

POTENCIAL EMPREENDEDOR INTERNO SOB O PRISMA DO *MINDSET* DE CRESCIMENTO E DOS CINCO GRANDES TRAÇOS DE PERSONALIDADE: Proposição de um Modelo Teórico

<http://dx.doi.org/10.21527/2237-6453.2022.58.11628>

Recebido em: 20/10/2020

Aceito em: 17/11/2021

Frederico Leocádio Ferreira,¹ Helena Belintani Shigaki,² Carlos Alberto Gonçalves³

RESUMO

Este artigo tem por objetivo propor um modelo hipotético integrando as teorias de *Mindset*, de Potencial Empreendedor Interno e dos Cinco Grandes Traços de Personalidade. Evidenciou-se cinco lacunas teóricas, relacionadas aos traços de Consciência e de Amabilidade com *Mindset* fixo, aos traços de Extroversão e Neuroticismo com *Mindset* de crescimento e, principalmente, a correlação entre as teorias de *Mindset* com Potencial Empreendedor Interno. Foi realizada uma revisão de literatura das teorias de *Mindset*, de Potencial Empreendedor Interno e dos Cinco Grandes Traços de Personalidade, para auxiliar na construção do modelo e na formulação de suas hipóteses, seguindo a linha de Elgelman e Schreiber (2018). O estudo tem como contribuição a elaboração do modelo hipotético e o desenvolvimento de 12 proposições para guiar futuras pesquisas.

Palavras-chave: *Mindset* de crescimento; *Mindset* fixo; potencial empreendedor interno; 5 grandes traços.

POTENTIAL INTERNAL ENTREPRENEUR UNDER THE PRISM OF GROWTH MINDSET AND THE BIG FIVE PERSONALITY TRAITS: PROPOSING AN INTEGRATIVE FRAMEWORK

ABSTRACT

This article aims to propose a hypothetical model integrating the theories of Mindset, Potential Internal Entrepreneur and the Big Five Personality Traits. Five theoretical gaps were evidenced, related to the traits of Consciousness and Kindness with fixed Mindset, the traits of Extroversion and Neuroticism with growth Mindset and, mainly, the correlation between Mindset and Potential Internal Entrepreneur's theories. A literature review of the theories of Mindset, Potential Internal Entrepreneur and the Big Five Personality Traits was carried out to assist in the construction of the model and in the formulation of its hypotheses, follow the lines of Elgelman and Schreiber (2018). The study contributes to the development of the hypothetical model and the development of twelve proposals to guide future studies.

Keywords: Growth Mindset; Fixed Mindset; entrepreneurial potential; Five Big personality traits

¹ Autor correspondente: Doutorando em Administração - Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Av. Pres. Antônio Carlos, 6627 – Pampulha, Belo Horizonte/MG, Brasil. CEP 31270-901. Bolsista Fundação de Amparo à Pesquisa de Minas Gerais (Fapemig). <http://lattes.cnpq.br/6372638981133187>. <https://orcid.org/0000-0002-1038-9940>. fredericoleocadio@gmail.com

² Professora e Pesquisadora do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração. Centro Universitário Unihorizontes. Belo Horizonte/MG, Brasil. <http://lattes.cnpq.br/8267546467062483>. <https://orcid.org/0000-0003-0456-7146>

³ Professor do Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (CEPEAD). Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Belo Horizonte/MG, Brasil. <http://lattes.cnpq.br/5736078976141563>. <https://orcid.org/0000-0003-1222-141X>

INTRODUÇÃO

O uso de métodos, de técnicas e de treinamentos em profissionais pode ser observado em organizações que desejam obter um maior engajamento das equipes e fomento ao empreendedorismo, visando à geração de maior vantagem competitiva, inclusive sustentável. Segundo Barney e Clark (2007), a vantagem competitiva é o resultado de uma estratégia de criação de valor que não foi simultaneamente posta em prática por organizações concorrentes e se constitui um recurso de natureza valiosa, rara, não imitável e devidamente gerenciado pela organização, sendo, este último, característico da vantagem competitiva sustentável (BARNEY; CLARK, 2007) e considerado, também, um diferencial para que haja capacidade de gerenciamento (GUSMÁN; SANTOS; BARROSO, 2020). Quando a organização gerencia uma vantagem competitiva de forma eficaz, ela assume uma posição mais sustentável no mercado à medida que seu concorrente não o imita ou o supera (BARNEY; CLARK, 2007).

Entre os recursos internos de uma organização, o indivíduo, ao realizar as atividades sozinho ou em equipes, assume um importante fator de desenvolvimento da organização no sentido de crescimento e sustentabilidade competitiva (BRANDÃO, 2018). O gerenciamento de recursos internos pode ser compreendido em diversas dimensões, como afirmam Rehman *et al.* (2020), incluindo práticas para melhorar o desempenho na organização. Dessa forma, os recursos humanos são fonte de vantagem competitiva para a organização por uma série de fatores, entre os quais é possível destacar: (i) não serem facilmente substituíveis ou imitáveis, (ii) serem únicos em sua essência e habilidades e (iii) serem de valor para uma organização à medida que se identificam e adotam as políticas e objetivos estratégicos da organização para si (BARNEY; CLARK, 2007).

O cérebro do indivíduo, quando adquire novos conhecimentos e os internaliza na forma de técnicas e aprendizados, cria novas conexões cerebrais, que se modificam à medida que novos aprendizados e habilidades são adquiridos e absorvidos em sequência (DRAGANSKI *et al.*, 2004; KELLER; JUST, 2016). Corroborando as afirmações anteriores, Rheman *et al.* (2020) afirmam que a vantagem competitiva de uma organização depende do aprendizado. Usando como respaldo esses estudos acerca da plasticidade cerebral, um indivíduo pode desenvolver sua inteligência e competências por meio de esforço, de prática e de dedicação (GARDNER, 1995). Dweck (1999, 2017), seguindo a linha de Gardner (1995), propõe o desenvolvimento cognitivo individual como dependente do tipo de direcionamento aos objetivos dirigidos ao aprendizado ou ao seu próprio desempenho.

Quando o indivíduo dedica-se a alcançar seus objetivos de desempenho, ele se baseia na crença de que suas habilidades e competências estão ligadas à sua genética e aptidão, e com essa visão limitada, assume a não maleabilidade de suas capacidades (DWECK, 1999, 2017). Adicionalmente, quando o indivíduo se empenha para aprender cada vez mais, está perseguindo seus objetivos de aprendizado (DWECK, 1999, 2017), ou seja, acredita na maleabilidade do seu conhecimento e habilidades, acreditando que é um ser em constante aprendizado e evolução. Essa visão voltada aos objetivos de aprendizado é conhecida como teoria incremental da inteligência, ou simplesmente *Mindset* de crescimento, enquanto a visão voltada para os objetivos de desempenho é a teoria da entidade da inteligência, ou *Mindset* fixo.

Hisrich (1990) defende que uma pessoa pode ter o desejo de se empreender em novos projetos na própria organização que atua, não sendo necessário possuir seu próprio negócio, e

para que o potencial desse indivíduo possa ser aproveitado, a organização em si deve fornecer total suporte para a prática empreendedora. Este indivíduo, intraempreendedor, possui o que foi aqui nomeado como Potencial Empreendedor Interno (PEI) e é estudado por autores como Maier e Zenovia (2011), Kearney, Hisrich e Antoncic (2013) e Valsavia, Moriano e Molero (2016).

O PEI pode ser desenvolvido por meio de um tratamento educacional, sendo amplo e internacionalmente estudado em Escolas de Negócios como nos Estados Unidos da América, no Brasil, na China e na União Europeia (ALBERTO; SILVA; RODRIGUES, 2007; MINELLO; BÜRGER; KRÜGER, 2017; RIBEIRO; BERNARDES, 2014). A importância de se desenvolver a atitude empreendedora em um indivíduo pode trazer consequências positivas significantes para as organizações, como aumento da autoeficácia (FILION, 2000), da satisfação do indivíduo com o seu trabalho (ANTONCIC; ANTONCIC, 2011), do desempenho organizacional (FELÍCIO; RODRIGUES; CALDEIRINHA, 2012) e, conseqüentemente, do crescimento da firma (FELÍCIO; RODRIGUES; CALDEIRINHA, 2012).

Os estudos sobre o *Mindset* de crescimento no Brasil encontram-se ainda em estágio embrionário, concentrando-se em estudos transversais, qualitativos ou teóricos, enfocando sua influência sobre o desempenho de estudantes e atletas (FAGUNDES; LUCE; ESPINAR, 2014; FERNANDES; RAPOSO; FERNANDES, 2012; MONTEIRO; SANTOS, 2011). Na Administração, no âmbito internacional, existem esforços para trazer o conceito do *Mindset* de Crescimento para a organização, com estudos nas temáticas do comportamento do consumidor (MURPHY; DWECK, 2016; JOHN; PARK, 2016; PUENTE-DIAZ; CAVAZOS-ARROYO, 2018; CARNEVALE; YUCEL-AYBAT; KACHERSKI, 2018; SONG; LEE; KIM, 2019), estratégia (RATTAN; DWECK, 2018; FERREIRA; BANDEIRA; GONÇALVES, 2020) e liderança (WANG *et al.*, 2018; CANIÉLS; SEMEIJN; RENDERS, 2018). A maioria dos artigos, porém, ainda se concentra nos campos de conhecimento da Pedagogia e da Psicologia. Dos 350 artigos completos, publicados na *Web of Science*, somente 3,71% são voltados para a Administração, com um crescimento de 107% em quantidade de publicação na última década.

Os traços de personalidade, especificadamente, são um conjunto de características que diferenciam indivíduos com base em determinado padrão de conhecimento (CLONINGER, 1999). Nos estudos sobre personalidade, destaca-se o estudo dos Cinco Grandes Traços de Personalidade, “The Big Five” ou “5 grandes traços”, que formam disposições garantidas manifestadas em padrões de comportamento relativamente estáveis (COBB-CLARK; SCHURER, 2011; MCCRAE; COSTA JR., 1999). 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.*, 2002) e é uma teoria consolidada, visto: (i) a quantidade considerável de estudos longitudinais e *cross-seccionais* existentes (MCCRAE; COSTA JR., 1999); (ii) a validação em diferentes culturas, idades, sexo e linguagens; (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, que fundamentam a hereditariedade.

Quando um gestor almeja desenvolver o PEI dos funcionários de uma organização, o aprendizado pode ser facilitado caso estes possuam um *Mindset* de crescimento e acreditem, assim, que por meio de esforço, sua habilidade empreendedora pode ser desenvolvida propondo objetivos/metapas a serem cumpridos, com persistência e dedicação, independentemente de riscos e obstáculos, ao enxergar erros como possibilidade de evolução individual.

Assim, este artigo busca, por meio de uma revisão de literatura, propor um modelo hipotético a ser estudado em futuras pesquisas dentro da gestão de pessoas e da Administração, integrando as teorias de *Mindset*, de PEI e dos Cinco Grandes Traços de Personalidade.

REVISÃO DE LITERATURA

Mindset

Quando se pensa em inteligência, o senso comum leva para caminhos relacionados à facilidade de aprendizado ou desenvolvimento de determinada tarefa com facilidade. Inteligência, porém, compreende uma complexidade de fatores estudados por décadas por acadêmicos na área da Psicologia, das Neurociências, da Biologia, entre outras disciplinas-núcleo que vão além do conhecimento popular (GARDNER, 1995). Gardner, respaldado por estudos da neurociência, que mostram que o cérebro se modifica à medida que um indivíduo absorve conhecimentos novos (LI; LEGAULT; LITCOFSKY, 2014; DRAGANSKI *et al.*, 2004), defende que todo indivíduo nasce com sete tipos de inteligência, e que mesmo que geneticamente esteja inclinado a desenvolver umas em detrimento de outras, todas as sete podem se desenvolver, com base em treinamentos. O estudo de Gardner foi comprovado em pesquisas recentes sobre aprendizado escolar e formas de ensino (AHMAD *et al.*, 2015; SANGSONGFA; RAWANG, 2016) e em uma meta-análise que encontrou uma correlação positiva entre a teoria das inteligências múltiplas de Gardner e conquistas acadêmicas (YURT; POLAT, 2015).

Seguindo a teoria de Gardner (1995), é possível inferir que o indivíduo que procura pelo aprendizado torna-se cada vez mais hábil e inteligente, desenvolvendo neste um interesse pelo desenvolvimento individual. Dweck (1999, 2017) corrobora essa teoria defendendo que o processo cognitivo, como um processamento interno de informações ambientais, é o grande precursor motivacional, direcionando o indivíduo a objetivos de desempenho ou de aprendizado (DWECK, 1999, 2017).

Segundo Dweck (1999, 2017), indivíduos direcionados a objetivos de aprendizado buscam o crescimento contínuo de suas competências pelo esforço e por desafios, enquanto sujeitos voltados a objetivos de desempenho acreditam que já possuem habilidades e competências suficientes, uma vez que possuem uma inteligência limitada e genética, evitando mudanças e possuindo baixa persistência diante de dificuldades (DWECK, 1999, 2017). A validade desse direcionamento para objetivos foi comprovada pela meta-análise realizada por Burnette *et al.* (2013).

Um indivíduo que apresenta um direcionamento para objetivos de aprendizado possui um *Mindset* de crescimento, enquanto que aquele direcionado a objetivos de desempenho possui 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 no que faz. A atitude do *Mindset* fixo de desempenho não traz, a curto prazo, conseqüentes negativos agravantes para a organização, a não ser que, mediante a possibilidade de contestação de suas habilidades, esse indivíduo passe a evitar mudanças e desafios que o engradeçam, constituindo-se em um *Mindset* fixo bloqueador do crescimento.

Para este artigo será utilizado o conceito de *Mindset* fixo como um indivíduo focado em seu próprio desempenho e habilidade, uma vez que considera suas habilidades algo limitado, genético e imutável, e assim, compete por seu *status quo*, bloqueando-o para mudanças e desafios que o engrandecem (DWECK, 2017, 1999; VANDEWALLE, 1997). Reitera-se que possuir um *Mindset* fixo depende do contexto de aplicação da atitude (SCOTT; GUINEA, 2014).

Os estudos do *Mindset* de Crescimento nos campos da Pedagogia e Psicologia ligam-se a um aumento do desempenho (CLARO; PAUNESKU; DWECK, 2016), da facilidade de aprendizado (BEDFORT, 2017), do engajamento (ZENG; HOU; PENG, 2016), da resiliência (YEAGER *et al.*, 2014), da criatividade (TANG; WERNER; KARWOWSKI, 2016), da diminuição de estressores e de problemas psicossomáticos, como ansiedade e depressão (SCHRODER *et al.*, 2016; SCHRODER *et al.*, 2017) e da persistência em dietas e alimentação saudável (BURNETTE; FINKEL, 2012). Em complemento, Bahník e Vranka, (2017) realizaram um estudo com vestibulandos e perceberam 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, o que sugere que o conceito pode não ser aplicável para todas as situações acadêmicas.

O *Mindset* de Crescimento, na condição de uma atitude, pode ser incitado e desenvolvido por meio de treinamento. Um deles é o de Blackwell, Trzesniewski e Dweck (2007), um treinamento cognitivo, dividido em oito sessões interativas, aplicado principalmente em ambientes acadêmicos com adolescentes e graduandos. Para crianças, existe o *Brainology*, um treinamento para alunos do Fundamental, disponível no site *Mindset Works*. Essa diferenciação etária é frisada, visto que os treinamentos nem sempre são eficientes ou aplicáveis a todas as situações. Schmidt, Shumow e Kackar-Cam (2017) e Donohoe, Topping e Hannah (2012) contribuem para essa contrapartida colocando em pauta a efetividade e generalidade dos resultados do teste "*Brainology*" para desenvolver o *Mindset* de Crescimento em crianças e adolescentes. No primeiro estudo, ao aplicá-lo em estudantes do nono e sétimo anos, contactou-se maior nível de controle e aprendizado no primeiro grupo de alunos, mostrando que para uma maior efetividade no tratamento é preciso uma identificação das unidades de teste com o experimento. No segundo estudo percebeu-se que, apesar da sua efetividade durante o tratamento e logo depois, o crescimento do *Mindset* não fora sustentado e após um tempo os alunos chegaram ao nível de *Mindset* correspondente ao início do tratamento.

Voltada ao ambiente organizacional, existe uma tentativa de levar o conceito para a Administração, tanto no comportamento do consumidor quanto nos estudos de estratégia e liderança. No comportamento do consumidor existem trabalhos que mostram que um indivíduo com o *Mindset* de Crescimento possui uma maior aceitação de extensão de marca (MATHUR; JAIN; MAHESWARAN, 2012), reage melhor diante de eventos negativos que ocorram com a marca (PUENTE-DIAZ; CAVAZOS-ARROYO, 2018; YIN; YU; POON, 2016) e buscam em redes sociais marcas que incitem seu desejo de autoaprimoramento (SONG; LEE; KIM, 2019). Já no campo da estratégia encontram-se trabalhos que defendem que o *Mindset* de Crescimento proporciona um maior altruísmo organizacional – desejo de ajudar o próximo no ambiente de trabalho (ÖZDURAN; TANOVA, 2017), uma maior aceitação de *feedbacks* (ZINGONI; BYRON, 2017), bem como saber lidar melhor com situações de preconceito no local de trabalho (RATTAN; DWECK, 2018). Por fim, nos estudos sobre liderança, existem trabalhos que mostram que um líder com o *Mindset* de Crescimento consegue transmitir essa atitude a seus seguidores (HESLIN; VANDEWALLE; LATHAM, 2006). Encontram-se trabalhos também que relacionam o *Mindset* de

Crescimento a uma liderança transformacional (GONG; HUANG; FARTH, 2009), mostrando que um indivíduo com o *Mindset* de Crescimento consegue lidar melhor com esse tipo de liderança, influenciando sua proatividade e engajamento, o que não acontece com alguém de *Mindset* Fixo, que pode sofrer ansiedade e estresse sob o comando de um líder transformacional (CANIÉLS; SEMEIJN; RENDERS, 2018).

Como pode ser visto, existe um diálogo entre a Administração e os estudos sobre o *Mindset* de Crescimento, com uma maior preponderância no campo do comportamento do consumidor. Na estratégia, defende-se que o *Mindset* de Crescimento pode ser importante para os colaboradores e gestores, uma vez que se faz necessário uma equipe que seja flexível às mudanças, com objetivos voltados ao crescimento, ao desenvolvimento e ao aprendizado, para trabalhar em um ambiente organizacional cada vez mais dinâmico e em constante mudança (BOWER; KONWERSKI, 2017; ROUX; HÄRTEL, 2018).

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, defende o 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, 2000). Possui, então, iniciativa, criatividade para utilizar recursos, transforma o ambiente social e econômico, possui tenacidade, sabe lidar com incertezas, é apaixonado pelo que faz e possui capacidade de estabelecer e atingir objetivos (DORNELAS, 2008; FILION, 2000). 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 esses indivíduos a persistirem em sua iniciativa disruptiva de seu *status* profissional atual (DORNELAS, 2008).

Há, ainda, estudiosos que defendem o empreendedorismo como traços de personalidade inerentes ao indivíduo (MCCLELLAND, 1961), porém pelo seu caráter determinístico ou pela falta de metodologias robustas esta teoria é criticada por aqueles que defendem a importância do comportamento empreendedor (MALHEIROS, 2016). Conhecem-se empreendedores por suas realizações, não pelos seus traços de personalidade (COVIN; SLEVIN, 1991). Este comportamento empreendedor pode ser aprendido por tratamentos visando a desenvolver no indivíduo um potencial empreendedor, podendo ser ministrados em disciplinas do curso de Administração em países como China, EUA, Brasil e União Europeia (ALBERTO; SILVA; RODRIGUES, 2007; MINELLO; BÜRGER; KRÜGER, 2017; RIBEIRO; BERNARDES, 2014). Assim, têm-se as três abordagens do empreendedorismo, como apontadas por Pacheco e Brito (2020).

Um indivíduo intraempreendedor é aquele que age como empreendedor dentro de uma empresa já existente, criando algo novo sem ter de abrir um novo negócio (MAIER; ZENOVIA, 2011; KEARNEY; HISRIC; ANTONCIC, 2013; VALSAVIA; MORIANO; MOLERO, 2016). Um ambiente intraempreendedor é fomentado por uma organização com rede de contatos forte 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 de 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 a um aumento do seu PEI.

A organização intraempreendedora opera em fronteiras de tecnologia e novas ideias são encorajadas e suportadas (HISRICH, 1990). É importante que pesquisa e desenvolvimento operem em tecnologias visando a 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 deve ter um suporte organizacional e gerencial (HISRICH, 1990). Esse suporte gerencial também é defendido por Moriano *et al.* (2014) e Maier e Zenovia (2011) como fonte para se desenvolver o intraempreendedorismo. O intraempreendedor deve compreender o ambiente em que está inserido, ser visionário e flexível, criar opções de gerenciamento, 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, como o não envolvimento de grandes riscos, visto que a inovação ocorre dentro de um ambiente conhecido e amigável, e os recursos utilizados são da própria companhia, o que envolve também a sua boa reputação e seu *know-how*, *network* e infraestrutura. Por sua vez, como desvantagens se tem a insatisfação com a recompensa recebida pelos esforços despendidos no ato empreendedor e com apreciação incorreta da inovação, além do 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), por exemplo, mostram a relação positiva entre satisfação dos funcionários e o ato de intraempreender à medida que funcionários insatisfeitos não contribuem para que essa atitude seja desenvolvida na organização. O intraempreendedorismo também foi relacionado com o crescimento (BÜRSTROM; WILSON, 2015; FELÍCIO; RODRIGUES; CALDEIRINHA, 2012), com o desempenho da firma (BARUAH; WARD, 2015; VALSAVIA; MORIANO; MOLERO, 2016) e a lucratividade da firma (BARUAH; WARD, 2015), gerando vantagem competitiva (MA; LIU; KARRI, 2016; CORBETT *et al.*, 2013).

Este comportamento intraempreendedor pode ser aprendido por meio de tratamentos, acreditando que o processo empreendedor não é algo inerente ao indivíduo, e sim pode ser aprendido por qualquer pessoa, e é dependente de fatores internos e externos, do perfil individual e da maneira com que esses indivíduos lidam com desafios e obstáculos cotidianos (DORNELAS, 2008; KRUEGER JR., 2007). O ambiente organizacional torna-se importante para o processo empreendedor, uma vez 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, Veit e Monteiro (2013) propõem um perfil empreendedor, formado pela (i) propensão ao risco; (ii) planejamento formal; (iii) pensamento analítico; (iv) potencial inovador; (v) relacionamento; (vi) propensão ao desafio; (vii) dedicação à atividade empreen-

dedora e (viii) competência estratégica. Todas essas características, em diferentes proporções, levam ao perfil de um indivíduo empreendedor (GONÇALVES FILHO; VEIT; MONTEIRO, 2013), perfil este que se desenvolve internamente em uma organização incentivadora, à medida que a organização deseja que seus colaboradores sejam intraempreendedores, perfil esse mensurado neste estudo como PEI (HISRICH, 1990; MORIANO *et al.*, 2014; MAIER; ZENOVIA, 2011).

Os 5 grandes traços de 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), situações e recursos disponíveis ao indivíduo. Essa relação, no entanto, 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, que formam disposições garantidas manifestadas em padrões de comportamento relativamente estáveis (MCCRAE; COSTA JR., 1999; COBB-CLARK; SCHURER, 2011): Neuroticismo, Extroversão, Amabilidade, Consciência e Abertura.

Neuroticismo é caracterizado pela instabilidade emocional, em que o indivíduo é propenso a uma troca de humor constante. Sendo assim, esses indivíduos são propensos ao estresse, à insegurança, à depressão e ao sentimento de culpa, à ansiedade, à hostilidade e ao 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., 1999).

Extroversão tende a caracterizar indivíduos socialmente orientados, com considerável habilidade social e numerosas amizades. Esses indivíduos gostam de agregar pessoas 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., 1999). Estes sujeitos têm tendência a possuir interesses empreendedores, a participar de 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, mostrando-se indivíduos responsáveis e cautelosos (JUDGE *et al.*, 1999; MCCRAE; COSTA JR., 1999) e (iii) ordenados, revelando-se planejados, organizados, capazes de autodisciplina e aptos a buscar pela sua eficiência individual e sistêmica (JUDGE *et al.*, 1999; MCCRAE; COSTA JR., 1999).

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). McCrae e Costa (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, 1999). Essas pessoas possuem interesse em viagens, muitos *hobbies* diferentes, conhecimentos e interesses vocacionais diversos (MCCRAE; COSTA, 1999).

Estes traços têm sido estudados em vários campos temáticos, como: (i) na Psicologia, ao estudar o vício em Facebook (TANG; WERNER; KARWOWSKI, 2016), a propensão a obter sucesso na carreira (JUDGE *et al.*, 1999) e a capacidade de lidar com conflitos (ANTONIONI, 1998) (ii) na Pedagogia, ao relacionar os traços com motivação acadêmica (KOMARRAJU; KARAU, 2005; MAJOR; TURNER; FLETCHER, 2006; KOMARRAJU; KARAU; SCHMECK, 2009), procrastinação (KIM; FERNANDEZ; TERRIER, 2017) e desempenho escolar (KOMARRAJU; KARAU; SCHMECK, 2009; SORICÍ; PENEZÍĆ; BURICÍ, 2017); (iii) e na Administração, relacionando os traços com os estilos de liderança (BONO; JUDGE, 2004; JUDGE; BONO, 2000; HOOGH; HARTOG; KOOPMAN, 2005), satisfação no trabalho (JUDGE *et al.*, 1999; FURNHAM *et al.*, 2009; BUI, 2017) e desempenho no trabalho (SALGADO, 1997; HURTZ; DONOVAN, 2000; BARRICK; MOUNT, 1991; ROTHMANN; COETZER, 2003; BARRICK; MOUNT, 1993). Devido ao enfoque deste artigo, a discussão irá se ater aos trabalhos inseridos no campo 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 ligaram-se à liderança transformacional no estudo de Judge e Bono (2000). Nesse caso, além da sociabilidade exigida por um líder, é preciso que este tenha compaixão para 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 respeita à satisfação no trabalho, uma meta-análise realizada por Judge, Heller e Mount (2002) constatou que os traços da Extroversão, da Consciência e negativamente do Neuroticismo ligavam-se à Satisfação. Consciência também se relacionou à Satisfação no trabalho de Furnham, Eracleous e Chamorro-Premuzic (2009) e no trabalho de Bui (2017), porém esse segundo trabalho, realizado com uma amostra representativa no Reino Unido, trouxe algumas divergências. A primeira delas é que Extroversão não foi relacionada à Satisfação, talvez pelo fato de que pessoas extrovertidas apreciem mais a socialização que a satisfação no trabalho em si. A segunda divergência é que Amabilidade se relacionou com Satisfação, bem como o negativo de Abertura, justificado pelo fato de a amostra ser pertencente a nichos em que 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, em que 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).

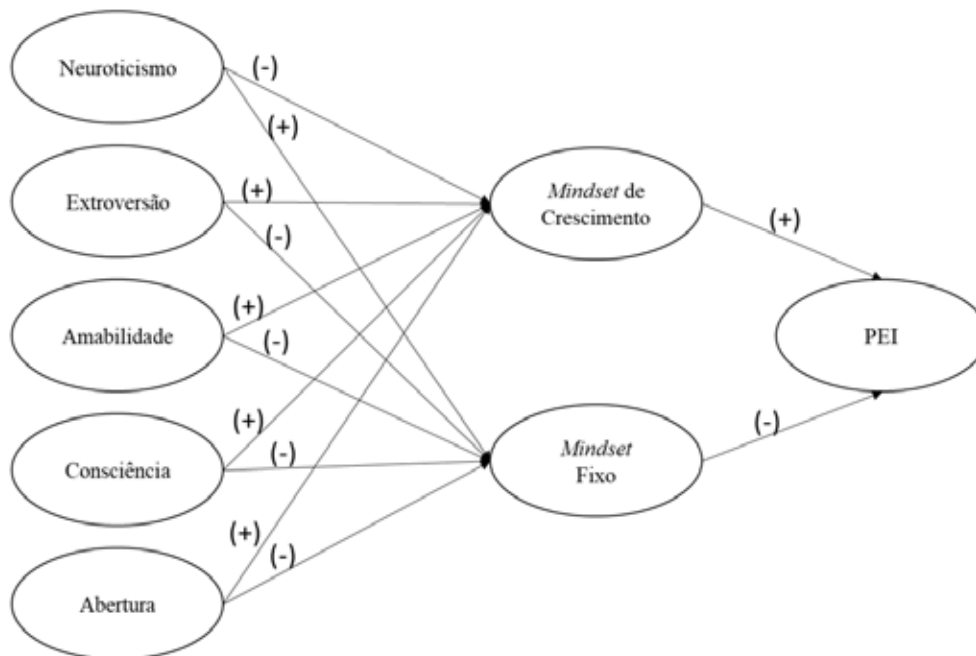
Barrick e Mount (1993) contemplaram os traços e o desempenho, mediados pelo dinamismo do ambiente, percebendo que, em ambientes estáveis, a Amabilidade era ligada ao Desempenho, enquanto que, em ambientes dinâmicos, a Extroversão e a Consciência tinham uma relação mais forte com o desempenho. Rothmann 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 esses estudos são mais comuns na 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 (1999), talvez não seja a abordagem certa a ser utilizada.

PROPOSIÇÃO DE HIPÓTESES E LINHAS DE PESQUISA

Estudar o *Mindset* de Crescimento sem considerar seus antecedentes pode trazer análises incompletas, bem como focar as pesquisas em *designs* transversais. No modelo teórico proposto, os cinco grandes traços de personalidade (Neuroticismo, Extroversão, Amabilidade, Consciência e Abertura) são construtos antecedentes do *Mindset*. Por sua vez, o PEI seria uma consequência do *Mindset*. O modelo pode ser visualizado na Figura 1.

Figura 1 – Modelo Teórico Proposto



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Por sua vez, um indivíduo com um *Mindset* de Crescimento estará negativamente ligado ao Neuroticismo, 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). O *Mindset* de Crescimento é um propulsor de um equilíbrio emocional e satisfação de vida do indivíduo, sendo relacionado negativamente a sintomas de estresse e ansiedade (Neuroticismo), o que condiz com estudos anteriores (SCHRODER *et al.*, 2016; SCHRODER *et al.*, 2017; ZWEIG; WEBSTER, 2004).

O traço de personalidade do Neuroticismo liga-se ao *Mindset* Fixo em estudos anteriores, como o de Jones e McMichael (2015) e Furnham (2014). Um indivíduo com o *Mindset* Fixo é ansioso, hostil e impulsivo, apresentando o traço de personalidade da competitividade (MATZLER; MUELLER, 2011), e possuindo maior tendência a enfrentar problemas, como aumento da ansiedade, sintomas de depressão e estresse (SCHRODER *et al.*, 2016; SCHRODER *et al.*, 2017). De forma semelhante, alguém com altos índices do traço de personalidade do neuroticismo caracteriza-se como um indivíduo propenso à instabilidade emocional, ao estresse, à insegurança, à depressão, à ansiedade, à hostilidade e ao constrangimento (MCCRAE; COSTA JR., 1999; JUDGE *et al.*, 1999). Assim, propõe-se uma relação diretamente proporcional entre os dois construtos.

Proposição 1: O traço de personalidade do Neuroticismo está negativamente relacionado ao *Mindset* de Crescimento.

Proposição 2: O traço de personalidade do Neuroticismo está positivamente relacionado ao *Mindset* Fixo.

Indivíduos extrovertidos tendem a ter alta habilidade social, gostam de agregar pessoas em seu círculo social, são dominantes, ambiciosos, aventureiros e assertivos (JUDGE *et al.*, 1999; MCCRAE; COSTA JR., 1999). Dessa forma, propõe-se que Extroversão é relacionado positivamente ao *Mindset* de Crescimento, indivíduos proativos, em busca de crescimento e desenvolvimento, sem medo de se aventurar em ambientes inconstantes e sujeitos à mudança. Essa relação foi encontrada no estudo de Zweig e Webster (2003).

Foi encontrado um estudo que sugere uma ligação negativa entre o traço de personalidade da Extroversão e o *Mindset* Fixo (FURNHAM, 2014). Essa ligação justifica-se, principalmente, ao considerar que alguém com *Mindset* Fixo assumirá uma postura reclusa em determinados ambientes, bloqueará mudanças, irá considerar seus pares enquanto competidores e tentará provar suas habilidades em detrimento de suas capacidades sociais (DWECK, 2017; DWECK, 2012; JUDGE *et al.*, 1999; MCCRAE; COSTA JR., 1999).

Proposição 3: O traço de personalidade da Extroversão está positivamente relacionado ao *Mindset* de Crescimento.

Proposição 4: O traço de personalidade da Extroversão está negativamente relacionado ao *Mindset* Fixo.

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; KARAU, 2005). A relação é comprovada pelos estudos de De Feyter *et al.* (2012) e Hazrati-Via-

ri, Rad e Torabi (2012), em que um indivíduo com o traço da Amabilidade possui características pró-sociais como altruísmo, afeto e cooperatividade, características que incidem sobre o seu *Mindset* de Crescimento, fazendo de um trabalho em equipe um centro de aprendizado e desenvolvimento, frutos de *feedbacks* e críticas construtivas.

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, uma vez que sua capacidade de socialização é afetada pela competitividade que assume com os pares, haja vista a necessidade de se autopromover perante sua organização. Infere-se, então, que uma pessoa com *Mindset* Fixo possuirá pouca incidência do traço de personalidade da Amabilidade, e propõe então uma relação inversamente proporcional entre esses construtos.

Proposição 5: O traço de personalidade da Amabilidade está positivamente relacionado ao *Mindset* de Crescimento.

Proposição 6: O traço de personalidade da Amabilidade está negativamente relacionado ao *Mindset* Fixo.

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. É um sujeito, portanto, adepto a se planejar, com conscienciosidade, rumo aos seus objetivos. Assim, depreende-se que o traço elementar da Consciência é antecessor ao *Mindset* de Crescimento, relação comprovada pelos estudos de Matzler e Mueller (2011), Furnham *et al.* (2003) e Jones e McMichael (2015).

Um indivíduo com o *Mindset* Fixo tem ligações com um baixo desempenho, seja em ambientes acadêmicos seja em ambientes organizacionais, comprometendo sua dedicação, uma vez que, sujeitando-se a obstáculos pertinentes a quaisquer novas atividades que se inserem à sua rotina, encontra nesses obstáculos o motivo de sua desistência, afirmando não possuir habilidades necessárias para tal (CLARO; PAUNESKU; DWECK, 2016; BURNETTE, 2010; KEATING; HESLIN, 2015). Devido a isso, sua orientação para conquista, relacionada à persistência e trabalho duro, sendo de propósito e visão, são comprometidos. Orientação para a conquista é um dos pilares que formam o traço de personalidade da consciência (JUDGE *et al.*, 1999), e, com isso, infere-se uma relação inversamente proporcional entre esses construtos.

Proposição 7: O traço de personalidade da Consciência está positivamente relacionado ao *Mindset* de Crescimento.

Proposição 8: O traço de personalidade da Consciência está negativamente relacionado ao *Mindset* Fixo.

Aqueles que possuem uma configuração mental voltada para o crescimento adotam posturas voltadas para o aprendizado, estão abertos a novas experiências e tarefas desafiadoras, haja vista que se consideram 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 seja mais propício a desenvolver um *Mindset* de Crescimento (DWECK, 1999, 2017; MCCRAE; COSTA, 1999; JUDGE *et al.*, 1999). Essa relação já foi comprovada em estudos de caráter transversal e *cross-seccional* (FURNHAM, 2014; DE FEYTER *et al.*, 2012; JONES; MCMICHAEL, 2015).

O *Mindset* Fixo conduz o indivíduo a ficar preso em seu próprio trabalho e desempenho, não participando de eventos e oportunidades ao seu redor, possuindo uma consciência limitada, com enfoque em suas habilidades determinadas (DWECK, 1999; DWECK, 2017). Em um ambiente organizacional, este indivíduo bloqueará quaisquer oportunidades de crescimento e de mudança que venham a surgir, pois considera-se apto a fazer o que realiza e nada mais, e assim, sugere-se que este indivíduo possuirá também baixos índices do traço de personalidade da abertura. Esta relação já foi comprovada em estudos anteriores, como o de Matzler e Mueller (2011) e Harris, Mowen e Brown (2005).

Proposição 9: O traço de personalidade da Abertura está positivamente relacionado ao *Mindset* de Crescimento.

Proposição 10: O traço de personalidade da Abertura está negativamente relacionado ao *Mindset* Fixo.

Um sujeito com *Mindset* de Crescimento aumenta a autoeficácia, à medida que ele persiste em seus objetivos, mesmo que suas recompensas não sejam imediatas, mantendo-se nos caminhos aos quais se predispõe, direcionando-se ao aprendizado e ao desenvolvimento contínuo (BEDFORT, 2017; GONG; HUANG; FARTH, 2009; KEATING; HESLIN, 2015; BOWER; KONWERSKI, 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 PEI quando estimulado. Sabendo-se que, como o PEI é um comportamento, ele pode ser desenvolvido e potencializado. Quando um indivíduo possui um *Mindset* de Crescimento, estará aberto a um aprendizado que o guie a tomar atitudes empreendedoras dentro da organização (DORNELAS, 2008; KRUEGER JR., 2007; BLACKWELL; TRZESNIEWSKI; DWECK, 2007). O trabalho de Ferreira, Bandeira e Gonçalves (2020) sugere uma relação positiva entre o *Mindset* de Crescimento e o potencial empreendedor de estudantes de Administração, mas não foram encontrados trabalhos que comprovem essa relação em um ambiente organizacional.

Proposição 11: O *Mindset* de Crescimento gera um efeito positivo no PEI

Pretende-se analisar o papel do *Mindset* Fixo no PEI, pois, como 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 desempenhar seu papel e pensamento analítico da melhor maneira possível, sendo observador e consciente do

que é necessário para que seus objetivos correntes sejam atingidos (VEIT; GONÇALVES FILHO, 2007; VANDEWALLE, 1997; DWECK, 1986). Esse indivíduo, contudo, 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, 1999; VEIT; GONÇALVES FILHO, 2007; GONÇALVES FILHO; VEIT; MONTEIRO, 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 emergja nos indivíduos que formam sua organização (VANDEWALLE, 1997; GONÇALVES-FILHO; VEIT; MONTEIRO, 2013).

O trabalho de Ferreira, Bandeira e Gonçalves (2020) sugere que o Mindset Fixo não influencia o potencial empreendedor interno, porém sua amostra concentrou-se em estudantes de graduação, e aponta uma amostra limitada para generalizações. Não foram encontrados trabalhos que comprovem essa relação em um ambiente organizacional. Assim, chega-se à proposição 12:

Proposição 12: O Mindset Fixo gera um efeito negativo no PEI.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como objetivo propor um modelo teórico a ser testado, envolvendo uma atitude voltada para o crescimento, PEI e os cinco grandes traços. Já foi comprovado que traços de personalidade são antecessores de ambos os construtos (*Mindset* e PEI) e, por isso, focar somente nos consequentes pode trazer recortes de pesquisas fracionados e limitados. Acredita-se que em um contexto de dinamismo e mudanças econômicas seja importante desenvolver a força de trabalho para lidar com adversidades e obstáculos, de forma a manter elevado seu desempenho e engajamento no trabalho.

O modelo proposto por esse estudo possui o limite de não inferir uma relação causal, podendo ser testado de forma transversal e longitudinal. Da mesma forma, uma limitação do presente estudo é o uso, principalmente, da base de dados *Web of Science*, assim, futuras pesquisas poderiam ampliar a pesquisa a outras bases. Da mesma forma, não se pretendeu aqui realizar uma revisão sistemática em bases de dados variadas, o que poderia aumentar a validade desses resultados e proposições – o trabalho limita-se a uma estrutura teórica e ensaística. Futuras pesquisas poderiam também realizar pesquisas bibliométricas para ter uma visão geral sobre o campo, até agora pouco explorado, do *Mindset*.

Existem, na literatura, evidências que o *Psycap* esteja positivamente relacionado com o engajamento no trabalho, assim como evidencias ligando o *Mindset* de crescimento ao nível de engajamento individual, porém não existem trabalhos testando o papel mediador do *Psycap* na relação do *Mindset* de crescimento e engajamento. Logo, como sugestão para futuros trabalhos é que essa relação seja provada por meio de experimentos. A primeira sugestão no que respeita ao caráter experimental seriam as intervenções para desenvolver o *Psycap* e o *Mindset* concomitantemente, a fim de potencializar os resultados obtidos. Por fim, como o potencial empreendedor também pode ser desenvolvido por meio de experimentos, o que pode caracterizá-lo como um “tipo de estado” psicológico, sugere-se seu uso como variável independente no

experimento, de modo a testar de forma causal se os dois treinamentos acarretam um aumento do potencial empreendedor dos respondentes.

Um indivíduo com uma atitude voltada para o desenvolvimento, para o aprendizado, saberá lidar com um ambiente de negócios dinâmico, estando engajado em sua tarefa e em atingir os objetivos pessoais/profissionais que propôs para si. Se essa relação se mostrar realmente promissora, desenvolver o *Psycap* e o *Mindset* de crescimento em indivíduos dentro de uma organização pode ser um fator que ajudará a empresa a motivar sua força de trabalho, desenvolvendo seus recursos humanos de forma a obter uma vantagem competitiva sustentável.

REFERÊNCIAS

- 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. 210-219, 2015.
- 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, 9., 2007. Covilhã. *Anais [...]*. Covilhã, 2007.
- 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, David. Relationship between the big five personality factors and conflict management styles. *International journal of conflict management*, v. 9, n. 4, p. 336-355, 1998.
- 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. B.; CLARK, D. N. *Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage*. New York: The Oxford University Press, 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.
- BARUAH, B.; WARD, A. Metamorphosis of intrapreneurship as an effective organizational strategy. *International Entrepreneurship and Management Journal*, v. 11, n. 4, p. 811-822, 2015.
- 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.
- BLACKWELL, L. S.; TRZESNIEWSKI, K. L.; DWECK, C. S. Implicit theory of intelligence predict achievement across na adolescent transition: a longitudinal study and an intervention. *Child Development*, v. 78, n. 1, p. 246-263, 2007.
- 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.
- 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.
- BRANDÃO, J. B. *Gestão estratégica de recursos humanos*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2018.
- 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.
- BURSTRÖM, T.; WILSON, T.L. Exploring the relationship between flagship platform projects and intrapreneurial self-renewal activities: Managing intrapreneurial equivocality. *Journal of Engineering and Technology Management*, v. 38, p. 37-52, 2015.

- CANIËLS, M. C. J.; SEMEIJN, J. H.; RENDERS, I. H. M. Mind the mindset! The interaction of proactive personality, transformational leadership and growth mindset for engagement at work. *Career Development International*, v. 23, n. 1, p. 48-66, 2018.
- CARNEVALE, M.; YUCEL-AYBAT, O.; KACHERSKY, L. Meaningful stories and attitudes toward the brand: The moderating role of consumers' implicit mindsets. *Journal of Consumer Behaviour*, v. 17, n. 1, p. 78-89, 2018.
- CLARO, S.; PAUNESKU, D.; DWECK, C. Growth *Mindset* tempers the effects of poverty on academic achievement. *PNAS*, v. 113, n. 31, p. 8.664-8.669, 2016.
- CLONINGER, C. Robert (Ed.). *Personality and psychopathology*. Washington, DC: American Psychiatric Pub, 1999.
- COBB-CLARK, D.A.; SCHURER, S. The stability of big-five personality traits. *Economics Letters*, v. 115, n. 1, p. 11-15, 2011.
- CORBETT, A.; COVIN, J. G.; O'CONNOR, G. C.; TUCCI, C. L. Corporate entrepreneurship: State-of-the-art research and a future research agenda. *Journal of Product Innovation Management*, v. 30, n. Article, p. 812-820, 2013.
- 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.
- 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.
- DONOHOE, 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: transformando idéias 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.
- DWECK, C. S. *Mindset: a nova psicologia do sucesso*. São Paulo: Objetiva, 2017.
- DWECK, C. S. *Self-theories: their role in motivation, personality, and development*. Philadelphia: The Psychology Press, 1999.
- DWECK, C. S. Motivational process affecting learning. *American psychologist*, v. 41, n. 10, p. 1040-1048, 1986.
- 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.
- ENGELMAN, Raquel; SCHREIBER, Dusan. A relação entre capital intelectual, capacidade absorptiva e inovação: proposta de um framework. *Desenvolvimento em Questão*, v. 16, n. 43, p. 77-112, 2018.
- FAGUNDES, C. V.; LUCE, M. B.; ESPINAR, S. R. O desempenho acadêmico como indicador de qualidade da transição Ensino Médio-Educação Superior. *Ensaio (Rio de Janeiro (1993): Avaliação e Políticas Públicas em Educação)*, v. 22, n. 84, p. 635-670, jul./set. 2014.
- FELÍCIO, J. A.; RODRIGUES, R.; CALDEIRINHA, V. R. The effect of intrapreneurship on corporate performance. *Management decision*, v. 50, n. 10, p. 1.717-1.738, 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.
- 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.
- FERREIRA, F. L.; BANDEIRA, P. O.; GONÇALVES, C. A. Mindset – Dificuldades em se empreender e o potencial empreendedor: uma abordagem confirmatória com estudantes graduandos em Administração. *Revista de Ciências da Administração*, v. 21 n. 55, 2020.
- 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. *Inteligências múltiplas: a teoria na prática*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

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.

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.

GUZMÁN, C.; SANTOS, F. J.; BARROSO, M. de la O. Analysing the links between cooperative principles, entrepreneurial orientation and performance. *Small Business Econ.*, v. 55, p. 1.075-1.089, 2020.

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.

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

HISRICH, R. D. Entrepreneurship/intrapreneurship. *American Psychologist*, v. 45, n. 2, p. 209-222, 1990.

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: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, v. 26, n. 7, p. 839-865, 2005.

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.

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

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.; 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.; 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.; 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.

KEARNEY, C.; HISRIC, R. D.; ANTONCIC, B. The mediating role of corporate entrepreneurship for external environment effects on performance. *Journal of Business Economics and Management*, v. 14, n. sup1, p. S328-S357, 2013.

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.

- KURATKO, D. F. Corporate entrepreneurship. In: HJORTH, Daniel (ed.). *Handbook on organisational entrepreneurship*. [S.l.]: Edward Elgar Publishing, 2012.
- 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.
- MA, H.; LIU, T. Q.; KARRI, R. Internal corporate venturing. *Organizational Dynamics*, v. 2, n. 45, p. 114-123, 2016.
- 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.
- MATHUR, P.; JAIN, S. P.; MAHESWARAN, D. Consumers' implicit theories about personality influence their brand personality judgments. *Journal of Consumer Psychology*, v. 22, n. 4, p. 545-557, 2012.
- 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.
- MCCRAE, R. R.; COSTA JR, P. T. A five-factor theory of personality. *Handbook of Personality: Theory and Research*, v. 2, n. 1.999, p. 139-153, 1999.
- MCCLELLAND, D. C. *The achieving society*. New York: The Free Press, 1961.
- MINELLO, I. F.; BÜRGER, R. E.; KRÜGER, C. Características comportamentais empreendedoras: um estudo com acadêmicos de administração de uma universidade brasileira. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, v. 10, p. 72-91, 2017.
- 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.
- MURPHY, M. C.; DWECK, C. S. Mindsets shape consumer behavior. *Journal of Consumer Psychology*, v. 26, n. 1, p. 127-136, 2016.
- ÖZDURAN, A.; TANOVA, C. Manager mindsets and employee organizational citizenship behaviours. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 29, n. 1, p. 589-606, 2017.
- PACHECO, M. G. M.; BRITO, R. P. Avaliando o comportamento empreendedor. ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA 3Es 9., 2020. *Anais [...]*. [S.l.]: Anpad, 2020.
- PUENTE-DÍAZ, R.; CAVAZOS-ARROYO, J. That is disgusting! Should I trust you?: The role of mindsets in brand trust after a negative incident. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 21, n. 2, p. 254-273, 2018.
- RATTAN, A.; DWECK, C. S. What happens after prejudice is confronted in the workplace? How mindsets affect minorities' and women's outlook on future social relations. *Journal of Applied Psychology*, v. 103, n. 6, p. 676-687, 2018.
- REHMAN, K. U.; HAFEEZ, I.; ASLAM, F.; MAITLO, Q.; SYED, A. R. The mediating role of trust and organizational commitment in the relationship between strategic human resource management and knowledge sharing. *Irianian Journal of Management Studies*, v. 13, n. 4, p. 565-586, 2020.
- RIBEIRO, P. E.; BERNARDES, M. A. O papel da universidade no desenvolvimento do comportamento empreendedor em regiões carentes. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, v. 5, n. 2, p. 978-993, 2014.
- 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.
- ROUX, M.; HÄRTEL, C. E. J. The Cognitive, Emotional, and Behavioral Qualities Required for Leadership Assessment and Development in the New World of Work. In: PETITTA, L.; HÄRTEL, C. E. J.; ASHKANASY, N. M.; ZERBE, W. J. (ed.). *Individual, Relational, and Contextual Dynamics of Emotions*, 2018. p. 59-69. Emerald Group Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1108/S1746-979120180000014010>
- 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.

- SANGSONGFA, Chalothorn; RAWANG, Wee. 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. 5.776-5.788, 2016.
- 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.
- 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.
- 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.
- SONG, Y.; LEE, S.Y.; KIM, Y. Does mindset matter for using social networking sites?: understanding motivations for and uses of Instagram with growth versus fixed mindset. *International Journal of Advertising*, v. 38, n. 6, p. 886-904, 2019.
- SORIĆ, I.; PENEZIĆ, Z.; BURIĆ, I. The Big Five personality traits, goal orientations, and academic achievement. *Learning and Individual Differences*, v. 54, p. 126-134, 2017.
- 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, 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.
- VALSANIA, S. E.; MORIANO, J. A.; MOLERO, F. Authentic leadership and intrapreneurial behavior: cross-level analysis of the mediator effect of organizational identification and empowerment. *International Entrepreneurship and Management Journal*, v. 12, n. 1, p. 131-152, 2016.
- VANDEWALLE, D. Development and validation of a work domain goal orientation instrument. *Educational and Psychological Measurement*, v. 57, n. 6, p. 995-1.015, 1997.
- VEIT, Mara Regina; GONÇALVES FILHO, Cid. *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.
- WANG, L.; OWENS, B. P.; LI, J. J.; SHI, L. Exploring the affective impact, boundary conditions, and antecedents of leader humility. *Journal of Applied Psychology*, v. 103, n. 9, p. 1.019-1.038, 2018.
- 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.
- YIN, C.; YU, H.; POON, P. Consumers' attributions and brand evaluations in product-harm crises: The role of implicit theories of personality. *Journal of Consumer Behaviour*, v. 15, n. 1, p. 87-95, 2016.
- 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.
- 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. 1.873, 2016.
- ZINGONI, M.; BYRON, K. How beliefs about the self influence perceptions of negative feedback and subsequent effort and learning. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 139, n. 2017, p. 50-62, 2017.
- 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.