedor Interno é considerado fraco, enquanto o R² do *Mindset* de Crescimento é considerado moderado. Isso significa que as variáveis que antecedem o construto *Mindset* Fixo Bloqueador, *Mindset* Fixo de Desempenho e *Mindset* de Crescimento explicam 11,6%, 13,5% e 34,1%, respectivamente, da variância dos construtos. As variáveis que antecedem o construto Potencial Empreendedor Interno explicam 27,6% da variância do construto.

O tamanho do efeito é obtido pela inclusão e exclusão de construtos. Isso permite que seja avaliado o quanto cada construto é “útil” para o modelo. Os parâmetros utilizados foram: $f^2 = 0,02$ indica efeito fraco; 0,15, efeito moderado; e 0,35, um efeito forte (HAIR et al., 2017).

Como pode ser observado na Tabela 11, o poder explicativo do construto:

- TA - Abertura em MFB - *Mindset* Fixo Bloqueador; em MFD - *Mindset* Fixo de Desempenho e em MC - *Mindset* de Crescimento; é fraco;
- TAM - Amabilidade; em MFB - *Mindset* Fixo Bloqueador; em MFD - *Mindset* Fixo de Desempenho e em MC - *Mindset* de Crescimento; é inexpressivo, inexpressivo e fraco respectivamente;
- TC - Consciência; em MFB - *Mindset* Fixo Bloqueador; em MFD - *Mindset* Fixo de Desempenho e em MC - *Mindset* de Crescimento; é fraco;

- TE - Extroversão; em MFB - *Mindset* Fixo Bloqueador; em MFD - *Mindset* Fixo de Desempenho e em MC - *Mindset* de Crescimento; é inexpressivo, fraco e fraco respectivamente;
- TNE - Neuroticismo; em MFB - *Mindset* Fixo Bloqueador; em MFD - *Mindset* Fixo de Desempenho e em MC - *Mindset* de Crescimento; é inexpressivo, fraco e fraco respectivamente;
- MFB - *Mindset* Fixo Bloqueador; em PPE_Média - Potencial Empreendedor Interno é fraco;
- MFD - *Mindset* Fixo de Desempenho em PPE_Média - Potencial Empreendedor Interno é fraco;
- MC - *Mindset* de Crescimento em PPE_Média - Potencial Empreendedor Interno é fraco.

Tabela 11: Avaliação do coeficiente de determinação f^2 – Grupo Controle

Construto	TA	TAM	TC	TE	MFB	MFD	MC	TNE	PPE_Média
TA					0,021	0,031	0,045		
TAM					0,000	0,001	0,023		
TC					0,031	0,020	0,102		
TE					0,017	0,031	0,034		
MFB									0,054
MFD									0,057
MC									0,114
TNE					0,004	0,058	0,056		
PPE_Média									

Nota: MC - *Mindset* de Crescimento; MFB - *Mindset* Fixo Bloqueador; MFD - *Mindset* Fixo de Desempenho; PPE_Média - Potencial Empreendedor Interno; TA - Abertura; TAM - Amabilidade; TC - Consciência; TE - Extroversão e TNE - Neuroticismo.

Fonte: Software *Smart-PLS*

A distância de omissão D é igual a 7, valor que, quando dividido pelo número de observações válidas desta pesquisa - ou seja, 58 - não resulta em um número inteiro, conforme sugerido por (HAIR et al., 2017).

A Tabela 12 apresenta os valores calculados pelo procedimento *Blindfolding* do *Smart-PLS*. O valor de Q^2 dos construtos *Mindset* Fixo Bloqueador (0,036), *Mindset* Fixo de desempenho (0,062), *Mindset* de Crescimento (0,186) e Potencial Empreendedor Interno (0,218) é pouco

acima de zero. Esses resultado demonstram baixa relevância preditiva do modelo em relação às variáveis endógenas.

Tabela 12: Avaliação da relevância preditiva Q2 – Grupo Controle

CONSTRUTO	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Abertura	116,000	116,000	
Amabilidade	174,000	174,000	
Consciência	174,000	174,000	
Extroversão	174,000	174,000	
Mindset Fixo Bloqueador	174,000	167,791	0,036
Mindset Fixo de desempenho	232,000	217,548	0,062
Mindset de Crescimento	232,000	188,764	0,186
Neuroticismo	174,000	174,000	
Potencial Empreendedor Interno	58,000	45,341	0,218

Fonte: Software *Smart-PLS*

4.10 Hipóteses – Grupo Controle

Em relação aos traços de personalidade e ao *Mindset* de Crescimento, a Hipótese H01a não apresentou evidência estatística relevante quanto ao traço de personalidade Abertura, gerando impacto positivo significativo em *Mindset* de Crescimento. Por isso, ela foi rejeitada. Por sua vez, H01b apresentou coeficiente de caminho de 0,288, T Statistics de 1,907 e P – valor de 0,057, com nível de confiança de 90% (ou nível de significância de 10%), demonstrando que há uma relação positiva entre os respectivos construtos. A hipótese de que o traço de personalidade Consciência gera um impacto positivo significativo em *Mindset* de Crescimento foi aceita. Dessa forma, há uma indicação de que 28,8% das alterações no construto Consciência impactam no *Mindset* de Crescimento.

As hipóteses H01c e H01d não apresentaram evidência estatística relevante. Assim, os traços de personalidade da Amabilidade e da Extroversão não geraram impacto positivo significativo no *Mindset* de Crescimento. Por isso, as Hipóteses não foram aceitas.

H01e apresentou coeficiente de caminho de -0,200, T Statistics de 1,673 e P – valor de 0,094, com nível de confiança de 90% (ou nível de significância de 10%), demonstrando que há uma relação negativa entre os respectivos construtos. A hipótese de que o traço de personalidade Neuroticismo gera um impacto negativo significativo em *Mindset* de Crescimento é aceita. Dessa forma, há uma indicação de que -20,0% das alterações no construto Neuroticismo impactam o *Mindset* de Crescimento.

H02a, H02b, H02c e H02d não apresentaram evidência estatística relevante quanto à relação entre os traços de personalidade e o *Mindset* Fixo de Desempenho,. Assim, os traços de personalidade da Abertura, da Consciência, da Amabilidade e da Extroversão não geraram impacto negativo significativo em *Mindset* Fixo de Desempenho. Por isso, as hipóteses foram rejeitadas.

H02e apresentou coeficiente de caminho de 0,235, T Statistics de 1,904 e P – valor de 0,057, com nível de confiança de 90% (ou nível de significância de 10%), demonstrando que há uma relação positiva entre os respectivos construtos. A hipótese de que o traço de personalidade Neuroticismo gera um impacto positivo significativo em *Mindset* Fixo de Desempenho é aceita. Dessa forma, há uma indicação de que 23,5% das alterações no construto Neuroticismo impactam o *Mindset* Fixo de Desempenho.

Sobre as hipóteses que relacionam os traços de personalidade ao *Mindset* Fixo Bloqueador, H03a, H03b, H03c, H03d e H03e não apresentaram evidência estatística relevante, inferindo que os traços de personalidade Abertura, Consciência, Amabilidade, Extroversão e Neuroticismo não geraram impacto negativo significativo no *Mindset* Fixo Bloqueador, e as Hipóteses foram rejeitadas.

A Hipótese que relaciona *Mindset* de Crescimento e o Potencial Empreendedor interno (H04) apresentou coeficiente de caminho de 0,350, T Statistics de 2,549 e P – valor de 0,011, com nível de confiança de 95% (ou nível de significância de 5%), demonstrando que há uma relação positiva entre os respectivos construtos. A hipótese de que *Mindset* de Crescimento gera impacto positivo em Potencial Empreendedor Interno é aceita. Dessa forma, há uma indicação de que 35,0% das alterações no construto *Mindset* de Crescimento impactam o Potencial empreendedor Interno.

Por fim, para o Grupo Controle, não houve evidência estatística relevante no que se refere à H05 e à H06. Assim, demonstrou-se que *Mindset* Fixo de Desempenho e *Mindset* Fixo Bloqueador não geram impacto positivo e negativo, respectivamente, em Potencial Empreendedor Interno, rejeitando as hipóteses.

4.11 A estimação do modelo de caminhos por meio do PLS (estágio 4) – Grupo experimental

O modelo foi estimado no algoritmo PLS, utilizando-se o *software* Smart-PLS. Foram seguidos

os parâmetros recomendados por Hair et al. (2017) para a configuração do algoritmo PLS-SEM antes de rodá-lo, entre eles o critério de parada do algoritmo quando atingido o número máximo de 300 interações ou até que tenha sido alcançado o critério de parada $1.0E-5$.

Após rodar o PLS, o algoritmo convergiu em treze interações. Após estimado o modelo, avançou-se para as avaliações dos modelos de mensuração e estrutural, apresentadas nas próximas seções.

4.12 Avaliação do modelo de mensuração reflexivo (estágio 5) – Grupo experimental

O modelo de mensuração explica o quão bem a teoria se encaixa nos dados. Os critérios aplicados para analisar o modelo de mensuração dos construtos reflexivos foram: Cargas externas, confiabilidade composta, Alpha de *Cronbach*, variância média extraída (AVE) e validade discriminante (cargas cruzadas, *Fornell-Larckerr* e HTMT).

Os indicadores que apresentaram cargas externas inferiores a 0,700, como valor de referência, foram excluídos. São eles: MC4, integrante do construto *Mindset* de Crescimento; MFB3, integrante do construto *Mindset* Fixo Bloqueador; TC4, integrante do construto Consciência; TNE1 e TNE4, integrante do construto Neuroticismo. A Tabela 13 apresenta o resultado das cargas externas após as exclusões dos indicadores.

Tabela 13: Avaliação das cargas externas dos construtos traços de personalidade, *Mindset* e Potencial Empreendedor Interno – Grupo experimental

Construto/ Indicador	TA	TAM	TC	TE	MFB	MFD	MC	TNE	PPE_Média
MC1							0,807		
MC2							0,834		
MC3							0,911		
MC5							0,850		
MFB1					0,727				
MFB2					0,731				
MFB4					0,802				
MFD1						0,876			
MFD2						0,897			
MFD3						0,874			
MFD4						0,937			
PPE_Média									1,000
TA1	0,914								
TA2	0,892								
TA3	0,790								
TAM1		0,907							
TAM2		0,937							
TAM3		0,718							
TC1			0,939						
TC2			0,772						
TC3			0,854						
TE1				0,778					
TE2				0,890					
TE3				0,925					
TNE2								0,959	
TNE3								0,826	

Nota: MC - *Mindset* de Crescimento; MFB - *Mindset* Fixo Bloqueador; MFD - *Mindset* Fixo de Desempenho; PPE_Média - Potencial Empreendedor Interno; TA - Abertura; TAM - Amabilidade; TC - Consciência; TE - Extroversão e TNE - Neuroticismo.

Fonte: Software *Smart-PLS*

Quanto à confiabilidade simples e composta, o construto *Mindset* Fixo de Desempenho, que apresenta o valor de 0,919, superior ao limite sugerido de 0,900, foi mantido pelo fato de estar muito próximo ao limite.

O construto *Mindset* Fixo de Desempenho, que apresenta o valor de 0,621, inferior ao limite de 0,700, foi mantido com o objetivo de manter a parcimônia do modelo de estudo.

Todos os construtos apresentaram valor de Confiabilidade composta superior a 0,70, atendendo ao critério sugerido. O valor inferior obtido foi de 0,798, no construto *Mindset* Fixo Bloqueador.

Tabela 14: Confiabilidade simples e confiabilidade composta – Grupo experimental

Construtos	Confiabilidade Simples Cronbach's Alpha > 0,70	Confiabilidade Composta Confiabilidade composta > 0,70
Abertura	0,833	0,900
Amabilidade	0,834	0,894
Consciencia	0,817	0,892
Extroversão	0,843	0,900
<i>Mindset</i> Fixo Desempenho	0,621	0,798
<i>Mindset</i> Fixo Desempenho	0,919	0,942
<i>Mindset</i> de Crescimento	0,873	0,913
Neuroticismo	0,775	0,889
Potencial Empreendedor Interno	1,000	1,000

Fonte: Software *Smart-PLS*

Todos os construtos apresentaram valor de AVE superior ao mínimo sugerido de 0,50. O valor inferior obtido foi de 0,569, no construto *Mindset* Fixo Bloqueador.

Tabela 15: Variância média extraída dos construtos traços de personalidade, *Mindset* e Potencial Empreendedor Interno – Grupo experimental

Construto	Average Variance Extracted (AVE) >0,50
Abertura	0,752
Amabilidade	0,739
Consciência	0,736
Extroversão	0,751
<i>Mindset</i> Fixo Bloqueador	0,569
<i>Mindset</i> Fixo Desempenho	0,803
<i>Mindset</i> de Crescimento	0,725
Neuroticismo	0,801
Potencial Empreendedor Interno	1,000

Fonte: Software *Smart-PLS*

A análise da validade discriminante demonstra se os construtos mensuram diferentes aspectos do fenômeno de interesse.

As cargas cruzadas devem superiores a todas as outras cargas dos construtos (HAIR et al., 2017). Como mostra a Tabela 16, as cargas cruzadas são adequadas, apresentando, assim, validade discriminante.

Tabela 16: Cargas cruzadas – Grupo experimental

Construto /Indicador	TA	TAM	TC	TE	MFB	MFD	MC	TNE	PPE_Média
MC1	0,329	0,099	0,256	-0,231	-0,237	-0,134	0,807	-0,030	0,388
MC2	0,416	0,162	0,054	-0,168	-0,347	-0,101	0,834	-0,120	0,435
MC3	0,432	0,081	0,122	-0,305	-0,344	-0,017	0,911	-0,071	0,470
MC5	0,366	0,192	0,265	-0,098	-0,405	0,079	0,850	-0,139	0,583
MFB1	-0,073	-0,014	-0,365	0,082	0,727	0,168	-0,319	0,366	-0,137
MFB2	-0,304	-0,247	-0,067	0,168	0,731	0,221	-0,141	0,421	-0,071
MFB4	-0,233	-0,181	-0,177	0,272	0,802	-0,090	-0,434	0,280	-0,302
MFD1	-0,093	0,080	0,236	-0,051	0,124	0,876	-0,031	0,109	0,305
MFD2	-0,088	0,144	0,203	-0,075	0,094	0,897	-0,121	0,167	0,262
MFD3	0,160	0,122	0,240	-0,175	0,060	0,874	0,076	0,179	0,398
MFD4	-0,023	0,136	0,288	0,019	0,166	0,937	-0,092	0,192	0,395
PPE_Média	0,516	0,047	0,416	-0,127	-0,230	0,386	0,558	0,079	1,000
TA1	0,914	-0,066	0,083	-0,289	-0,227	0,022	0,472	0,120	0,524
TA2	0,892	-0,209	-0,079	-0,336	-0,138	-0,022	0,433	0,089	0,371
TA3	0,790	-0,091	-0,036	-0,132	-0,369	-0,007	0,254	-0,056	0,439
TAM1	-0,203	0,907	0,210	0,235	-0,172	0,191	0,089	-0,405	0,132
TAM2	-0,105	0,937	0,254	0,213	-0,219	0,147	0,170	-0,433	-0,015
TAM3	0,016	0,718	0,149	0,134	-0,093	-0,115	0,182	-0,301	-0,007
TC1	-0,022	0,224	0,939	0,131	-0,305	0,185	0,221	-0,309	0,329
TC2	0,077	0,178	0,772	0,114	-0,080	0,230	0,265	-0,156	0,426
TC3	-0,057	0,231	0,854	0,217	-0,259	0,293	0,052	-0,118	0,331
TE1	-0,377	0,179	0,124	0,778	0,165	0,040	-0,119	-0,042	-0,173
TE2	-0,246	0,254	0,290	0,890	0,125	0,007	-0,234	-0,117	-0,024
TE3	-0,214	0,189	0,093	0,925	0,283	-0,171	-0,227	-0,126	-0,139
TNE2	-0,008	-0,354	-0,223	-0,077	0,477	0,274	-0,157	0,959	0,080
TNE3	0,198	-0,527	-0,193	-0,171	0,332	-0,043	0,014	0,826	0,056

Nota: MC - *Mindset* de Crescimento; MFB - *Mindset* Fixo Bloqueador; MFD - *Mindset* Fixo de Desempenho; PPE_Média - Potencial Empreendedor Interno; TA - Abertura; TAM - Amabilidade; TC - Consciência; TE - Extroversão e TNE - Neuroticismo.

Fonte: Software *Smart-PLS*

O critério de *Fornell-Larckerr* indica que a raiz quadrada da AVE de cada construto deve ser maior do que a maior correlação com cada construto (HAIR et al., 2017). De acordo com a Tabela 17, todos os construtos são adequados.

Tabela 17: Critério Fornell-Larckerr – Grupo experimental

Construto /Indicador	TA	TAM	TC	TE	MFB	MFD	MC	TNE	PPE_Média
TA	0,867								
TAM	-0,138	0,860							
TC	-0,006	0,247	0,858						
TE	-0,296	0,234	0,180	0,867					
MFB	-0,277	-0,203	-0,259	0,238	0,754				
MFD	-0,001	0,136	0,272	-0,080	0,124	0,896			
MC	0,454	0,159	0,206	-0,232	-0,396	-0,042	0,851		
TNE	0,067	-0,450	-0,233	-0,118	0,468	0,184	-0,109	0,895	
PPE_Média	0,516	0,047	0,416	-0,127	-0,230	0,386	0,558	0,079	1,000

Nota: MC - *Mindset* de Crescimento; MFB - *Mindset* Fixo Bloqueador; MFD - *Mindset* Fixo de Desempenho; PPE_Média - Potencial Empreendedor Interno; TA - Abertura; TAM - Amabilidade; TC - Consciência; TE - Extroversão e TNE - Neuroticismo.

Fonte: Software *Smart-PLS*

O critério HTMT, assim como os anteriores, tem por objetivo determinar se o construto é único. Os valores de HTMT entre as relações dos construtos devem ser inferiores a 0,9. Conforme a Tabela 18 todos os construtos satisfazem essa condição.

Tabela 18: Critério Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) – Grupo experimental

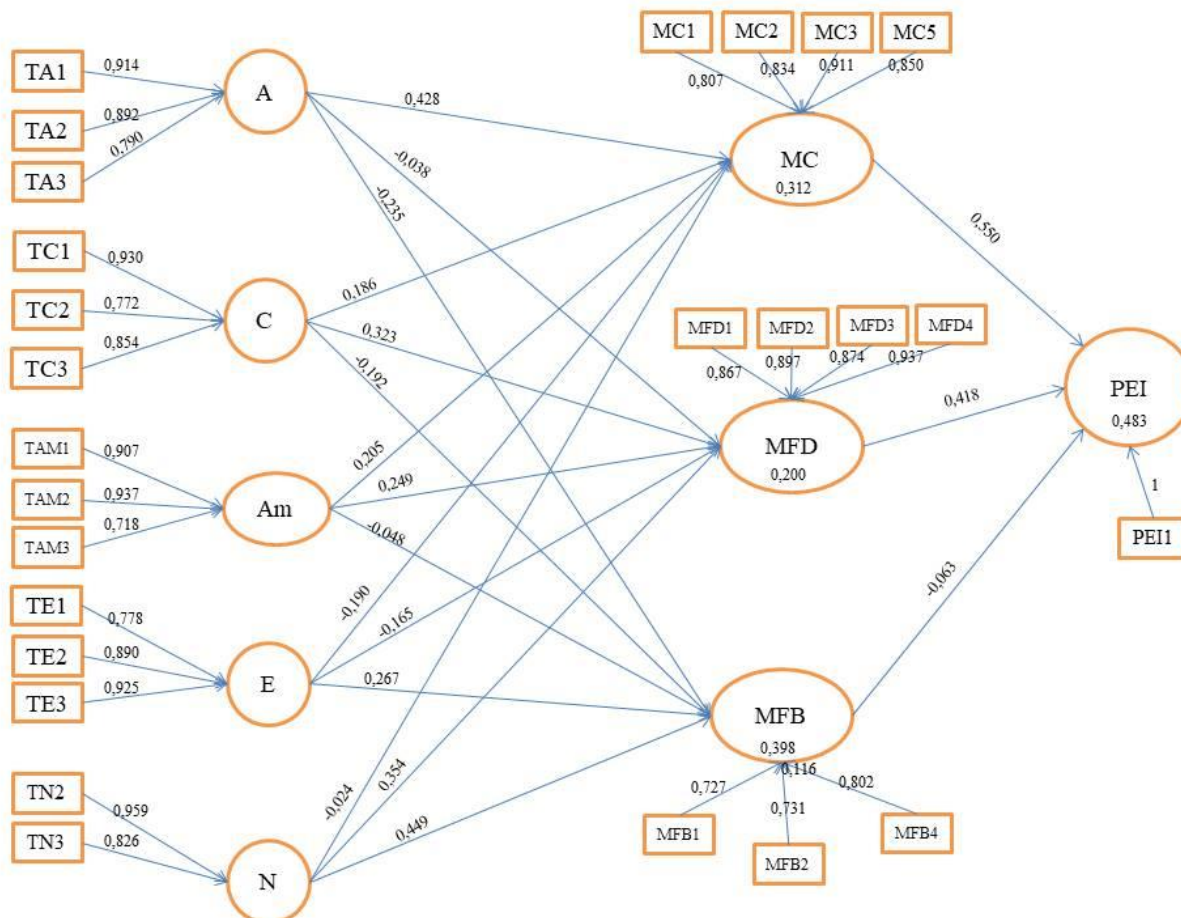
Construto /Indicador	TA	TAM	TC	TE	MFB	MFD	MC	TNE	PPE_Média
TA									
TAM	0,183								
TC	0,106	0,286							
TE	0,376	0,271	0,239						
MFB	0,396	0,304	0,365	0,308					
MFD	0,116	0,202	0,315	0,134	0,283				
MC	0,523	0,196	0,274	0,262	0,530	0,137			
TNE	0,167	0,586	0,281	0,160	0,648	0,207	0,166		
PPE_Média	0,562	0,065	0,468	0,140	0,286	0,396	0,590	0,086	

Nota: MC - *Mindset* de Crescimento; MFB - *Mindset* Fixo Bloqueador; MFD - *Mindset* Fixo de Desempenho; PPE_Média - Potencial Empreendedor Interno; TA - Abertura; TAM - Amabilidade; TC - Consciência; TE - Extroversão e TNE - Neuroticismo.

Fonte: Software *Smart-PLS*

A avaliação do modelo de mensuração reflexivo constata que ele apresenta consistência interna, validade convergente e validade discriminante. Assim, o modelo de mensuração passa a ter a forma apresentada na Figura 5. Dessa forma, torna-se possível avançar para a avaliação do modelo estrutural, apresentada na seção seguinte.

Figura 5: Modelo de caminhos após a avaliação do modelo de mensuração representando a relação entre os construtos Traços, *Mindset* e Potencial Empreendedor Interno – Grupo experimental



Fonte: Software *Smart-PLS*

4.13 Avaliação do modelo estrutural (estágio 7) – Grupo Experimental

O modelo estrutural examina sua capacidade preditiva 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 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 19).

Tabela 19: Colinearidade Estatística (VIF) no modelo estrutural - Grupo experimental

Construto	TA	TAM	TC	TE	MFB	MFD	MC	TNE	PPE_Média
TA					1,107	1,107	1,107		
TAM					1,340	1,340	1,340		
TC					1,110	1,110	1,110		
TE					1,167	1,167	1,167		
MFB									1,203
MFD									1,016
MC									1,187
TNE					1,279	1,279	1,279		
PPE_Média									

Nota: MC - *Mindset* de Crescimento; MFB - *Mindset* Fixo Bloqueador; MFD - *Mindset* Fixo de Desempenho; PPE_Média - Potencial Empreendedor Interno; TA - Abertura; TAM - Amabilidade; TC - Consciência; TE - Extroversão e TNE - Neuroticismo.

Fonte: Software *Smart-PLS*

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 na Tabela 20.

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 o nível de significância de 1%, 5% e 10%, respectivamente (HAIR *et al.*, 2017).

Tabela 20: Coeficientes de confirmação das relações entre os construtos traços de personalidade, *Mindset* e Potencial Empreendedor Interno – Grupo experimental

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Hipótese
Abertura -> <i>Mindset</i> Fixo Bloqueador	-0,235	-0,227	0,146	1,615	0,100	ACEITA
Abertura -> <i>Mindset</i> Fixo de Desempenho	-0,038	-0,037	0,162	0,231	0,817	REJEITADA
Abertura -> <i>Mindset</i> de Crescimento	0,428	0,431	0,127	3,376	0,001	ACEITA
Amabilidade -> <i>Mindset</i> Fixo Bloqueador	-0,048	-0,047	0,170	0,282	0,778	REJEITADA
Amabilidade -> <i>Mindset</i> Fixo de Desempenho	0,249	0,216	0,221	1,127	0,260	REJEITADA
Amabilidade -> <i>Mindset</i> de Crescimento	0,205	0,218	0,167	1,229	0,219	REJEITADA
Consciência -> <i>Mindset</i> Fixo Bloqueador	-0,192	-0,192	0,184	1,044	0,297	REJEITADA
Consciência -> <i>Mindset</i> Fixo de Desempenho	0,323	0,325	0,144	2,244	0,025	ACEITA
Consciência -> <i>Mindset</i> de Crescimento	0,186	0,179	0,160	1,167	0,243	REJEITADA
Extroversão -> <i>Mindset</i> Fixo Bloqueador	0,267	0,254	0,160	1,673	0,094	ACEITA
Extroversão -> <i>Mindset</i> Fixo de Desempenho	-0,165	-0,156	0,187	0,880	0,379	REJEITADA
Extroversão -> <i>Mindset</i> de Crescimento	-0,190	-0,177	0,162	1,175	0,240	REJEITADA
<i>Mindset</i> Fixo Bloqueador -> Potencial Empreendedor Interno	-0,063	-0,066	0,125	0,509	0,611	REJEITADA
<i>Mindset</i> Fixo de Desempenho -> Potencial Empreendedor Interno	0,418	0,416	0,100	4,169	0,000	ACEITA
<i>Mindset</i> de Crescimento -> Potencial Empreendedor Interno	0,550	0,545	0,138	3,980	0,000	ACEITA
Neuroticismo -> <i>Mindset</i> Fixo Bloqueador	0,449	0,430	0,142	3,169	0,002	ACEITA
Neuroticismo -> <i>Mindset</i> Fixo de Desempenho	0,354	0,342	0,186	1,903	0,057	ACEITA
Neuroticismo -> <i>Mindset</i> de Crescimento	-0,024	-0,023	0,154	0,157	0,875	REJEITADA

Fonte: Software *Smart-PLS*

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, fracos, moderados e substanciais (HAIR et al., 2017) (Tabela 21).

Tabela 21: Coeficiente de determinação R² – Grupo experimental

Construto	R ² Square	R ² Square Adjusted	Avaliação
<i>Mindset</i> Fixo Bloqueador	0,398	0,330	Moderado
<i>Mindset</i> Fixo de Desempenho	0,200	0,109	Fraco
<i>Mindset</i> de Crescimento	0,312	0,234	Fraco
Potencial Empreendedor Interno	0,483	0,449	Moderado

Fonte: Software *Smart-PLS*

O valor do coeficiente de determinação do construto *Mindset* Fixo Bloqueador e o Potencial Empreendedor Interno é considerado moderado, enquanto o R² em *Mindset* Fixo de Desempenho e *Mindset* de Crescimento é considerado fraco. Isso significa que as variáveis que antecedem os construtos *Mindset* Fixo Bloqueador, *Mindset* Fixo de Desempenho e *Mindset* de Crescimento explicam 39,8%; 20,0% e 31,2%, respectivamente, da variância dos construtos e que as variáveis que antecedem o construto Potencial Empreendedor Interno explicam 48,3% da variância do construto (Tabela 22).

O tamanho do efeito é obtido pela inclusão e exclusão de construtos. Isso permitirá que seja avaliado o quanto cada construto é “útil” para o modelo. Os parâmetros utilizados foram: f² = 0,02 indica efeito fraco; 0,15 indica efeito moderado; e 0,35, um efeito forte (HAIR et al., 2017).

A Tabela 22 explica o poder explicativo dos construtos, sendo:

- TA - Abertura em MFB - *Mindset* Fixo Bloqueador; em MFD - *Mindset* Fixo de Desempenho e em MC - *Mindset* de Crescimento é fraco, fraco e moderado respectivamente;
- TAM - Amabilidade; em MFB - *Mindset* Fixo Bloqueador; em MFD - *Mindset* Fixo de Desempenho e em MC - *Mindset* de Crescimento; é fraco;
- TC - Consciência; em MFB - *Mindset* Fixo Bloqueador; em MFD - *Mindset* Fixo de Desempenho e em MC - *Mindset* de Crescimento; é fraco;
- TE - Extroversão; em MFB - *Mindset* Fixo Bloqueador; em MFD - *Mindset* Fixo de Desempenho e em MC - *Mindset* de Crescimento; é fraco;

- TNE - Neuroticismo; em MFB - *Mindset* Fixo Bloqueador; em MFD - *Mindset* Fixo de Desempenho e em MC - *Mindset* de Crescimento; é moderado, fraco e fraco respectivamente;
- MFB - *Mindset* Fixo Bloqueador; em PPE_Média - Potencial Empreendedor Interno é fraco;
- MFD - *Mindset* Fixo de Desempenho em PPE_Média - Potencial Empreendedor Interno é moderado;
- MC - *Mindset* de Crescimento em PPE_Média - Potencial Empreendedor Interno é forte.

Tabela 22: Avaliação do coeficiente de determinação f^2 – Grupo experimental

Construto	TA	TAM	TC	TE	MFB	MFD	MC	TNE	PPE_Média
TA					0,083	0,002	0,241		
TAM					0,003	0,058	0,046		
TC					0,055	0,117	0,046		
TE					0,102	0,029	0,045		
MFB									0,006
MFD									0,332
MC									0,494
TNE					0,262	0,122	0,001		
PPE_Média									

Nota: MC - *Mindset* de Crescimento; MFB - *Mindset* Fixo Bloqueador; MFD - *Mindset* Fixo de Desempenho; PPE_Média - Potencial Empreendedor Interno; TA - Abertura; TAM - Amabilidade; TC - Consciência; TE - Extroversão e TNE - Neuroticismo.

Fonte: Software *Smart-PLS*

A distância de omissão D é igual a 7, que, quando dividido pelo número de observações válidas desta pesquisa, ou seja, 263, não resulta em um número inteiro, conforme sugerido por Hair et al. (2017).

A Tabela 23 apresenta os valores calculados pelo procedimento *Blindfolding* do *Smart-PLS*. Como se observa, o valor de Q^2 dos construtos *Mindset* Fixo Bloqueador (0,156), *Mindset* Fixo de Desempenho (0,120), *Mindset* de Crescimento (0,175) e Potencial Empreendedor Interno (0,353) são pouco acima de 1. Estes resultados demonstram moderada relevância preditiva do modelo em relação às variáveis endógenas.

Tabela 23: Avaliação da relevância preditiva Q2 – Grupo experimental

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Abertura	150,000	150,000	
Amabilidade	150,000	150,000	
Consciência	150,000	150,000	
Extroversão	150,000	150,000	
Mindset Fixo Bloqueador	150,000	126,587	0,156
Mindset Fixo de Desempenho	200,000	175,972	0,120
Mindset de Crescimento	200,000	165,047	0,175
Neuroticismo	100,000	100,000	
Potencial Empreendedor Interno	50,000	32,348	0,353

Fonte: Software *Smart-PLS*

4.14 Hipóteses – Grupo Experimental

Sobre as Hipóteses que relacionam os construtos aos traços de personalidade e *Mindset* de Crescimento, H01a apresentou coeficiente de caminho de 0,428, T Statistics de 3,376 e P – valor de 0,001, com nível de confiança de 99% (ou nível de significância de 1%), demonstrando que há uma relação positiva entre eles. A hipótese de que o traço de personalidade Abertura gera um impacto positivo significativo no *Mindset* de Crescimento é aceita. Dessa forma, há uma indicação de que 42,8% das alterações no construto Abertura impactam o *Mindset* de Crescimento.

Para as Hipóteses H01b, H01c, H01d e H01e, não houve evidência estatística relevante para inferir que os traços de personalidade Consciência, Amabilidade e Extroversão possuíam um efeito positivo significativo em *Mindset* de Crescimento, nem que o traço de personalidade Neuroticismo possuía um efeito negativo significativo em *Mindset* de Crescimento, rejeitando as hipóteses.

As Hipóteses que relacionavam os traços de personalidade ao *Mindset* Fixo de Desempenho, H02a, H02c e H02d não apresentaram evidência estatística relevante, não sendo possível inferir que os traços de personalidade Abertura, Amabilidade e Extroversão geravam um impacto negativo em *Mindset* Fixo de Desempenho, rejeitando as Hipóteses.

H02b apresentou coeficiente de caminho de 0,323, T Statistics de 2,244 e P – valor de 0,025, com nível de confiança de 95% (ou nível de significância de 5%), demonstrando que há uma relação positiva entre os respectivos construtos. A hipótese de que o traço de personalidade Consciência gera um impacto negativo significativo em *Mindset* Fixo de Desempenho é aceita. Dessa forma,

há uma indicação de que 32,3% das alterações no construto Consciência impactam o *Mindset* Fixo de Desempenho.

Adicionalmente, H02e apresentou coeficiente de caminho de 0,354, T Statistics de 1,903 e P – valor de 0,057, com nível de confiança de 90% (ou nível de significância de 10%), demonstrando que há uma relação positiva entre os respectivos construtos. A hipótese de que o traço de personalidade Neuroticismo gera impacto positivo significativo no *Mindset* Fixo de Desempenho é aceita. Dessa forma, há uma indicação de que 23,5% das alterações no construto Neuroticismo impactam o *Mindset* Fixo de Desempenho.

H03b e H03c não apresentaram evidência estatística relevante em relação às Hipóteses que objetivavam inferir uma relação entre os traços de personalidade e o *Mindset* Fixo Bloqueador. Por isso, não é possível inferir que os traços de personalidade Consciência e Amabilidade impactam negativamente o *Mindset* Fixo Bloqueador.

Por sua vez, H03a apresentou coeficiente de caminho de -0,235, T Statistics de 1,615 e P – valor de 0,100, com nível de confiança de 90% (ou nível de significância de 10%), demonstrando que há uma relação negativa entre os respectivos construtos. A hipótese de que o traço de personalidade Abertura gera impacto negativo significativo em *Mindset* Fixo Bloqueador é aceita. Dessa forma, há uma indicação de que -23,5% das alterações no construto Abertura impactam o *Mindset* Fixo Bloqueador.

H03d, que relaciona o traço de personalidade Extroversão e o *Mindset* Fixo Bloqueador, similarmente apresentou coeficiente de caminho de 0,267, T Statistics de 1,673 e P – valor de 0,094, com nível de confiança de 90% (ou nível de significância de 10%), demonstrando que há uma relação negativa entre os respectivos construtos. A hipótese de que o traço de personalidade Extroversão gera um impacto negativo significativo em *Mindset* Fixo Bloqueador é aceita. Dessa forma, há uma indicação de que 26,7% das alterações no construto Extroversão impactam o *Mindset* Fixo Bloqueador.

Por fim, H03e apresentou coeficiente de caminho de 0,449, T Statistics de 3,169 e P – valor de 0,002, com nível de confiança de 95% (ou nível de significância de 5%), demonstrando que há uma relação positiva entre os respectivos construtos. A hipótese de que o traço de personalidade Neuroticismo gera impacto positivo significativo em *Mindset* Fixo Bloqueador é aceita. Dessa

forma, há uma indicação de que 44,9% das alterações no construto Neuroticismo impactam o *Mindset* Fixo Bloqueador.

Acerca das Hipóteses que buscavam inferir uma relação entre *Mindset* e o Potencial Empreendedor Interno, H04 apresentou coeficiente de caminho de 0,550, T Statistics de 3,980 e P – valor de 0,000, com nível de confiança de 99% (ou nível de significância de 1%), demonstrando que há uma relação positiva entre os respectivos construtos. A hipótese de que o *Mindset* de Crescimento gera impacto positivo em Potencial Empreendedor Interno é aceita. Dessa forma, há uma indicação de que 55,0% das alterações no construto *Mindset* de Crescimento impactam o Potencial Empreendedor Interno.

H05 apresentou coeficiente de caminho de 0,418, T Statistics de 4,169 e P – valor de 0,000, com nível de confiança de 99% (ou nível de significância de 1%), demonstrando que há uma relação positiva entre os respectivos construtos. A hipótese de que *Mindset* Fixo de Desempenho gera impacto positivo no Potencial Empreendedor Interno (PEI) é aceita. Dessa forma, há uma indicação de que 41,8% das alterações no construto *Mindset* Fixo de Desempenho impactam o Potencial Empreendedor Interno.

Por fim, H06 não apresentou evidência estatística relevante. Por isso não é possível inferir que o *Mindset* Fixo Bloqueador gera um impacto negativo no Potencial Empreendedor Interno, rejeitando a hipótese.

5 DISCUSSÃO

Os tratamentos de Blackwell et al. (2007) e Luthans et al. (2006) foram aplicados em indivíduos vinculados a Startups pertencentes ao grupo San Pedro Valley de Belo Horizonte, com o intuito de potencializar o construto *Mindset* de Crescimento deles e, por conseguinte, melhorar seu Potencial Empreendedor Interno. Após as intervenções, questionários foram aplicados, visando mensurar cada um dos construtos. Os dados foram rodados em uma análise fatorial confirmatória, em que a força das interações serviu de base para a comparação dos resultados dos grupos controle e experimental. O primeiro grupo não sofreu nenhum tipo de intervenção. As Hipóteses aceitas e as rejeitadas podem ser visualizadas no Quadro 5.

Para uma melhor disposição das análises e discussões, o tópico se divide em discussões acerca dos construtos traços de personalidade, *Mindset* de Crescimento e *Mindset* Fixo, finalizando com uma discussão geral dos resultados.

Quadro 2: Hipóteses aceitas/rejeitadas

Hipóteses	Grupo Controle	Grupo Experimental	Equivalência
H01a – TA>MC	Rejeitada	Suportada	Suportada
H01b – TC>MC	Suportada	Rejeitada	Parcialmente suportada
H01c – TAM>MC	Rejeitada	Rejeitada	Rejeitada
H01d – TE>MC	Rejeitada	Rejeitada	Rejeitada
H01e – TN>MC	Suportada	Rejeitada	Parcialmente suportada
H02a – TA>MFD	Rejeitada	Rejeitada	Rejeitada
H02b – TC>MFD	Rejeitada	Suportada	Suportada
H02c – TAM>MFD	Rejeitada	Rejeitada	Rejeitada
H02d – TE>MFD	Rejeitada	Rejeitada	Rejeitada
H02e – TN>MFD	Suportada	Suportada	Suportada
H03a – TA>MFB	Rejeitada	Suportada	Rejeitada
H03b – TC>MFB	Rejeitada	Rejeitada	Rejeitada
H03c – TAM>MFB	Rejeitada	Rejeitada	Rejeitada
H03d – TE>MFB	Rejeitada	Suportada	Suportada
H03e – TN>MFB	Rejeitada	Suportada	Suportada
H04 – MC>PEI	Suportada	Suportada	Suportada
H05 – MFD>PEI	Rejeitada	Suportada	Suportada
H06 – MFB>PEI	Rejeitada	Rejeitada	Rejeitada

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

5.1 Traços de personalidade

Como determinantes do *Mindset*, dentre os citados por Keating e Hesling (2015), esta dissertação focou nos traços de personalidade, especificamente, nos cinco grandes traços enumerados por McCrae e Costa (1987) e usados por Mowen (2000) para a análise de comportamentos ligados ao consumo e a outros temas na área das Ciências Gerenciais.

A relação entre os traços de personalidade Amabilidade e da Extroversão e o construto *Mindset* de Crescimento não possuiu uma relevância estatística forte. Por isso não entrou no modelo estrutural em nenhum dos grupos, rejeitando H01c e H01d. A Amabilidade havia sido relacionada ao *Mindset* de Crescimento em estudos descritivos anteriores, devido às características comuns de socialização, trabalho em equipe e inteligência interpessoal (DEFEYTER et al., 2012; HAZRATI-VIARI et al., 2012; KOMARRAJU; KARUA, 2005). Porém, na amostra estudada, este resultado não se replicou, ocasionando sua rejeição. A relação entre a Extroversão e o *Mindset* de Crescimento foi verificada no estudo de Zweig e Webster (2003), porém essa relação não foi relevante na presente dissertação. Por fim, o traço de personalidade do Neuroticismo teve uma relação negativa com o *Mindset* de Crescimento, o que condiz com os estudos de Schroder *et al.* (2016), Schroder *et al.* (2017) e Zweig e Webster (2003), os quais defendem que *Mindset* de Crescimento é um propulsor do equilíbrio emocional e satisfação de vida do indivíduo, sendo negativamente relacionado a sintomas de estresse e ansiedade (Neuroticismo).

Os traços de personalidade Abertura, Amabilidade e Extroversão e o construto *Mindset* Fixo de Desempenho também não apresentaram uma relação estatisticamente relevante, não entrando no modelo estrutural em nenhum dos grupos e rejeitando H02a, H02c e H02d. Extroversão, negativamente, havia se ligado ao *Mindset* Fixo em estudos anteriores, de caráter descritivo transversal (FURNHAM, 2014), porém o resultado não se replicou neste trabalho. Da mesma forma, os traços de personalidade Abertura, Consciência e Amabilidade não se ligaram ao construto *Mindset* Fixo Bloqueador (H03a, H03b, H03c). Isso era esperado, visto que um indivíduo com *Mindset* Bloqueador não procura por novos eventos e desafios, não é planejado ou organizado e, por estar batalhando para manter uma performance que ele julgue adequada, adota muito mais uma perspectiva competitiva que cooperativa (MATZLER; MUELLER, 2011; JUDGE et al., 1999; KOMARRAJU; KARUA, 2005; DWECK, 2017, 1999).

O Grupo Controle mostrou uma relação entre o traço da Consciência e o *Mindset* de Crescimento (H01b) e entre o traço do Neuroticismo e o *Mindset* Fixo de Desempenho (H02e). Existem trabalhos de design transversal que testaram a relação entre *Mindset* e traços de personalidade, ligando o traço Consciência e o construto *Mindset* de Crescimento (MATZLER; MUELLER, 2011; FURNHAM et al., 2003; JONES; MCMICHAEL, 2015) e o traço Neuroticismo com

Mindset Fixo (JONES; MCMICHAEL, 2015; FURNHAM, 2014), englobando tanto o *Mindset* Fixo de Desempenho quanto o *Mindset* Fixo Bloqueador. Uma pessoa com o traço Consciência é organizada, possui propósitos e objetivos para si (KOMARRAJU; KARUA, 2005), o que a liga às características de *Mindset* de Crescimento, principalmente nos quesitos “persistência” e “dedicação”, rumo ao alcance de seus objetivos (DWECK, 1999, 2012, 2017; ARONSON et al., 2002). Por sua vez, há pesquisas que ligam Neuroticismo ao *Mindset* Fixo (FURNHAM, 2014), indo ao encontro do que é defendido por esta dissertação: um indivíduo com *Mindset* Fixo de Desempenho é ansioso, hostil e impulsivo (JUDGE et al., 1999; DWECK, 2017, 2012; SCHRODER et al., 2017), apresentando também o traço composto da competitividade (MATZLER; MUELLER, 2011), tentando manter seu *status quo* mostrando ser habilidoso em suas atividades rotineiras.

Após a intervenção, o traço Consciência não teve uma relação estatisticamente relevante para o modelo estudado como determinante do construto *Mindset* de Crescimento, rejeitando H01b. Já a Abertura mostrou-se estatisticamente relevante, suportando H01a, o que vai de encontro aos trabalhos anteriores (FURNHAM, 2014; DEFEYTER et al., 2012; HAZRATI-VIARI et al., 2012; JONES; MCMICHAEL, 2015). Um indivíduo com o traço Abertura é imaginativo e é empreendedor, não se conforma com o seu *status quo* e é adepto a mudanças e crescimento (MOWEN, 2000; JUDGE et al., 1999), que são características que permeiam o *Mindset* de Crescimento (DWECK, 1999, 2017). O traço Consciência, pós-intervenção, passou a ter uma relação significativa com *Mindset* Fixo de Desempenho, suportando H02b.

A relação entre *Mindset* Fixo de Desempenho e a Consciência não segue os trabalhos anteriores que ligam o *Mindset* Fixo a Neuroticismo e competitividade, e negativamente, à Extroversão (FURNHAM, 2014; MATZLER; MUELLER, 2011). Esses trabalhos, porém, utilizam a denominação “*Mindset* Fixo” para estudar os traços, englobando indivíduos que tanto focam em seu próprio desempenho quanto bloqueiam o crescimento justamente pelo foco excessivo em sua própria performance (DWECK, 2017, 1999; BOWER; KOWERSKI, 2017; GONG et al., 2003). Além disso, esses trabalhos concentram-se em caráter transversal, e não experimental.

Zweig e Webster (2003) realizaram uma pesquisa comparando os traços com o *Mindset*, utilizando por sua vez a denominação de Vandewalle (1997), e, no estudo deles, ocorre a relação positiva entre a Consciência e o *Mindset* Fixo de Desempenho, onde o indivíduo com alta

consciência, apresentando os traços de estar orientado para a ordem, para o planejamento e para a conquista se encaixa no perfil de quem se orienta para o próprio desempenho, buscando atingir a maestria naquilo que já é rotineiramente suas habilidades e tarefas.

Os resultados desta dissertação corroboram o trabalho de Furnham (2014), Jones e McMichael (2015) e Defeytar et al. (2012), em que a relação entre o *Mindset* de Crescimento e o Potencial Empreendedor Interno ficou mais intensa com o traço Abertura como determinante de *Mindset* de Crescimento, suportando H01a. Tal aspecto somado aos traços Consciência e Neuroticismo fizeram com que a relação entre *Mindset* Fixo de Desempenho e o Potencial Empreendedor Interno se tornasse mais intensa no pós-experimento, suportando H02b e H02e (JONES; MCMICHAEL, 2015).

Por sua vez, no pós-experimento, o *Mindset* Fixo Bloqueador foi ligado aos traços Neuroticismo e negativo de Abertura e Extroversão, suportando H03b, H03d e H03e, também indo ao encontro dos estudos anteriores (FURNHAM, 2014; JONES; MCMICHAEL, 2015; MATZLER; MUELLER, 2011). Um indivíduo com uma configuração mental bloqueadora, evitando mudanças e crescimentos, visando à manutenção de um *status quo* e de suas atividades rotineiras, considerando suas capacidades e habilidades como algo limitado, assume uma postura defensiva, ansiosa e neurótica, não confiando em seus pares e usando-os como parâmetro de competição, criando um ambiente hostil ao seu redor (MATZLER; MUELLER, 2011; DWECK, 1999, 2012, 2017; JUDGE et al., 1999). Isso pode comprometer o rendimento e o clima da organização.

5.2 *Mindset* de Crescimento

A relação entre *Mindset* de Crescimento e o Potencial Empreendedor Interno mostrou-se positiva no Grupo Controle, o que mostra que esses indivíduos possuíam um *Mindset* de Crescimento e Potencial Empreendedor Interno elevados e que esses construtos relacionavam-se de forma positiva. No Grupo Experimental, essa relação ficou ainda mais intensa, suportando H04. Não foram encontrados estudos relacionando os dois construtos. Apesar disso, pesquisas recentes demonstraram a importância de possuir um *Mindset* de Crescimento no ambiente organizacional (BOWER; KOWERSKI, 2017; KEATING; HESLIN, 2015; DWECK, 2017) e Potencial Empreendedor Interno, trazendo inovação, criatividade, dedicação e desenvolvimento de tarefas estrategicamente efetivas na organização, resultando em maior desempenho (GONÇALVES et al., 2013; VEIT et al., 2008).

Existem trabalhos que defendem a existência de indivíduos com *Mindset* empreendedor, os quais possuem uma perspectiva orientada para o crescimento, sendo adeptos a mudanças e inovações contínuas, prezando pela renovação e por ambientes flexíveis. Possuem características como propensão a detectar oportunidades empreendedoras e a ter *insights* que impulsionam atividades empreendedoras, capacidade de lidar com situações de risco e que exijam solução de problemas em caráter de urgência, bem como facilidade em exercer suas funções dentro de um framework empreendedor (IRELAND et al., 2003).

Essa atitude pode ser ensinada por meio de tratamentos e exercícios. Daniel (2016) propõe uma metodologia capaz de potencializar o *Mindset* empreendedor em estudantes de graduação. Eles são submetidos a fatores que modificam o *Mindset* empreendedor, como: (i) tarefas que exercitam a criatividade e inovação; (ii) capacidade de detectar oportunidades em cenários variados; (iii) tarefas que instiguem a solução de problemas organizacionais, visto por prismas variados; (iv) aprendizado autodirigido visando exercitar a autoeficácia; e (v) supervisão e monitoramento da eficácia e aplicação do tratamento. Essa metodologia foi replicada por Lindberg et al. (2017), mostrando-se eficaz em modificar o *Mindset* empreendedor.

O tratamento proposto por Daniel (2016) assemelha-se ao tratamento proposto por Luthans et al. (2006). Tal tratamento incentiva os participantes a treinar a confecção de objetivos, bem como estabelecer caminhos variados e superar obstáculos que venham a surgir. Assim, os indivíduos praticam a criatividade, a autoeficácia e a solução de problemas, por meio do planejamento. Ao exercitarem a resiliência, esses indivíduos, propondo maneiras realistas de enxergar problemas e traumas sofridos, aprendem a lidar com o risco e com situações-problema. Todos esses fatores são ensinados aos participantes do tratamento de Daniel (2016), porém vistos por outra abordagem.

Em adição, os conceitos de *Mindset* de Crescimento e *Mindset* empreendedor se unem, na medida em que trazem abertura a novas experiências e aprendizado, sendo orientados para o crescimento. O primeiro está ligado ao aprendizado de coisas novas e ao crescimento intelectual e prático, para contribuição sistêmica à organização. O segundo está ligado à atividade empreendedora por si só (IRELAND et al., 2003; DWECK, 1999, 2017; FAGUNDES et al., 2014; FAGUNDES et al., 2012). Porém, percebe-se que um indivíduo com *Mindset* empreendedor, em determinado momento, deparar-se-á com dificuldades bloqueadoras para se empreender em seu país, como

uma situação fiscal e burocrática não carismática com o empreendedor (no caso brasileiro) (SEBRAE, 2016), ou ambientes organizacionais que não incentivam uma cultura de inovação e, por conseguinte, uma configuração mental de crescimento e desenvolvimento contínuos (CAMERON; QUINN, 2006). A visão que se constrói com esta dissertação e com a teoria estudada é que um *Mindset* de Crescimento pode incentivar o indivíduo com o *Mindset* empreendedor a persistir na tarefa empreendedora, mesmo em face de dificuldades e obstáculos.

5.3 Mindset Fixo

O construto *Mindset* Fixo de Desempenho possui uma pequena relação com o Potencial Empreendedor Interno no Grupo Controle. Porém, essa força não era significativa. Então, a H05 foi rejeitada. Já no Grupo Experimental, essa força aumentou, confirmando H05. Um indivíduo com o *Mindset* Fixo voltado apenas para seu desempenho e o de sua equipe pode resultar em um efeito momentâneo de efetividade, o que, para uma organização exponencial, que faz planejamentos em curto prazo (ISMAIL et al., 2015; RIES, 2012), pode trazer bons resultados. Mas esses indivíduos não podem fixar-se em seu desempenho de tal maneira que passem a evitar desafios e novos aprendizados.

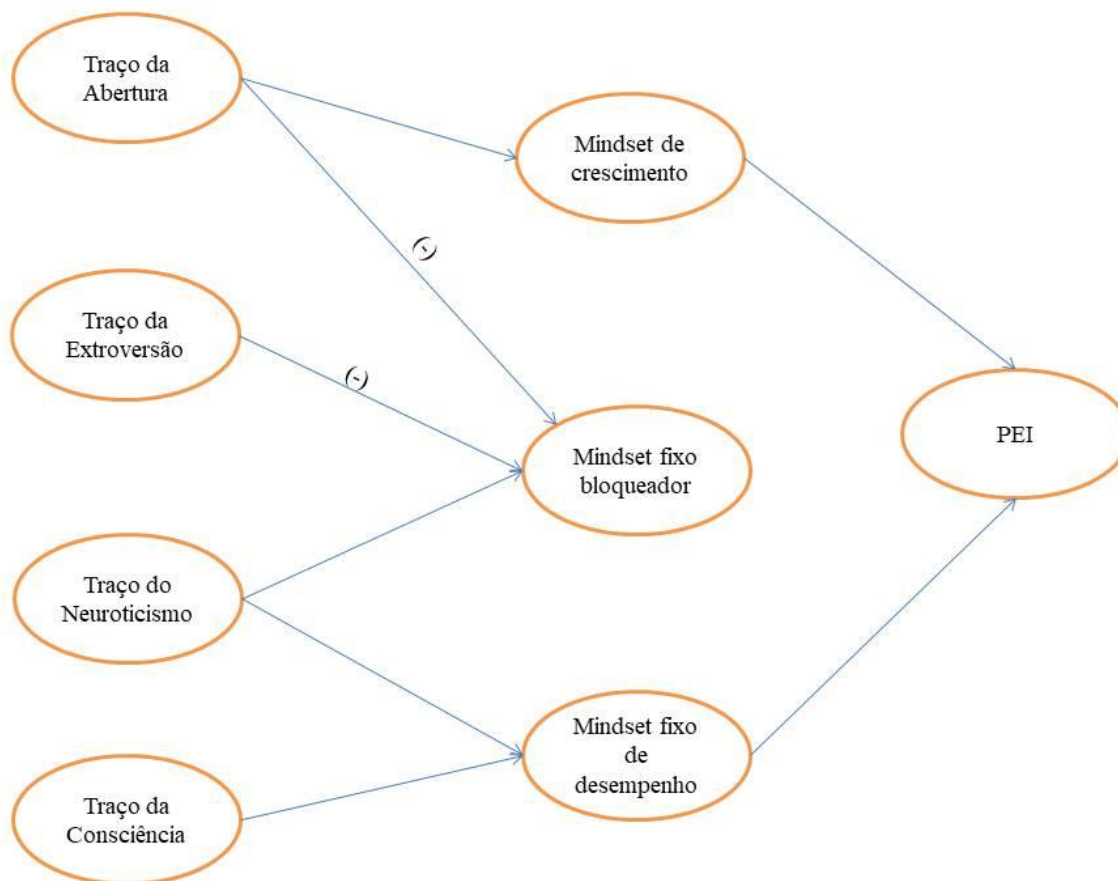
O SEBRAE argumenta que é alto o índice de micro e pequenas empresas que encerram suas atividades de forma precoce, em seus dois primeiros anos (SEBRAE, 2016), muitas vezes, devido à falta de planejamento e de gestão estratégica (AZEVEDO, 1992; BAGGIO; BAGGIO, 2015; ERCOLIN, 2007). É grande também a mortalidade entre as Startups, que possuem como norte planejamentos a curto prazo. Isso acontece, provavelmente, porque esses indivíduos fixam-se em objetivos de desempenho e se esquecem de procurar pelo aprendizado e pelo crescimento, acomodando-se a uma falsa estabilidade que não é característica de um mercado competitivo e dinâmico que compreende as organizações do século XXI. Uma organização que não inova, e, por conseguinte, não aprende, deixa de ter consigo uma vantagem competitiva sustentável (GRANT, 1999; COHEN; LEVINTHAL, 1999; URBANCOVA, 2013; AHMED, 1998). O tratamento *one-shot* (de uma seção), adotado nesta dissertação, demonstrou que o *Mindset* Fixo de Desempenho foi incitado nos participantes. Porém, é preciso realizar um acompanhamento dessa amostra, para ver se a configuração voltada para o desempenho continuará no longo prazo e quando essa configuração começará a bloquear esses indivíduos na tarefa empreendedora (se isso ocorrer).

Um *Mindset* Fixo Bloqueador inibe a criatividade e a inovação, fazendo com que o indivíduo careça de competência e dedicação empreendedoras, como também de habilidade para lidar com situações de risco (BOWER; KOWERSKI, 2017; DWECK, 2017, 1999). Em seu conceito inicial, esse indivíduo com *Mindset* Fixo Bloqueador irá evitar todas as tarefas que coloquem em xeque suas habilidades e seu *status quo*. Logo, esperava-se que seu PEI fosse baixo ou que a relação entre os construtos fosse negativa. Porém, verificou-se que, tanto no Grupo Controle como no Grupo Experimental, a relação entre os construtos mostrou-se estatisticamente irrelevante, rejeitando H06. O *Mindset* Fixo Bloqueador não se associa ao Potencial Empreendedor Interno de forma alguma, seja negativamente ou positivamente, mostrando que este construto não traz desenvolvimento ao Potencial Empreendedor Interno.

5.4 Discussão geral

Os resultados desta dissertação, embasados teoricamente, mostraram aumento na força da relação entre os construtos *Mindset* de Crescimento, *Mindset* Fixo de Desempenho e Potencial Empreendedor Interno (H04 e H05), em que *Mindset* de Crescimento foi determinado pelo traço Abertura (H01a). Já o *Mindset* Fixo de Desempenho foi determinado pelos traços do Neuroticismo e Consciência (H02b e H02e). *Mindset* Fixo Bloqueador não possui nenhuma relação com o Potencial Empreendedor Interno (H06) em nenhum dos grupos, sendo determinado pelos traços do inverso da Abertura, do inverso da Extroversão e do Neuroticismo (H03a, H03d e H03e). Essas relações estão descritas na Figura 6.

Figura 6: Modelo estrutural de relações parcimonioso



Fonte: Dados de pesquisa (2018).

A efetividade desse tratamento em um design *one-shot* (uma seção) já foi verificada em outros estudos, enfocando estudantes e seu desempenho acadêmico (SCHLEIDER; WEIZZ, 2018; DEBACKER et al., 2018), bem como a aplicação de metodologias que potencializem o *Mindset* empreendedor em estudantes de graduação (MORSELLI, 2018; BENCHRIFA et al., 2017; LINDWERG et al., 2017). Estudos como de Yeager e Walton (2011) e de Yeager et al. (2013) mostram também a sustentabilidade do tratamento visando aumentar o *Mindset* de Crescimento em seções *one-shot*, testando-o em caráter longitudinal.

Uma das considerações finais de Jabeen et al. (2017) é a de que se uma instituição provê conhecimento adequado e inspiração para o empreendedorismo, a possibilidade de um jovem seguir a carreira empreendedora é maior, tanto construindo novos empreendimentos quanto inovando e sendo empreendedor dentro de uma empresa já existente (BENCHRIFA et al., 2017), pois, seguindo o trabalho de Veit et al. (2008) e Gonçalves-filho et al. (2013), essa instituição

incentivaria, basicamente, todos os componentes do Potencial Empreendedor Interno. A educação influencia o desenvolvimento do Potencial Empreendedor Interno e, conseqüentemente, um *Mindset* de Crescimento o ajudará a persistir pelo caminho desejado, esforçando-se em direção ao aprendizado e ao crescimento (OUTSIOS; KITTLER, 2018).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação se propôs, com base em experimentos *one-shot*, a medir os efeitos do tratamento de Blackwell et al. (2007) e Luthans et al. (2006) nos construtos *Mindset* de Crescimento, *Mindset* Fixo de Desempenho, *Mindset* Fixo Bloqueador e Potencial Empreendedor Interno (PEI) em indivíduos vinculados a Startups. A amostra constituiu-se de 108 indivíduos, em sua maioria, pertencentes aos níveis estratégico e tático, situados na faixa dos 18 ao 38 anos, com escolaridade superior, residentes na cidade de Belo Horizonte e pertencentes ao grupo San Pedro Valley.

A amostra foi dividida entre 57 indivíduos pertencentes ao Grupo Controle, isto é, aqueles que não receberam nenhum tipo de intervenção, porém responderam ao questionário, e 50 indivíduos pertencentes ao Grupo Experimental (GE), isto é, aqueles que receberam as intervenções propostas e, encerradas as intervenções, responderam também ao questionário. Uma Análise Confirmatória foi efetuada, em que hipóteses foram aceitas/rejeitadas e a eficácia do tratamento foi comprovada, quando comparada a força entre as relações *Mindset* de Crescimento-PEI, *Mindset* Fixo de Desempenho-PEI e *Mindset* Fixo Bloqueador-PEI.

O ser humano dentro de uma organização forma a base, forma o *software* existente mais potente, com emoções, experiências e uma série de conhecimentos tácitos valiosos codificados, que levam uma vantagem competitiva à organização (GRANT, 1996; NONAKA et al., 2000). Tratamentos (i) que desenvolvem no indivíduo questões relativas à sua motivação e determinação individual; (ii) que aprimorem tal indivíduo na noção de que o conhecimento tem valor e este pode evoluir por meio do esforço e dedicação; (iii) que treinem criatividade e eficiência na busca de soluções para problemas e obstáculos, todos esses aspectos preparam esse indivíduo enquanto micro, para que, então, junto com seus colegas, contribua com a organização de forma macro.

O tratamento proposto foi estudado por meio de um design experimental em laboratório, com controle de variáveis externas e tratamento com grupos com intervenção e sem intervenção. Consiste em um método que pode ser aplicado a organizações que buscam a inovação, incentivam e promovem o Potencial Empreendedor Interno e que estimulam o desenvolvimento e o contínuo aprimoramento de seus colaboradores. Sua eficácia foi percebida, mesmo tratando-se de uma amostra reduzida. Isso significa que, mesmo momentaneamente, aquele conhecimento absorvido no tratamento alterou a configuração mental e o comportamento de crescimento individual dos participantes, incitando seu potencial empreendedor.

Quando passa pela pesquisa experimental, o indivíduo aprende novas habilidades, que, de acordo com seu nível de engajamento, pode alterar plasticamente sua matéria cerebral (neuroplasticidade), internalizando aquele comportamento e aplicando-o em situações futuras, como acontece com a absorção do aprendizado em tarefas rotineiras (CORTEZA, 2014; DRAGANSKI et al., 2004). O tratamento incentiva discussões em grupo, em que as unidades de teste tomam conhecimento da aplicação real do *Mindset* de Crescimento no dia a dia de seus pares, o que incentiva a autoeficácia e a confiança na possibilidade de desenvolvimento individual.

No modelo proposto, dentre os traços de personalidade, Consciência e Neuroticismo (de forma negativa) apresentaram relações com o *Mindset* de Crescimento no Grupo Controle, o que vai ao encontro de estudos anteriores com ênfase em estudos transversais e cross-culturais. Por sua vez, quando o mesmo questionário foi aplicado ao Grupo Experimental pós-tratamento, o traço Abertura mostrou ser o determinante do construto *Mindset* de Crescimento, estatisticamente relevante, resultado este que encontra embasamento na literatura, porém em condições metodológicas transversais. Este estudo contribui com a teoria de traços, comprovando que, pós-experimento, a força entre *Mindset* de Crescimento e o Potencial Empreendedor Interno foi intensificada em uma relação determinada pelo traço Abertura, resultando em indivíduos abertos a novas experiências e que, possivelmente, engajaram-se ao experimento, absorvendo o que fora transmitido e aplicando tal conhecimento em suas respostas.

Detectou-se no Grupo experimental que os traços Consciência e o Neuroticismo determinavam o *Mindset* Fixo de Desempenho, que, por sua vez, possui uma relação positiva significativa com o Potencial Empreendedor Interno. Esse resultado diferenciou-se no Grupo Controle (caráter transversal de pesquisa), em que, duplamente, a relação entre o *Mindset* Fixo de Desempenho e Potencial Empreendedor Interno e aquela entre o traço Consciência e o *Mindset* Fixo de Desempenho não foram estatisticamente relevantes ao modelo. O tratamento potencializou nesses indivíduos o foco em seu desempenho e em sua tarefa, podendo ser caracterizado como o engajamento na tarefa, por meio das atividades que os facilitadores incitavam com as intervenções. Isso não é de todo ruim para a organização que deseja empreender, pois estes indivíduos, competitivos e empenhados em mostrar suas qualificações e habilidades, podem gerar maior produtividade e empenho na tarefa empreendedora. Porém, essa configuração poderá

evoluir para um *Mindset* Fixo Bloqueador (VANDEWALLE, 1997).

O *Mindset* Fixo Bloqueador não possui relação significativa com Potencial Empreendedor Interno em nenhum dos modelos, em caráter transversal nem experimental. Logo, os dois construtos – *Mindset* Fixo Bloqueador e Potencial Empreendedor Interno - não se relacionam. O conceito *Mindset* Fixo Bloqueador não se assemelha ao potencial criativo de um indivíduo nem com sua dedicação e esforço pela tarefa empreendedora. Suas habilidades são limitadas ao que já sabe fazer. Então, sua competência estratégica também será limitada, ao mesmo tempo em que desafios e riscos são evitados, na medida em que esse indivíduo deseja proteger seu *status*, tornando-se, até mesmo, competitivo com seus pares. Afinal, precisa provar que é o melhor naquilo que faz. Todas essas características representam o perfil de um empreendedor, anulado pelo *Mindset* Fixo Bloqueador, o que justifica que a Hipótese 6 foi rejeitada de forma transversal e experimental.

O experimento, porém, evidenciou a relação entre o Neuroticismo e o *Mindset* Fixo Bloqueador, bem como a relação entre o *Mindset* Fixo de Desempenho e o traço Neuroticismo no Grupo Experimental. O estudo de Jones e McMichael (2015) relacionou o *Mindset* Fixo (englobando tanto *Mindset* Fixo de Desempenho quanto *Mindset* Fixo Bloqueador) com o traço do Neuroticismo de forma transversal e não foram encontrados estudos que comprovassem essa relação de forma experimental ou longitudinal. O traço da introversão também relacionou-se ao *Mindset* Fixo Bloqueador no Grupo Experimental, bem como o inverso da Abertura, também respaldado pelo trabalho de Furnham (2014) e de Matzler e Mueller (2011), sendo evidenciada a sugestão de replicar o estudo em *designs* experimentais ou longitudinais.

6.1 Implicações teóricas

Este trabalho contribui com a literatura, na medida em que propõe uma metodologia de tratamento *one-shot*, visando estudar a relação entre os construtos *Mindset* e o Potencial Empreendedor Interno, em que a aplicação de estudos empíricos sobre o *Mindset* no ambiente organizacional encontra-se em estado embrionário, sendo evidenciada a necessidade de pesquisas de caráter experimental. A simples aplicação de questionários pode levar a considerações enviesadas, afinal, o ser humano possui uma racionalidade limitada e, muitas vezes, toma decisões impensáveis (CONSENZA, 2016).

Não foram encontradas, até o final do ano de 2018, pesquisas que relacionassem os construtos *Mindset* de Crescimento e empreendedorismo, de qualquer maneira, seja no Potencial Empreendedor Interno ou na criação de empreendimentos, o que se justifica pelo fato de o debate sobre o *Mindset* e o ambiente organizacional ainda ser embrionário (BOWER; KOWERSKI, 2017; KEATING; HESLIN, 2015). Não foram encontradas pesquisas empíricas de caráter experimental. O tratamento efetuado nesta dissertação mostrou-se eficiente na inferência causal entre os traços de personalidade, o *Mindset* e o Potencial Empreendedor Interno.

Um indivíduo com *Mindset* de Crescimento tem relação com o traço Abertura a novas experiências e mudanças, visto que o ambiente dinâmico constitui uma cultura de Startup. A relação entre Consciência e o *Mindset* de Crescimento ocorreu no Grupo Controle, o que vai de encontro à teoria já existente. Porém, o Grupo Experimental, que passou pelo tratamento, teve a Abertura relacionada ao *Mindset* de Crescimento, enquanto que Consciência não obteve uma relação significativa. Isso contribui para a teoria dos traços, sugerindo para futuras pesquisas que a amostra seja de maior tamanho e que o estudo seja replicado em diferentes nichos e culturas, visando maior generalização dos dados.

Neuroticismo foi relacionado ao *Mindset* Fixo no geral, o que vai de encontro ao estudo de Jones e McMichael (2015). Os resultados também inferem uma relação causal entre Consciência e *Mindset* Fixo de Desempenho e a relação negativa entre o traço Extroversão e Abertura com o *Mindset* Fixo Bloqueador. A primeira relação coloca, com comprovação experimental, Consciência como determinante do *Mindset* Fixo de Desempenho, e não do *Mindset* de Crescimento, e, com esse resultado, pesquisas futuras poderão refutar ou dar suporte a essa hipótese, para fins confirmatórios futuros.

A relação entre o *Mindset* de Crescimento e o *Mindset* Fixo de Desempenho com o Potencial Empreendedor Interno (PEI) abre um campo na teoria organizacional em que o indivíduo, incitado ao desenvolvimento e aprendizado contínuo, treina sua criatividade e sua determinação por meio de tarefas que incitem o indivíduo em direção a práticas empreendedoras, dentro de um ambiente dotado de uma cultura que incentive o empreendedorismo interno. A teoria de Grant (1996) beneficia-se dos resultados obtidos por essa dissertação, à medida que o indivíduo, aberto ao aprendizado, codifica conhecimentos tácitos valiosos que contribuem sistemicamente para o desenvolvimento da organização, tornando-se vantagem competitiva sustentável.

Esse trabalho continua a pesquisa que foi iniciada em 1983 com Dweck e Levitt, e estende-se até o trabalho de Bower e Kowerski (2017) e Keating e Heslin (2015) que incentivam o estudo do *Mindset* de Crescimento em ambientes organizacionais, mostrando a relação entre o *Mindset* e o Potencial Empreendedor dentro de uma organização. A teoria sobre o *Mindset* empreendedor também pode se beneficiar, sendo possível adicionar a variável do *Mindset* de Crescimento, por meio do tratamento proposto, em sua metodologia de ensino sobre empreendedorismo e *Mindset* empreendedor, estudando exatamente onde o *Mindset* de Crescimento se diferencia do *Mindset* empreendedor e o quanto as duas metodologias, conjuntamente, aumentariam o potencial empreendedor de estudantes (DANIEL, 2016; NEIRGAARD; CHRISTENSEN, 2017; NORSELLI, 2018; LINDBERG et al., 2017).

6.2 Implicações gerenciais

O *design* experimental proposto pode ser utilizado por líderes, visando incitar em sua equipe um *Mindset* de Crescimento. Leva-se em consideração que é uma ferramenta ainda em construção e deve ser testada em outros contextos e para amostras em tamanhos consideravelmente maiores, visando a uma generalização dos resultados. Porém, o *Mindset* de Crescimento pode ser incentivado diariamente, por meio de uma cultura que incentive o poder da criação e aprimoramento cognitivo individual, que tem a inovação como parte da cultura organizacional e incentive seus indivíduos a aprender e procurar seu desenvolvimento.

O estilo de liderança, bem como a cultura organizacional, são supostos determinantes do *Mindset* em uma organização, tanto do *Mindset* de Crescimento quanto do *Mindset* Fixo. O gestor deve procurar desenvolver seus colaboradores e incentivá-los, buscando atender suas necessidades de desenvolvimento, pois os resultados obtidos podem não ser sustentados em uma cultura onde não se incentive um *Mindset* de Crescimento em seu quadro de pessoal.

6.3 Limitações

O estudo, assim como todo trabalho científico, possui certas limitações, dentre elas: (i) o tamanho reduzido da amostra e o fato da mesma ser por conveniência, o que compromete a generalização e abrangência dos resultados; (ii) a alteração design de Blackwell et al. (2007), comprimindo-o em uma única seção *one-shot*, o que compromete a medição da sustentabilidade do tratamento, limitando a medição dos resultados em um período momentâneo; e (iii) o foco do estudo concentrando-se em Startups, logo, sua generalização em outros designs poderia não obter os

mesmos resultados.

6.4 Sugestões para futuras pesquisas

Este trabalho propõe alguns campos de sugestões para pesquisas futuras, trabalhando nas limitações supracitadas. Primeiro, sugere-se a execução do tratamento com amostras mais representativas e em outros contextos, como o setor público e o setor empresarial e industrial tradicionais, que estão inseridos em diferentes tipos de cultura. Cameron e Quinn (2006) trazem o conceito de cultura organizacional dividida em quatro tipos de cultura, sendo estas: (i) a cultura de clã, orientada para a colaboração, prezando pelo trabalho em equipe e pela colaboração, característica de cooperativas e *joint ventures*; (ii) cultura de inovação, prezando pela criatividade, pela criação, pelo empreendedorismo e pela flexibilidade, característica de Startups e organizações de crescimento exponencial; (iii) cultura hierárquica, prezando pelo controle, pela produtividade e eficiência, encaixando-se com o *design* de empresas focadas em um modelo taylorista de produção em massa ou em organizações burocráticas; e (iv) cultura de mercado, orientada para a distribuição globalizada e competitiva, voltada para a satisfação de um mercado competidor e na expansão de sua fatia de mercado, focando em resultados, produtividade e rendimento, característica de multinacionais. A amostra estudada, supostamente, está envolta em uma cultura de inovação, o que talvez tenha impulsionado os resultados dessa dissertação. Sugere-se a execução em outros contextos e culturas organizacionais.

Considerando uma organização com uma cultura focada no desempenho e na produção em massa, que não incentive o aprendizado, o crescimento e desenvolvimento de seus funcionários, inflexível em suas rotinas e projetos, nota-se que o tratamento proposto provavelmente não seria sustentável, ou talvez não obteria resultados tão representativos sem uma possível alteração metodológica; logo futuras pesquisas na área poderiam complementar essa teoria e contribuir para a generalização desses resultados. Futuras pesquisas poderiam aplicar esse tratamento com empresas do setor público, com micro e pequenos empreendimentos, com grandes indústrias ou multinacionais, de modo a englobar as demais culturas e contribuir com a teoria sobre os determinantes do *Mindset*.

Segundo, sugere-se a aplicação do tratamento de forma longitudinal, visando verificar a sustentabilidade do tratamento, sustentabilidade esta verificada em outros estudos, porém, em culturas diferentes da brasileira (YEAGER et al., 2011; YEAGER et al., 2013; YEAGER et al.,

2016). Recomenda-se também que se aplique o tratamento de Blackwell et al. (2007) sem compressão das etapas e sem enxugar o tempo entre as seções, verificando a assimilação e aplicação do tratamento na rotina da amostra, até para fins de comparação entre os diferentes *designs* metodológicos.

Terceiro, propõe-se também um estudo acerca do estilo de liderança que incentiva e sustenta um *Mindset* de Crescimento. Existem estudos que mostram que a liderança transformacional é um determinante do *Mindset* de Crescimento (GONG et al., 2003; CANIELS et al., 2018), porém a pesquisa foi realizada em caráter transversal, utilizando de *survey*. Sugere-se, para futuros trabalhos, confirmar essa relação de forma experimental e longitudinal.

Quarto, sugerem-se mais pesquisas, quali e quanti, para verificar a relação do *Mindset* com consequentes que contribuam com as ciências gerenciais, como aumento do desempenho, aumento do engajamento e aumento da criatividade. Estudos experimentais também são sugeridos, com fim de inferir uma relação de causa-e-efeito entre as variáveis. Um exemplo de construto potencial a ser estudo e relacionado ao *Mindset* de Crescimento é a capacidade de absorver informações do meio externo.

Cohen e Levinthal (1990) caracterizam a capacidade absorptiva como a capacidade de absorver a informação do meio ambiente e transformá-la em algo contributivo com a organização, seja criando um novo produto, ou modificando processos já existentes, incentivando um potencial inovador individual. Um indivíduo com uma capacidade absorptiva alta é uma parte valiosa da organização, à medida que Grant (1996) avalia o conhecimento como uma vantagem competitiva da organização,. E, sendo este indivíduo dotado de um *Mindset* de Crescimento, ele buscará o aprendizado, e dessa forma, enriquecerá sua capacidade cognitiva de maneira a assimilar cada vez mais conhecimento externo, contribuindo com a organização como um todo. Como a capacidade absorptiva, existem outros conceitos que poderiam ser relacionados com um *Mindset* de Crescimento, como o aprendizado organizacional, prosperidade no trabalho, controle de estressores organizacionais, satisfação no trabalho, crescimento organizacional, dentre outros.

Em suma, esta dissertação cumpriu seus objetivos, chegando à conclusão de que pessoas com o traço da Abertura são propensas a desenvolver um *Mindset* de Crescimento no *design* experimental proposto, bem como os traços de Consciência e do Neuroticismo são propensos a

desenvolver um *Mindset* Fixo de Desempenho. Ambos os *Mindsets* possuem relação positiva significativa pós-tratamento com o Potencial Empreendedor Interno. Por sua vez, o *Mindset* Fixo Bloqueador não possui relação significativa com o Potencial Empreendedor Interno e é determinado pelo traço da Abertura e da Extroversão – de forma negativa - e do Neuroticismo. Um *Mindset* de Crescimento, quando incentivado a nível micro, dentro de uma cultura de crescimento exponencial, pode incentivar o Potencial Empreendedor Interno desses indivíduos, o que contribui com a organização, aumentando o potencial inovador, o pensamento analítico desses indivíduos, o aprendizado e a busca por desafios e tarefas que enriqueçam-no como indivíduo. Sugere-se para futuras pesquisas a aplicação do tratamento em outras culturas organizacionais, para amostras maiores e mais representativas, de forma *one-shot* ou longitudinal, bem como o estudo do *Mindset* com determinantes e potenciais consequentes com fins de enriquecimento das ciências da administração. Assim, o *Mindset* mostra-se como uma forte ferramenta a ser potencializada em indivíduos a nível micro, para que, de forma sistêmica, contribua com a organização. Esses indivíduos, orientados na busca de conhecimento para enriquecimento cognitivo, passam a deter um aparato de conhecimento tácito essencial para o desempenho e crescimento organizacional, o que, de fato, constitui-se como vantagem competitiva sustentável para a organização, a ser aprimorado e incentivado continuamente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADAMS, T. B.; MOWEN, J. C. Identifying the personality characteristics of healthy eaters and exercisers: A hierarchical model approach. **Health Marketing Quarterly**, v. 23, n. 1, p. 21-42, 2006.

AHMAD, A. R.; SEMAN, A. A.; AWANG, M. M.; SULAIMAN, F. Application of multiple intelligence theory to increase student motivation in learning history. **Asian Culture and History**, v. 7, n. 1, p. 210-220, 2014.

ALBERTO, D.; SILVA, M. J.; RODRIGUES, R. Ensino do empreendedorismo: análise comparativa em universidades estado-unidenses, europeias e chinesas. IX Seminário Luso-Espanhol de Economia Empresarial, Covilhã, Anais... 2007.

ANTONCIC, B.; HISRICH, R. D. Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation. **Journal of business venturing**, v. 16, n. 5, p. 495-527, 2001.

ANTONCIC, B.; HISRICH, R. D. Clarifying the intrapreneurship concept. **Journal of small business and enterprise development**, v. 10, n. 1, p. 7-24, 2003.

- ANTONCIC, J.A.; ANTONCIC, B. Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: a model. **Industrial management and data system**, v. 111, n. 4, p. 589-607, 2011.
- ANTONIONI, D. Relationship between the big five personality factors and conflict management styles. **International journal of conflict management**, v. 9, n. 4, p. 336-355, 1998.
- ARONSON, J.; FRIED, C. B.; GOOD, C. Reducing the effects of stereotype threat on African American college students by shaping theories of intelligence. **Journal of experimental social psychology**, v. 38, n. 1, p. 113-125, 2002.
- AVELAR, C. F. P. de; VEIGA, R. T. Como entender a vaidade feminina utilizando a autoestima e a personalidade. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 4, p. 338-349, 2013.
- AZEVEDO, J. H. Como iniciar uma empresa de sucesso. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- BADGAIYAN, A. J.; VERMA, A. Intrinsic factors affecting impulsive buying behaviour—Evidence from India. **Journal of Retailing and consumer services**, v. 21, n. 4, p. 537-549, 2014.
- BAGGIO, A. F.; BAGGIO, D. K. Empreendedorismo: Conceitos e definições. *Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia*, Passo Fundo, v. 1, n. 1, p. 25-38, 2015.
- BAHNIK, S.; VRANKA, M. A. Growth *Mindset* is not associated with scholastic aptitude in a large sample of university applicants. **Personality and individual differences**, v. 117, n. 1, p.139-143, 2017.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B.; CLARK, D. N. Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage. New York: The oxford university press, 2007.
- BARNEY, J.B.; WRIGHT, P.M. On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. **Becoming a strategic partner**, v. 31, n. 1, p. 1-24, 1998.
- BARON, R. A.; SHANE, S. A. Empreendedorismo: uma visão do processo. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- BARRICK, M. R.; MOUNT, M. K. Autonomy as a moderator of the relationships between the Big Five personality dimensions and job performance. **Journal of applied Psychology**, v. 78, n. 1, p. 111-118, 1993.
- BARRICK, M. R.; MOUNT, M. K. The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. **Personnel psychology**, v. 44, n. 1, p. 1-26, 1991.
- BARRIO, V.; ALUJA, A.; GARCÍA, L. F. Relationship between empathy and the Big Five personality traits in a sample of Spanish adolescents. **Social Behavior and Personality: an international journal**, v. 32, n. 7, p. 677-681, 2004.
- BARROS, A. J. D. S.; LEHFELD, N. A. D. S. Fundamentos da metodologia científica. 3.ed. São

Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BAŞ, G.; BEYHAB, O. Effects of multiple intelligences supported project-based learning on students' achievement levels and attitudes towards English lesson. **International Electronic Journal of Elementary Education**, v. 2, n. 3, p. 365-386, 2017.

BAUM, S.; TITONE, D. Moving toward a neuroplasticity view of bilingualism, executive control, and aging. **Applied Psycholinguistics**, v. 35, n. 5, p. 857-894, 2014.

BEDFORT, S. Growth *Mindset* and motivation: a study into secondary school Science learning. **Research papers in education**, v. 32, n. 4, p. 1-20, 2017.

BENCHRIFA, H.; ASLI, A.; ZERRAD, J. Promoting student's entrepreneurial mindset: Moroccan case. *Transnational Corporations Review*, v. 9, n. 1, p. 31-40, 2017.

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.

BONE, S. A.; MOWEN, J. C. Identifying the traits of aggressive and distracted drivers: A hierarchical trait model approach. **Journal of Consumer Behaviour**, v. 5, n. 5, p. 454-464, 2006.

BONO, J. E.; JUDGE, T. A. Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. **Journal of applied psychology**, v. 89, n. 5, p. 901-910, 2004.

BOSNJAK, M.; GALESIC, M.; TUTEN, T. Personality determinants of online shopping: Explaining online purchase intentions using a hierarchical approach. **Journal of Business Research**, v. 60, n. 6, p. 597-605, 2007.

BOYD, N. G.; VOZIKIS, G. S. The influence of self-efficacy on the development of entrepreneurial intentions and actions. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 18, n. 4, p. 63-77, 1994.

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.

BUI, H.T.M. Big Five personality traits and job satisfaction: Evidence from a national sample. **Journal of General Management**, v. 42, n. 3, p. 21-30, 2017.

BURNETTE, J. L. Implicit theories of body weight: entity beliefs can weigh you down. **Personality and social psychology bulletin**, v. 36, n. 3, p. 410-422, 2010.

BURNETTE, J. L.; FINKEL, E. J. Buffering against weight gain following dieting setbacks: an implicit theory intervention. **Journal of experimental social psychology**, v. 48, n. 1, p. 721-725, 2012.

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.

- BUSS, A. H. Personality as traits. **American Psychologist**, v. 44, n. 11, p. 1378, 1989.
- BRUNETTE, J. L.; POLLACK, J. M.; HOYT, C. L. Implicit theories of leadership ability and self-efficacy: predicting responses to stereotype threat. **Journal of leadership studies**, v. 3, n. 4, p. 46-57, 2010.
- 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.
- CARDOZO, E. A. A. A Maturidade da Estrutura Organizacional e dos Processos como Direcionadores do Desempenho. [s.l.] Universidade Federal do Espírito Santo, 2015.
- CARDOZO, E. A. A.; PETRIN, R. Intenção empreendedora dos discentes de ensino superior sob a ótica da abordagem comportamental. XX SemeAd - Seminário em Administração PPGA/FEA/USP. Anais...São Paulo - SP: 2017Disponível em: <<http://login.semead.com.br/20semead/anais/>>
- CARVER, C. S.; SCHEIER, M. F. Origins and functions of positive and negative affect: A control-process view. **Psychological review**, v. 97, n. 1, p. 19, 1990.
- CHEN, T. Personality traits hierarchy of online shoppers. *International Journal of Marketing Studies*, v. 3, n. 4, p. 23, 2011.
- CHEN, C. C.; GREENE, P. G.; CRICK, A. Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? **Journal of business venturing**, v. 13, n. 4, p. 295-316, 1998.
- CHIU, C. Y.; HONG, Y. Y.; DWECK, C. S. Lay Dispositionism and implicit theories of personality. **Journal of personality and social psychology**, v. 73, n. 1, p. 19-30, 1997.
- CHRISTINO, J. M. M. et al. Aceitação e Uso de Programas de Cashback: Um Estudo Estendido a partir do Modelo UTAUT2. (A. N. de P.-G. e P. em Administração/ANPAD, Ed.)VIII Encontro de Marketing da ANPAD - EMA. Anais...Porto Alegre: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração/ANPAD, 2018
- CLARO, S.; PAUNESKU, D.; DWECK, C. Growth *Mindset* tempers the effects of poverty on academic achievement. **PNAS**, v. 113, n. 31, p. 8664-8669, 2016.
- COBB-CLARK, D. A.; SCHURER, S. The stability of big-five personality traits. **Economics Letters**, v. 115, n. 1, p. 11-15, 2012.
- COHEN, J. Statistical power analysis for the behavioral sciences. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1988. v. 2nd
- CONSENZA, R. M. Por que não somos racionais: como o cérebro faz escolhas e toma decisões – Porto Alegre: Artmed, 2016.
- COSTA JR, P. T.; MCCRAE, R. R. Four ways five factors are basic. **Personality and individual differences**, v. 13, n. 6, p. 653-665, 1992.

COVIN, J.; SLEVIN, D. P. A conceptual model of entrepreneurship as a firm behavior. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 16, n. 1, p. 7-25, 1991.

CUNNINGHAM, J. B.; LISCHERON, J. Defining entrepreneurship. **Journal of small business management**, v. 29, n. 1, p. 45-61, 1991.

DANIEL, A. D. Fostering an entrepreneurial mindset by using a design thinking approach in entrepreneurship education. *Industry and Higher Education*, v. 30, n. 3, p. 215-223, 2016.

DEBACKER, T. K.; HEDDY, B. C.; KERSHEN, J. L.; CROWSON, H. M.; LOONEY, K.; GOLDMAN, J. A. Effects of a one-shot growth mindset intervention on beliefs about intelligence and achievement goals. *Educational Psychology*, v. 38, n. 6, p. 1-23, 2018.

DE FEYTER, T.; CAERS, R.; VIGNA, C.; BERINGS, D. Unraveling the impact of the Big Five personality traits on academic performance: The moderating and mediating effects of self-efficacy and academic motivation. *Learning and individual Differences*, v. 22, n. 4, p. 439-448, 2012.

DEGEN, R. J. O empreendedor: empreendedor como opção de carreira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DE HOOGH, A. H. B.; HARTOG, D. N.; KOOPMAN, P. L. Linking the Big Five-Factors of personality to charismatic and transactional leadership; perceived dynamic work environment as a moderator. **Journal of Organizational Behavior**, v. 26, n. 7, p. 839-865, 2005.

DELANEY, J. T.; HUSELID, M. A. The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. **Academy of management journal**, v. 39, n. 4, p. 949-969, 1996.

DONOHUE, C.; TOPPING, K.; HANNAH, E. The impact of an online intervention (Brainology) on the *Mindset* and resiliency of secondary school pupils: a preliminary mixed methods study. **Educational psychology**, v. 32, n. 5, p. 641-655, 2012.

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier editora LTDA, 2007.

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DRAGANSKI, B.; GASER, C.; BUSCH, V.; SCHUIERER, G.; BOGDAHN, U.; MAY, A. Changes in grey matter induced by training. **Nature**, v.427, n.22, p.311-312, 2004.

DRUCKER, P. F. Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): práticas e princípios. 6.ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

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

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.

DWECK, C. S.; ELLIOTT, E. S. Achievement motivation. In: HETHERINGTON, E. M. **Socialization, personality and social development**, New York: Wiley, 1983.

EMMERIK, I. J. H. V.; EUWEMA, M. C. Who is offering a helping hand? Associations between personality and OCBs, and the moderating role of team leader effectiveness. **Journal of managerial Psychology**, v. 22, n. 6, p. 530-548, 2007.

ERCOLIN, C. A. Fatores financeiros determinantes da mortalidade de micro e pequenas empresas 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

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, vol. 22, n. 84 (jul./set. 2014), p. 635-670, 2014.

FANG, X.; MOWEN, J. C. Examining the trait and functional motive antecedents of four gambling activities: Slot machines, skilled card games, sports betting, and promotional games. **Journal of Consumer Marketing**, v. 26, n. 2, p. 121-131, 2009.

FELÍCIO, J. A.; RODRIGUES, R.; CALDEIRINHA, V. R. The effect of intrapreneurship on corporate performance. **Management decision**, v. 50, n. 10, p. 1717-1738, 2012.

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.

FERREIRA, J. M.; GIMENEZ, F. A. P.; RAMOS, S. C. Estudo comparativo das práticas didático-pedagógicas do ensino de empreendedorismo em universidades brasileiras e norte-americanas. **Revista Alcance**, v. 13, n. 2, p. 207-225, 2006.

FERREIRA, F. L. Capital Psicológico e Mindset de crescimento como estímulo do potencial intraempreendedor de indivíduos em uma organização.. In: XLII Encontro da ANPAD - EnANPAD 2018, 2018, Curitiba. XLII Encontro da ANPAD - EnANPAD 2018, 2018.

FEUERSTEIN, R.; FEUERSTEIN, R. S.; FALIK, L. H. Além da inteligência: aprendizagem mediada e a capacidade de mudança no cérebro. Petrópolis: Vozes, 2014.

FILION, L. J. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. **Revista de administração de empresas**, v. 7, n. 1, p.2-7, 2000.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de administração**, v. 34, n. 2, p. 5-28, 1999.

FURNHAM, A. Increasing your intelligence: Entity and incremental beliefs about the multiple “intelligences”. *Learning and Individual Differences*, v. 32, p. 163-167, 2014.

FURNHAM, A.; CHAMORRO-PREMUZIC, T.; MCDOUGALL, F. Personality, cognitive ability, and beliefs about intelligence as predictors of academic performance. *Learning and individual Differences*, v. 14, n. 1, p. 47-64, 2003.

FURNHAM, A.; ERACLEOUS, A.; CHAMORRO-PREMUZIC, T. Personality, motivation and job satisfaction: Hertzberg meets the Big Five. **Journal of managerial psychology**, v. 24, n. 8, p. 765-779, 2009.

GARDNER, H. *Frames of mind*. New York: Basic Books, 1983.

GARDNER, H. *Inteligências múltiplas: a teoria na prática*. Porto Alegre: Artes médicas, 1995.

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.

GONÇALVES FILHO, C.; VEIT, M. R.; MONTEIRO, P. R. R. Inovação, estratégia, orientação para o mercado e empreendedorismo: identificação de clusters de empresas e teste de modelo de predição do desempenho nos negócios. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n. 2, p. 81-101, 2013.

GOOD, C.; ARONSON, J.; INZLICHT, M. Improving adolescents’ standardized test performance: an intervention to reduce the effects of stereotype threat. **Applied developmental psychology**, v. 24, n. 1, p. 645-662, 2003.

HAIR Jr. J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. *Análise multivariada dos dados*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR Jr. J. F.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. 2. ed. United kingdom: SAGE, 2017.

HAMILTON, B. H. Does entrepreneurship pay? An empirical analysis of the returns to self-employment. **Journal of political economy**, v. 108, n. 3, p. 604-631, 2000.

HANAFIN, J. Multiple intelligences theory, action research, and teacher professional

- development: The Irish MI project. **Australian Journal of Teacher Education**, v. 39, n. 4, p. 126-141, 2014.
- HARRIS, E. G.; MOWEN, J. C. The influence of cardinal-, central-, and surface-level personality traits on consumers' bargaining and complaint intentions. **Psychology & Marketing**, v. 18, n. 11, p. 1155-1185, 2001.
- HARRIS, E. G.; MOWEN, J. C.; BROWN, T. J. Re-examining salesperson goal orientations: personality influencers, customer orientation, and work satisfaction. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 33, n. 1, p. 19-35, 2005.
- HAZRATI-VIARI, A.; RAD, A. T.; TORABI, S. S. The effect of personality traits on academic performance: The mediating role of academic motivation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, v. 32, p. 367-371, 2012.
- HISRICH, R. D. Entrepreneurship/intrapreneurship. **American Psychologist**, v. 45, n. 2, p. 209-222, 1990.
- HUANG, L.; LUTHANS, F. Toward better understanding of the learning goal orientation–creativity relationship: The role of positive psychological capital. **Applied Psychology**, v. 64, n. 2, p. 444-472, 2015.
- HURTZ, G. M.; DONOVAN, J. J. Personality and job performance: The Big Five revisited. **Journal of applied psychology**, v. 85, n. 6, p. 869-879, 2000.
- 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.
- ISMAIL, S.; VAN GEES, Y.; MALONE, M. S. Organizações Exponenciais: por que elas são 10 vezes melhores, mais rápidas e mais baratas que a sua (e o que fazer a respeito). Alta Books Editora, 2018.
- JABEEN, F.; FAISAL, M. N.; KATSILOUDES, M. I. Entrepreneurial mindset and the role of universities as strategic drivers of entrepreneurship: Evidence from the United Arab Emirates. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 24, n. 1, p. 136-157, 2017.
- JADLOW, J. W.; MOWEN, J. C. Comparing the traits of stock market investors and gamblers. **Journal of Behavioral Finance**, v. 11, n. 2, p. 67-81, 2010.
- JANI, D.; HAN, H. Personality, social comparison, consumption emotions, satisfaction, and behavioral intentions: How do these and other factors relate in a hotel setting? **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 25, n. 7, p. 970-993, 2013.
- JONES, M. H.; MCMICHAEL, S. N. Personality and Motivation: Replication, Extension, and Replication. *International Journal of Educational Psychology*, v. 4, n. 2, p. 170-197, 2015.
- JUDGE, T. A.; HIGGINS, C. A.; THORESEN, C. J.; BARRICK, M. R. The big five personality

traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel psychology*, v. 52, n. 3, p. 621-652, 1999.

JUDGE, T. A.; BONO, J. E. Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of applied psychology*, v. 85, n. 5, p. 751-765, 2000.

JUDGE, T. A.; HELLER, D.; MOUNT, M. K. Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, v. 87, n. 3, p. 530-541, 2002.

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.

KELLER, T. A.; JUST, M. A. Structural and functional neuroplasticity in human learning of spatial routes. **NeuroImage**, v. 125, n. 1, p. 256-266, 2016.

KIM, S.; FERNANDEZ, S.; TERRIER, L. Procrastination, personality traits, and academic performance: When active and passive procrastination tell a different story. *Personality and Individual Differences*, v. 108, p. 154-157, 2017.

KOMARRAJU, M.; KARAU, S. J. The relationship between the big five personality traits and academic motivation. *Personality and individual differences*, v. 39, n. 3, p. 557-567, 2005.

KOMARRAJU, M.; KARAU, S. J.; SCHMECK, R. R. Role of the Big Five personality traits in predicting college students' academic motivation and achievement. *Learning and individual differences*, v. 19, n. 1, p. 47-52, 2009.

KRUEGER JR, N. F. What lies beneath? The experiential essence of entrepreneurial thinking. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 31, n. 1, p. 123-138, 2007.

KRUEGER, N. The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability. **Entrepreneurship theory and practice**, v.18, n. 1, p. 5-21, 1993.

KRUEGER, N.; DICKSON, P. R. How believing in ourselves increases risk taking: perceived self-efficacy and opportunity recognition. **Decision sciences**, v. 25, n. 3, p. 385-400, 1994.

LADO, A. A.; WILSON, M. C. Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective. **Academy of management review**, v. 19, n. 4, p. 699-727, 1994.

LEI, D.; SLOCUM JR., J. W. Strategic and organizational requirements for competitive advantage. **Academy of management perspective**, v. 19, n. 1, p. 31-45, 2005.

LI, P.; LEGAULT, J.; LITCOFSKY, K. A. Neuroplasticity as a function of second language learning: anatomical changes in the human brain. **Cortex**, v. 58, n. 1, p. 301-324, 2014.

LINDBERG, E.; BOHMAN, H.; HULTÉN, P. Methods to enhance students' entrepreneurial mindset: a Swedish example. *European Journal of Training and Development*, v. 41, n. 5, p. 450-466, 2017.

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.

LUMPKIN, G. T.; ERDOGAN, B. If not entrepreneurship, can psychological characteristics predict entrepreneurial orientation? A pilot study. **Conference – Sailing the entrepreneurial**. Disponível em: <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:If+Not+Entrepreneurship+,+Can+Psychological+Characteristics+Predict+Entrepreneurial+Orientation+?+---+A+Pilot+Study#0>

LUTHANS, F. The need for and meaning of positive organizational behavior. **Journal of organizational behavior**, v. 1, n. 23, p. 695-706, 2002b.

LUTHANS, F.; AVEY, J. B.; AVOLIO, B. J. Psychological capital development: toward a micro-intervention. **Journal of organizational behavior**, v. 27, n. 1, p. 387-393, 2006.

LUTHANS, F.; YOUSSEF-MORGAN, C. M. Psychological capital: an evidence-based approach. **Annual review of organizational psychology and behavior**, v. 4, n. 1, p. 339- 366, 2017.

LUTHANS, F.; YOUSSEF-MORGAN, C. M.; AVOLIO, B. Psychological capital and beyond. New York: Oxford University Press, 2015.

LUTHANS, F.; YOUSSEF-MORGAN, C. M.; AVOLIO, B. J. Psychological capital: Developing the human competitive edge. New York: Oxford University Press, 2007.

MAIER, V.; ZENOVIA, C. P. Entrepreneurship versus intrapreneurship. **Review of international comparative management volume**, v. 12, n. 5, p. 971-976, 2011.

MAJOR, D. A.; TURNER, J. E.; FLETCHER, T. D. Linking proactive personality and the Big Five to motivation to learn and development activity. *Journal of applied psychology*, v. 91, n. 4, p. 927-935, 2006.

MALHEIROS, R. D. C. Empreender e Inovar: Faça a diferença com novos métodos e modelos de negócio. Florianópolis: Instituto Friedrich Naumann, 2016.

MALHOTRA, N. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MASTEN, A. S. Ordinary magic: resilience processes in development. **American psychologist**, v. 56, n. 3, p. 227-238, 2001.

MATZLER, K.; MUELLER, J. Antecedents of knowledge sharing—Examining the influence of learning and performance orientation. **Journal of Economic Psychology**, v. 32, n. 3, p. 317-329, 2011.

MCCLELLAND, D. C. *The achieving society*. New York: The Free Press, 1961.

MCCRAE, R. R.; COSTA, P. T. Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. **Journal of personality and social psychology**, v. 52, n.1, p. 81, 1987.

MCCRAE, R. R.; COSTA JR, P. T. A five-factor theory of personality. *Handbook of personality: Theory and research*, v. 2, n. 1999, p. 139-153, 1999.

MCCRAE, R. R.; COSTA JR, P. T. Personality trait structure as a human universal. *American psychologist*, v. 52, n. 5, p. 509-517, 1997.

MCDANIEL, C.; GATES, R. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MEHRABIAN, A.; RUSSELL, J. A. *An approach to environmental psychology*. the MIT Press, 1974.

MINDSET WORKS. Brainology. Disponível em < <https://www.Mindsetworks.com/default>>, Acesso em: novembro/2017. 2017.

MONTEIRO, P. R. R.; GONÇALVES, C. A.; VEIGA, R. T. Personalidade e processos decisórios do consumidor: Uma Extensão do Modelo 3M. **Perspectivas Contemporâneas**, v. 10, n. 2, p. 127-149, 2015.

MONTEIRO, P. R. R.; VEIGA, R. T.; GOSLING, M.; GONÇALVES, M. A. Personalidade e consumo ecologicamente consciente. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 7, n. 2, p. 30-49, 2008.

MONTEIRO, P. R. R; VEIGA, R. T.; GONÇALVES, C. A. Previsão de comportamentos de consumo usando a personalidade. **RAE-eletrônica**, v. 8, n. 2, p. 1-26, 2009.

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.

MORIANO, J. A.; MOLERO, F.; TOGA, G.; MARGIN, J. P. L. The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. **International entrepreneurship and management journal**, v. 10, n. 1, p. 103-119, 2014.

MORSELLI, D. Teaching a sense of initiative and entrepreneurship with constructive alignment in tertiary non-business contexts. *Education+ Training*, v. 60, n. 2, p. 122-138, 2018.

MOWEN, J. C.; HARRIS, E. G.; BONE, S. A. Personality traits and fear response to print advertisements: Theory and an empirical study. **Psychology & Marketing**, v. 21, n. 11, p. 927-943, 2004.

MOWEN, J. C.; SUJAN, H. Volunteer behavior: A hierarchical model approach for investigating

its trait and functional motive antecedents. **Journal of Consumer Psychology**, v. 15, n. 2, p. 170-182, 2005.

MOWEN, John C. The 3M model of motivation and personality: Theory and empirical applications to consumer behavior. Springer Science & Business Media, 2000.

MOWEN, J. C. Exploring the trait of competitiveness and its consumer behavior consequences. *Journal of Consumer Psychology*, v. 14, n. 1-2, p. 52-63, 2004.

MOWEN, J. C.; VOSS, K. E. On building better construct measures: Implications of a general hierarchical model. *Psychology & Marketing*, v. 25, n. 6, p. 485-505, 2008.

NEERGAARD, H.; CHRISTENSEN, D. R. Breaking the waves: Routines and rituals in entrepreneurship education. *Industry and Higher Education*, v. 31, n. 2, p. 90-100, 2017.

OLIVEIRA, S. L. de. Tratado de metodologia científica: Projetos de pesquisas, TGI, TCC, Monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

OUTSIOS, G.; KITTLER, M. The mindset of UK environmental entrepreneurs: A habitus perspective. *International Small Business Journal*, v. 36, n. 3, p. 285-306, 2018.

PAUNONEN, S. V. Hierarchical organization of personality and prediction of behavior. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 74, n. 2, p. 538, 1998.

PIROG III, S. F.; ROBERTS, J. A. Personality and credit card misuse among college students: The mediating role of impulsiveness. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 15, n. 1, p. 65-77, 2007.

RAUCH, A.; WIKLUND, J.; LUMPKIN, G. T. T.; JUN, Z. Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future. **Entrepreneurship: theory and practice**, v. 33, n. 3, p. 27-44, 2009.

RIBEIRO, J. D. A.; VEIGA, R. T.; HIGUCHI, A. K. Traços de Personalidade e Consumo Sustentável. **REMark: Revista Brasileira de Marketing**, v. 15, n. 3, p. 297-313, 2016.

RIES, E. A startup enxuta. Leya, 2012.

RINGLE, C. M.; WENDE, S.; BECKER, J.-M. SmartPLS 3. [Http://Www.Smartpls](http://www.smartpls.de). De, 2014.

ROBERTS, J. A.; PIROG III, S. F. A preliminary investigation of materialism and impulsiveness as predictors of technological addictions among young adults. **Journal of Behavioral Addictions**, v. 2, n. 1, p. 56-62, 2013.

ROBERTS, J. A.; PULLIG, C.; MANOLIS, C. I need my smartphone: A hierarchical model of personality and cell-phone addiction. **Personality and Individual Differences**, v. 79, n. 1, p. 13-19, 2015.

- ROBINSON, P. B.; STIMPSON, D. V.; HUEFNER, J. C.; HUNT, H. K. An attitude approach to the prediction of entrepreneurship. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 15, n. 4, p. 13-32, 1991.
- ROCCAS, S.; SAGIV, L.; SCHWARTZ, S. H.; KNAFO, A. The big five personality factors and personal values. *Personality and social psychology bulletin*, v. 28, n. 6, p. 789-801, 2002.
- ROTHMANN, S.; COETZER, E. P. The big five personality dimensions and job performance. *SA Journal of Industrial Psychology*, v. 29, n. 1, p. 68-74, 2003.
- RUCKER, D.D.; HE, S. Psychological *Mindsets* affect consumption: How different *Mindsets* help (hurt) portion control. **Appetite**, v. 103, n. 1, p. 425-431, 2016.
- SALGADO, J. F. The five factor model of personality and job performance in the European community. *Journal of Applied psychology*, v. 82, n. 1, p. 30-43, 1997.
- SALOVEY, P.; MAYER, J. D. Emotional intelligence. **Imagination, cognition and personality**, v. 9, n. 3, p. 185-211, 1990.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. Metodologia de pesquisa. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- SANGSONGFA, C.; RAWANG, W. The Integration of Environmental Education and Communicative English Based on Multiple Intelligence Theory for Students in Extended Schools. **International Journal of Environmental and Science Education**, v. 11, n. 12, p. 5776-5788, 2016.
- SCHLEIDER, J.; WEISZ, J. A single-session growth mindset intervention for adolescent anxiety and depression: 9-month outcomes of a randomized trial. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, v. 59, n. 2, p. 160-170, 2018.
- SCHMIDT, J. A.; SHUMOW, L.; KACKAR-CAM, H. Z. Does *Mindset* intervention predict students' daily experience in classrooms? A comparison of seventh and ninth graders' trajectories. **Journal of youth and adolescence**, v. 46, n. 1, p. 582-602, 2017.
- SCHRODER, H. S.; DAWOOD, S.; YALCH, M. M.; DONNELLAN, M;B.; MOSER, J. S. Evaluating the domain specificity of mental health-related mind-sets. **Social psychological and personality science**, v. 13, n. 1, p. 1-13, 2016.
- SCHRODER, H. S.; YALCH, M. M.; DAWOOD, S.; CALLAHAN, C. P.; DONNELLAN, M. B.; MOSER, J. S. Growth *Mindset* of anxiety buffers the link between stressful life events and psychological distress and coping strategies. **Personality and individual differences**, v. 110, n. 1, p. 23-26, 2017.
- SCHULER, R. S.; MACMILLAN, I. C. Gaining competitive advantage through human resources management practices. **Human resource management**, v. 23, n. 3, p. 241-255, 1984.
- SCHUMPETER, J. A. Teoria do desenvolvimento econômico. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura,

1961.

SCOTT, M.J.; GHINEA, G. On the domain-specificity of *Mindsets*: the relationship between aptitude beliefs and programming practice. **IEEE transactions on education**, v. 57, n. 3, 2014.

SCOTT, K.; MOWEN, J. C. Travelers and their traits: A hierarchical model approach. **Journal of Consumer Behaviour**, v. 6, n. 2-3, p. 146-157, 2007.

SEBRAE, 2016. Sobrevivência das empresas no Brasil. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf> >. Acesso em 23 Set. 2018.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M. Métodos de pesquisa das relações sociais. São Paulo: Editora Herder, 1965.

SHASHOUA, V. E. The role of brain extracellular proteins in neuroplasticity and learning. **Cellular and molecular neurobiology**, v. 5, n. 2, 1985.

SHIMIZU, K.; HITT, M. A. Strategic flexibility: organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions. **Academy of management perspective**, v. 18, n. 4, p. 44-59, 2004.

SORIĆ, I.; PENEZIĆ, Z.; BURIC, I. The Big Five personality traits, goal orientations, and academic achievement. *Learning and Individual Differences*, v. 54, p. 126-134, 2017.

STRENBURG, R.J. What should intelligence test test? Implications of a triarchic theory of intelligence for intelligence testing. **Educational researcher**. v. 13, n. 1, p. 5-16, 1984.

SULEA, C.; BEEK, I. V.; SARBESCU, P.; VIRGA, D.; SCHAUFELI, W. P. Engagement, boredom, and burnout among students: Basic need satisfaction matters more than personality traits. **Learning and Individual Differences**, v. 42, p. 132-138, 2015.

SUN, T.; WU, G. Trait predictors of online impulsive buying tendency: A hierarchical approach. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 19, n. 3, p. 337-346, 2011.

TANG, J. H.; CHEN, M. C.; YANG, C. Y.; CHUNG, T. Y.; LEE, Y. A. Personality traits, interpersonal relationships, online social support, and Facebook addiction. *Telematics and Informatics*, v. 33, n. 1, p. 102-108, 2016.

TANG, M.; WERNER, C.; KARWOWSKI, M. Differences in creative *Mindset* between Germany and Poland: the mediating effect of individualism and collectivism. **Thinking skills and creativity**, v. 21, n. 1, p. 31-40, 2016.

TUPES, E. C.; CHRISTAL, R. E. Recurrent personality factors based on trait ratings. **Journal of personality**, v. 60, n. 2, p. 225-251, 1992.

VANDEWALLE, D. Development and validation of a work domain goal orientation instrument. *Educational and psychological measurement*, v. 57, n. 6, p. 995-1015, 1997.

VEIT, M. R.; GONÇALVES FILHO, C. Mensuração do perfil do potencial empreendedor e seu impacto no desempenho das pequenas empresas. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2007.

WRIGHT, P.M.; MCMAHAN, G.C.; MCWILLIAMS, A. Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. **Center of effective organizations**, v. 93, n. 19, p. 1-35, 1993.

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.; JOHNSON, R.; SPITZER, B. J.; TRZESNIEWSKI, K. H. The far-reaching effects of believing people can change: implicit theories of personality shape stress, health, and achievement during adolescence. **Journal of personality and social psychology**, v. 106, n. 6, p. 1-18, 2014.

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.

YEAGER, D. S.; TRZESNIEWSKI, K. H.; TIRRI, K.; NOKELAINEN, P.; DWECK, C. S. Adolescents' implicit theories predict desire for vengeance after peer conflicts: Correlational and experimental evidence. *Developmental psychology*, v. 47, n. 4, p. 1090, 2011.

YULIANSYAH, Y.; GURD, B.; MOHAMED, N. The significant of business strategy in improving organizational performance. **Humanomics**, v. 33, n. 1, p. 56-74, 2017.

YURT, E; POLAT, S. The effectiveness of multiple intelligence applications on academic achievement: A meta-analysis. **Journal of Social Studies Education Research**, v. 6, n. 1, p. 84-122, 2015.

ZAHRA, S. A.; COVIN, J. G. Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: a longitudinal analysis. **Journal of business venturing**, v. 10, n. 1, p. 43-58, 1995.

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

ZENG, G.; HOU, H.; PENG, K. 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**, n. 1, v. 7, p. 1873, 2016.

ZWEIG, D.; WEBSTER, J. What are we measuring? An examination of the relationships between the big-five personality traits, goal orientation, and performance intentions. *Personality and individual differences*, v. 36, n. 7, p. 1693-1708, 2004.

ANEXOS

ANEXO A – Artigo “Você pode crescer sua inteligência”

Reading for Activity Option 1 or 2

You Can Grow Your Intelligence

New Research Shows the Brain Can Be Developed Like a Muscle

Many people think of the brain as a mystery. They don't know much about intelligence and how it works. When they do think about what intelligence is, many people believe that a person is born either smart, average, or dumb—and stays that way for life.

But new research shows that the brain is more like a muscle—it changes and gets stronger when you use it. And scientists have been able to show just how the brain grows and gets stronger when you learn.

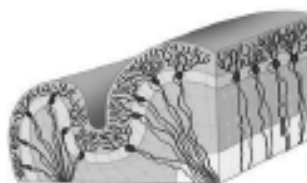
Everyone knows that when you lift weights, your muscles get bigger and you get stronger. A person who can't lift 20 pounds when they start exercising can get strong enough to lift 100 pounds after working out for a long time. That's because the muscles become larger and stronger with exercise. And when you stop exercising, the muscles shrink and you get weaker. That's why people say "Use it or lose it!"



© 2010 Mindset Works

But most people don't know that when they practice and learn new things, parts of their brain change and get larger a lot like muscles do when they exercise.

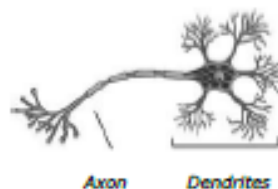
HEALTH & SCIENCE News You Can Use
Page 1 of 3



© Fotosearch

A section of the cerebral cortex

Inside the cortex of the brain are billions of tiny nerve cells, called neurons. The nerve cells have branches connecting them to other cells in a complicated network. Communication between these brain cells is what allows us to think and solve problems.



Axon Dendrites

© Fotosearch

A typical nerve cell

When you learn new things, these tiny connections in the brain actually multiply and get stronger. The more that you challenge your mind to learn, the more your brain cells grow. Then, things that you once found very hard or even impossible to do—like speaking a foreign language or doing algebra—seem to become easy. The result is a stronger, smarter brain.

2

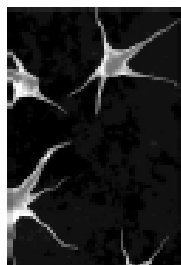
Introductory Unit

How Do We Know the Brain Can Grow Stronger?

Scientists started thinking that the human brain could develop and change when they studied animals' brains. They found out that animals who lived in a challenging environment, with other animals and toys to play with, were different from animals who lived alone in bare cages.

While the animals who lived alone just ate and slept all the time, the ones who lived with different toys and other animals were always active. They spent a lot of time figuring out how to use the toys and how to get along with the other animals.

Effect of an Enriched Environment



Nerves in brain of animal living in bare cage



Brain of animal living with other animals and toys

© 2010 Mindset Works

These animals had more connections between the nerve cells in their brains. The connections were bigger and stronger, too. In fact, their whole brains were about 10% heavier than the brains of the animals who lived alone without toys.

The animals who were exercising their brains by playing with toys and each other were also "smarter"—they were better at solving problems and learning new things.

HEALTH & SCIENCE News You Can Use
Page 2 of 3

Even old animals got smarter and developed more connections in their brains when they got the chance to play with new toys and other animals. When scientists put very old animals in the cage with younger animals and new toys to explore, their brains also grew by about 10%!

3

Children's Brain Growth

Another thing that got scientists thinking about the brain growing and changing was babies. Everyone knows that babies are born without being able to talk or understand language. But somehow, almost all babies learn to speak their parents' language in the first few years of life. How do they do this?

The Key to Growing the Brain: Practice!

From the first day they are born, babies are hearing people around them talk—all day, every day, to the baby and to each other. They have to try to make sense of these strange sounds and figure out what they mean. In a way, babies are exercising their brains by listening hard.

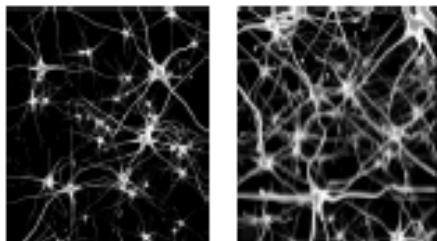
Later, when they need to tell their parents what they want, they start practicing talking themselves. At first, they just make goo-goo sounds. Then, words start coming. And by the time they are three years old, most can say whole sentences almost perfectly.

Once children learn a language, they don't forget it. The child's brain has changed—it has actually gotten smarter.

This can happen because learning causes permanent changes in the brain. The babies' brain cells get larger and grow new connections between them. These new, stronger connections make the child's brain stronger and smarter, just like a weightlifter's big muscles make them strong.

4

Introductory Unit


Growth of neuron connections in a child from birth to 6 years old


At birth

At age 6

© 2010 Mindset Works

The Real Truth About "Smart" and "Dumb"

No one thinks babies are stupid because they can't talk. They just haven't learned how to yet. But some people will call a person dumb if they can't solve math problems, or spell a word right, or read fast—even though all these things are learned with practice.

At first, no one can read or solve equations. But with practice, they can learn to do it. And the more a person learns, the easier it gets to learn new things—because their brain "muscles" have gotten stronger!

The students everyone thinks as the "smartest" may not have been born any different from anyone else. But before they started school, they may have started to practice reading. They had already started to build up their "reading muscles." Then, in the classroom, everyone said, "That's the smartest student in the class."

They don't realize that any of the other students could learn to do as well if they exercised and practiced reading as much. Remember, all of those other students learned to speak at least one whole language already—something that grownups find very hard to do. They just need to build up their "reading muscles" too.

5

What Can You Do to Get Smarter?

Just like a weightlifter or a basketball player, to be a brain athlete, you have to exercise and practice. By practicing, you make your brain stronger. You also learn skills that let you use your brain in a smarter way—just like a basketball player learns new moves.

But many people miss out on the chance to grow a stronger brain because they think they can't do it, or that it's too hard. It does take work, just like becoming stronger physically or becoming a better ball player does. Sometimes it even hurts! But when you feel yourself get better and stronger, all the work is worth it!

6

**About Mindset Works**

Mindset Works was co-founded by one of the world's leading researchers in the field of motivation, Stanford University professor Carol S. Dweck, Ph.D. and K-12 mindset expert Lisa S. Blackwell, Ph.D. The company translates psychological research into practical products and services to help students and educators increase their motivation and achievement.

Mindset Works and Brainology are registered trademarks of Mindset Works, Inc.

For tips and ideas to get started, access these resources now!

<http://tinurl.com/MindsetWorksResources>

For more information about growth mindset school curriculum and professional learning, or to sign up for our newsletter, go to

www.mindsetworks.com!

ANEXO B – Questionário do *Mindset* (VANDEWALLE, 1997)*Mindset* de Crescimento

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

Mindset Fixo de Desempenho

- 6) Eu me preocupo em mostrar que posso desempenhar minhas tarefas melhor que meus colegas.
- 7) Eu tento entender o que posso fazer para provar minhas habilidades para as outras pessoas em meu trabalho.
- 8) Eu gosto quando outras pessoas no meu trabalho saibam o quanto eu desempenho bem meu trabalho.
- 9) Eu prefiro tarefas onde possa provar minhas habilidades para outras pessoas em meu trabalho.

Mindset Fixo Bloqueador

- 10) Eu evito tarefas no qual exista a chance de me mostrar incompetente no trabalho.
- 11) Evitar demonstrar uma baixa habilidade no trabalho é mais importante que aprender uma nova tarefa.
- 12) Eu me preocupo em pegar uma tarefa que mostre que eu possua pouca habilidade para desempenhá-la.
- 13) Eu prefiro evitar tarefas no trabalho em que eu possua baixo desempenho.

ANEXO C – Questionário sobre PEI (GONÇALVES FILHO et al., 2013)

- 1) Tenho capacidade de lidar com incertezas e riscos
- 2) Para ser melhor que os outros nos negócios, preciso assumir alguns riscos.
- 3) Para crescer profissionalmente, preciso assumir alguns riscos.
- 4) Tomo algumas decisões sem ter informações que me garantam qual o melhor caminho a seguir.
- 5) Aceito naturalmente os riscos em minha vida profissional.
- 6) Estabeleço regras e padrões para minhas atividades cotidianas e profissionais.
- 7) Uma das coisas mais importantes para o sucesso é o planejamento.
- 8) Descrever metas e objetivos é crucial para o sucesso.
- 9) Um plano deve ser escrito para ser efetivo.
- 10) Procedimentos operacionais bem definidos são fundamentais para se fazer um bom trabalho.
- 11) É importante estabelecer regras e processos para se ter sucesso nos negócios.
- 12) Gosto de abordar as situações a partir de uma perspectiva analítica.
- 13) Sou uma pessoa que gosta de pensar logicamente.
- 14) Quando tenho um problema, analiso detalhadamente a situação antes de tomar uma decisão.
- 15) Decisões devem ser tomadas rapidamente para serem efetivas e darem resultados.
- 16) Penso que é importante ser lógico.
- 17) Busco novas soluções e inovações para atender as necessidades das pessoas para quem trabalho.
- 18) Penso que sou uma pessoa imaginativa.
- 19) Aprecio o desafio de inventar mais do que qualquer coisa.
- 20) Gosto de pensar que sou uma pessoa criativa.
- 21) Prefiro trabalhar com pessoas criativas.
- 22) Sempre procuro formas diferentes para fazer meu trabalho cotidiano.
- 23) No dia a dia procuro reinventar tarefas e rotinas do trabalho, mudando processos.
- 24) Tenho um bom relacionamento com meus colegas de trabalho.
- 25) As pessoas pensam em mim como alguém fácil de se relacionar.
- 26) Preocupo-me com os sentimentos das pessoas que trabalham comigo.
- 27) Meus colegas de trabalho são como minha segunda família.
- 28) Considero-me amigo das pessoas que trabalham comigo.
- 29) Trabalho incansavelmente na busca de realização dos meus sonhos profissionais
- 30) Não descansarei até alcançar meus sonhos profissionais.
- 31) O desafio de ter sucesso é tão importante quanto ganhar dinheiro.
- 32) Adoro a ideia de competir e superar os outros.
- 33) Aprecio solucionar problemas no meu dia a dia profissional.
- 34) Encaro o trabalho como um desafio que gosto de superar diariamente.
- 35) Ficaria frustrado caso meu trabalho deixasse de me oferecer desafios.
- 36) Gosto da ideia de superar problemas e dificuldades diariamente.
- 37) O sucesso profissional é minha principal prioridade na vida.
- 38) Uma das coisas mais importantes na minha vida é ter sucesso profissional.
- 39) Meus objetivos pessoais giram em torno do sucesso profissional.
- 40) Pelo sucesso profissional abriria mão de algum tempo com minha família e amigos.
- 41) As pessoas com que convivo quase sempre me aconselham a me dedicar menos ao

- trabalho e à profissão para ter algum tempo disponível para os amigos e família.
- 42) Estou disposto a trabalhar muito pelo meu sucesso profissional.
 - 43) Muitas vezes trabalho em dias e horários de descanso/folga em meu projeto de negócio.
 - 44) Minha vida gira em torno da minha profissão.
 - 45) Ajo de forma proativa ao ser pressionado pelas circunstâncias ou ameaças.
 - 46) Utilizo a rede de contatos pessoais para atingir meus objetivos profissionais.
 - 47) Tenho responsabilidade na conclusão dos trabalhos dentro das metas e prazos estipulados.
 - 48) Confio na minha competência para empreender como fonte do sucesso.
 - 49) Assumo a responsabilidade pela resolução de problemas que possam prejudicar meu sucesso.
 - 50) Gosto de atuar em equipe nas tarefas para cumprir prazos.
 - 51) Confio na minha capacidade de enfrentar e superar os desafios e os obstáculos.
 - 52) Mantenho meus objetivos com foco mesmo diante de resultados inicialmente insatisfatórios.

ANEXO D – Questionário 3M de motivação e personalidade (MOWEN, 2000)

- 1) Sente-se altamente criativo. (Abertura)
- 2) Acha novas soluções. (Abertura)
- 3) É imaginativo. (Abertura)
- 4) É ordenado. (Consciência)
- 5) É preciso. (Consciência)
- 6) É organizado. (Consciência)
- 7) É eficiente. (Consciência)
- 8) É envergonhado perto de outras pessoas. (Extrovertido – Reverso)
- 9) É tímido. (Extrovertido – Reverso)
- 10) É quieto perto de outras pessoas. (Extrovertido – Reverso)
- 11) É gentil com os outros. (Amabilidade)
- 12) É sensível com os outros. (Amabilidade)
- 13) É simpático. (Amabilidade)
- 14) É mais melancólico que os outros. (Instabilidade emocional)
- 15) É temperamental. (Instabilidade emocional)
- 16) É mais irritado que os outros. (Instabilidade emocional)
- 17) Suas emoções vacilam com intensidade. (Instabilidade emocional)