



Apresentação

A partir das crenças e dos hábitos que as pessoas carregam, acabam desenvolvendo-se pontos de vista, que também podemos chamar de "forma de pensar" que é definida como: modelo mental.

Essa forma individual de pensar, proporciona a cada um oportunidades e desafios, a depender da escolha e da visão de cada pessoa. Em alguns casos, para aquelas que aproveitam as oportunidades, podem ser relacionadas ao comportamento empreendedor. Integra-se o contexto do tema *mindset* com esse comportamento, em que muitas características podem ser relacionadas.

Nesta Unidade de Aprendizagem, você verá o que é *mindset* e como esse modelo mental pode impactar a forma de pensamento das pessoas e os resultados que obtém em seu dia a dia. Você verá também como um *mindset* de crescimento pode ser relacionado ao perfil empreendedor.

Bons estudos.

Ao final desta Unidade de Aprendizagem, você deve apresentar os seguintes aprendizados:

- Definir *mindset*.
- Diferenciar *mindset* fixo de *mindset* de crescimento.
- Relacionar *mindset* com perfil de comportamento de empreendedores.



Desafio

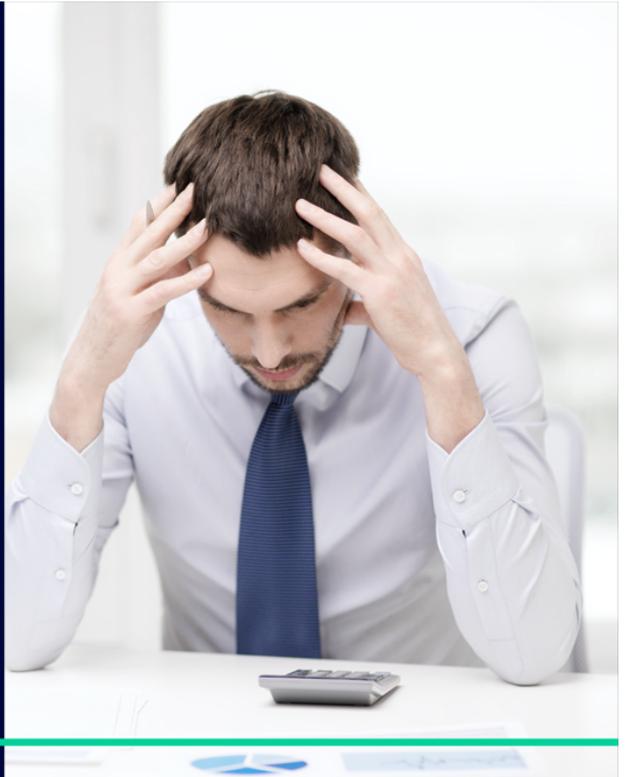
O *mindset* é uma parte importante da personalidade, mas pode ser modificado. Ao se conhecer a existência do *mindset*, pode-se começar a raciocinar e a reagir de novas maneiras.

Suponha que você é um líder de equipe e vem observando o comportamento de seus colaboradores ao longo das últimas semanas.

Você percebe que **as pessoas estão muito acomodadas e bem resistentes às ideias novas.** Qualquer imprevisto do dia a dia é visto como um enorme problema, que as pessoas **reclamam muito sem uma atitude positiva, mais leve ou motivadora.**

Aos poucos, você percebe que **sua equipe está demonstrando um *mindset* fixo,** pois não tem mostrado resiliência para as dificuldades que enfrenta, além de apresentar um comportamento de fazer o mínimo esforço possível.

Seu gestor imediato está pressionando para que você troque a equipe, mas você sabe que o que está faltando é **desenvolver um modelo mental mais aberto, de crescimento,** que possa trazer de volta a vontade de brilhar e inovar nas ações.



Com base nessa situação, quais práticas você desenvolve para incentivar o *mindset* de crescimento?



Infográfico

Existem dois modelos básicos de *mindset*: o mental fixo e o mental de crescimento.

No modelo mental fixo, existem crenças que limitam o aprendizado, podendo prejudicar a percepção de vida. Já o indivíduo com características de *mindset* de crescimento tem um modelo de aprendizado capaz de resolver problemas e encontrar soluções na busca do resultado futuro mais proveitoso.

Confira mais informações a esse respeito neste infográfico interativo.

Conteúdo interativo disponível na plataforma de ensino!



Conteúdo do livro

Um conceito moderno tem aparecido nas últimas publicações sobre comportamento humano e vem chamando a atenção de muitos estudiosos: o *mindset*, também chamado de modelo mental.

Conforme pesquisas alusivas ao tema, o conceito de modelo mental vem se fortalecendo também no mundo corporativo, no qual já há competências comportamentais atreladas ao *mindset* fixo ou de crescimento, conforme a configuração de crenças e aprendizados que as pessoas carregam ao longo de sua história.

No capítulo *Mindset*, da obra *Atitude Empreendedora*, você verá o que é *mindset* e quais são as implicações de cada um dos seus modelos para as relações de trabalho, as competências interpessoais e a forma de ser de cada indivíduo, bem como as características do profissional empreendedor.

Boa leitura.

ATITUDE EMPREENDEDORA

Fernanda Rocha de Aguiar



s a
g a H

SOLUÇÕES
EDUCACIONAIS
INTEGRADAS

Mindset

Objetivos de aprendizagem

Ao final deste texto, você deve apresentar os seguintes aprendizados:

- Definir *mindset*.
- Diferenciar *mindset* fixo de *mindset* de crescimento.
- Relacionar *mindset* com perfil e comportamento empreendedores.

Introdução

As pessoas reagem de uma forma muito diferente às situações que se apresentam na vida. Especialmente diante dos pequenos e grandes fracassos, elas demonstram seu *modus operandi*, preferindo aprender com erros ou fixar-se neles, a ponto de não tentarem de novo uma ação/atividade em que fracassaram. A maneira como cada pessoa demonstra o seu comportamento é definida como configuração mental, também chamada de *mindset*.

Neste capítulo, você vai entender o que é *mindset* e quais são as suas duas principais formas de implicação: o *mindset* fixo e o *mindset* de crescimento. Tais formas de “ver” o mundo são relevantes ao processo profissional e pessoal de cada indivíduo, especialmente quanto ao mundo do trabalho e às habilidades que precisam ser desenvolvidas. Além disso, você vai ver como relacionar as características de um modelo mental de empreendedor com a teoria do *mindset*.

Conceitos básicos

A professora de psicologia Carol Dweck (2017), que atua na Universidade de Stanford, nos Estados Unidos, é uma das principais autoras sobre essa abordagem e menciona que, ao adotarmos um *mindset*, ingressamos em um novo mundo, que pode ser de características fixas ou de qualidades mutáveis.

Segundo a autora, os *mindsets* representam as crenças que cada um carrega sobre si e sobre a vida. É fato que todos nós nascemos com uma vontade de aprender para desenvolver aptidões, mas nem sempre somos estimulados a seguir com esse ímpeto (DWECK, 2017). Por vezes, adotamos um modelo mental que nos condiciona a mais limitações em nossa caminhada de aprendizado, o que afeta nossos resultados e nossa disposição para mudar e crescer. Portanto, o *mindset* não é apenas um traço de personalidade ou o resultado de nossa combinação genética, mas um modelo de pensamento que afeta nosso comportamento no dia a dia.

Gardner (1995) alerta sobre as múltiplas visões das múltiplas inteligências que um indivíduo pode ter e que são oriundas de uma herança genética ou desenvolvidas por meio de treinamento e experiências vividas no dia a dia. Segundo o autor, podem ser desenvolvidas as seguintes inteligências, conforme seu campo de atuação:

- inteligência linguística, relacionada ao conhecimento de idiomas;
- inteligência matemática, relacionada a operações que envolvem cálculos e demais áreas exatas;
- inteligência musical ou conhecimento acerca de instrumentos e técnicas musicais;
- inteligência espacial ou senso de espaço ao seu redor;
- inteligência corporal, envolvendo habilidades de dança e outras habilidades corporais;
- inteligência interpessoal, a capacidade de se relacionar com as pessoas.

O autor reforça que as pessoas que investem em seu aprendizado tornam-se mais hábeis e inteligentes, passando a assumir uma busca pelo seu desenvolvimento, revelando a maneira com que cada pessoa molda a sua realidade, de acordo com o significado que atribui para as coisas (GARDNER, 1995). Ou seja, quanto mais abertos estivermos para a mentalidade de crescimento, mais formas de inteligência podemos desenvolver.



Exemplo

Você já imaginou o que faria caso descobrisse que, da noite para o dia, tornou-se o presidente da companhia em que trabalha? Esse poderia ser um dia “inventado” para que você e os seus colegas pudessem vivenciar um mindset de protagonismo.

Pense: o que esse dia maluco provocaria no seu *mindset*? Provavelmente a rotina não seria a mesma. Talvez você utilizasse essa oportunidade para implantar mudanças que já foram sugeridas ou, até mesmo, para aplicar propostas novas e inusitadas.

Tenha em mente que, na sua posição de presidente, é importante haver um planejamento detalhado da situação, evitando queixas e priorizando atitudes que visem à solução de problemas. Ou seja, a ordem do dia é vivenciar o papel da ação, não apenas das propostas. Esse modelo mental exige o desenvolvimento de habilidades, como gerenciar riscos e sustentar conversas difíceis.

No *link* a seguir, você verá uma reportagem que nos convida a pensar em como é ser protagonista, independentemente da posição hierárquica.

<https://qrqo.page.link/9oUbc>

A forma como vemos o mundo e decidimos encará-lo define muitas de nossas habilidades: eis a conexão dos modelos mentais com o desempenho profissional, por exemplo. As constantes transformações do mundo do trabalho apontam tendências importantes para os próximos anos, em que todos os profissionais precisam trabalhar em contextos nos quais a mudança é uma constante.

O Fórum Econômico Mundial, evento que acontece na Suíça, revela tendências importantes para o mundo do trabalho que certamente devem mexer com boa parte dos *mindsets* das organizações e de suas equipes. No fórum, economistas, investidores, empresários e estudiosos discutem as principais tendências para os profissionais deste século. Eles apontam, por exemplo, quais são as principais habilidades a serem desenvolvidas pelos profissionais nos próximos anos.

Inteligência emocional, capacidade para resolver problemas complexos, pensamento crítico, criatividade, liderança, autoconhecimento, são algumas das habilidades descritas como essenciais a todo profissional que busca sucesso em sua carreira. Essas habilidades exigem o desenvolvimento de um modelo mental capaz de ser mais flexível e atento às relações interpessoais.

O trabalho em equipe e a liderança também são afetados pela complexidade dessas transformações do mundo do trabalho. Javidan e Walker (2013) destacam que essa complexidade de grandes interações globais e mudanças de *mindset* das organizações apresenta um cenário favorável a líderes e equipes capazes de integrar sistemas e transitar adequadamente em diversas culturas.

Nessa abordagem, o *Global Mindset Leadership* é destacado por autores que pesquisam e trabalham as transformações de *mindsets* das organizações e se trata de um manual de desenvolvimento de competências de um líder global que deve ser capaz de transcender barreiras para favorecer a adaptação às mudanças e integrar diversas perspectivas e pessoas. Nesse caso, ao estarmos em um mundo de mudanças constantes, é preciso romper com as convenções e compreender que o constante aprendizado é um fator crítico de sucesso.

Desde já, vamos entendendo que um modelo mental mais aberto e mais flexível é fundamental para a preparação às tendências ao mundo do trabalho.

Mindset fixo e *mindset* de crescimento

As pesquisas de Dweck (2017) em relação ao *mindset* revelam que a vida das pessoas é afetada pela opinião que adotam de si mesmas e, por isso, a autora classifica o modelo mental em fixo ou de crescimento.

As pessoas que se julgam com qualidades que não se transformam, ou seja, com as quais já nasceram e que jamais vão modificar-se, apresentam *mindset* fixo e acabam tendo uma grande necessidade de provar a si mesmo o valor que possuem. Isso pode ser originado na infância, quando os adultos implicam à criança um modelo de aprovação, em que as notas escolares, por exemplo, precisam ser sempre altas para que demonstrem o quociente de inteligência alto. Ou seja, a criança é ensinada a provar que é inteligente o tempo todo e passa entender a aprendizagem como uma imposição. Por conseguinte, levará essa configuração de modelo mental para outros campos da vida, como a carreira e os relacionamentos, exigindo confirmações de sua inteligência.

Já a crença do *mindset* de crescimento entende que as pessoas podem desenvolver-se constantemente por meio do esforço e da experiência. Essas pessoas acreditam que podem transformar-se no que quiserem e, assim, conectam-se ao aprendizado como algo bom. Pessoas que se apresentam com esse modelo mental superam mais facilmente os desafios, pois encaram os problemas como algo que poderá ser resolvido ou superado.

Essas diferenças podem ser observadas no Quadro 1, em que vemos que o *mindset* fixo se volta para a necessidade de acerto, não admite o próprio erro e prefere facilidade em suas atividades, pois entende como trabalhosas as atividades que fogem à rotina. Quando as coisas não vão bem, preocupa-se em mencionar a sorte e sofre muito com o fracasso. Além disso, o *mindset* fixo se retrai com o sucesso dos outros, como se essa oportunidade fosse somente sua.

Já o *mindset* de crescimento faz um contraponto a esses apontamentos, evidenciando seu perfil de autogerenciamento e tornando-se responsável pelos resultados, mesmo considerando o fracasso com um chamado primeiro passo do sucesso. Isso ocorre porque esse perfil entende os erros como pontos de partida para novas formas de ação e possui automotivação, que é o preceito que evidencia a remuneração como consequência, pois há uma mentalidade voltada para o valor do que se faz.

Quadro 1. Comparação: *mindset* fixo e de crescimento

Mindset fixo	Mindset de crescimento
Não faz a reflexão interna sobre a sua responsabilidade diante dos fracassos e o quanto pode aprender com isso.	É autorresponsável por seus atos e vê sua parcela no fracasso como um aprendizado.
Não enfrenta situações desafiadoras e prefere os caminhos mais fáceis e conhecidos.	Gosta de desafios, pois sabe que eles são importantes para o desenvolvimento de outras habilidades.
Atribui o sucesso a ter sorte, pois não visualiza o esforço como fonte de conquistas.	Sabe que a sorte significa aproveitar a oportunidade com preparo e se posiciona com a atitude de esforço.
Pensa que as habilidades que ainda não possui não podem ser desenvolvidas e faz uso do pensamento “eu sou assim mesmo”.	Sabe que pode desenvolver habilidades que ainda não tem por meio da persistência.
Tem a necessidade contínua de provar que é melhor e, por isso, não lida bem com seus próprios erros.	Aceita errar e buscar melhorar essa situação em uma próxima vez.

Fonte: Adaptado de Dweck (2017).

É interessante como uma mesma situação pode trazer duas abordagens distintas na teoria do *mindset*, como apresentado no exemplo de Dweck (2017, p. 12) a seguir:

Certo dia, você está numa aula muito importante para você e da qual gosta muito. O professor entrega aos alunos as provas de meio de semestre corrigidas. Sua nota foi cinco. Você fica muito decepcionado. Naquela tarde, ao voltar para casa, descobre que seu carro foi multado por estacionamento em local proibido. Completamente frustrado, você telefona para seu melhor amigo para compartilhar tudo o que lhe aconteceu, mas ele não lhe dá muita atenção.

Pessoas com o *mindset* fixo retratarão essa sequência de episódios como fracassos que as impedem de progredir porque passam a atribuir baixo valor a si mesmas, sentindo-se perdedoras e com menor valor e competência que os outros. Ou seja, essas pessoas não são capazes de relativizar essas ocorrências de forma a entendê-las como uma nota baixa, uma multa e um telefonema ruim em um dia não tão bom. Nada foi “apocalíptico” ou representou uma perda irreversível.

Um *mindset* de crescimento reagirá diferentemente a essa situação. Claro que qualquer pessoa fica chateada com todas essas questões, mas a nota baixa, por exemplo, é motivo para mais estudo e dedicação. As pessoas de *mindset* de crescimento não se conectam ao sentimento de fracasso, mas, sim, ao esforço de resiliência.

O *mindset* de crescimento tem como ênfase o elogio no processo, nas estratégias utilizadas e não na inteligência. Além disso, esse modelo mental trata os erros ou falhas como oportunidades de melhoria, algo positivo e que nos ensina a pensar. Por isso, a inteligência passa a ser não o quanto se tem, mas o quanto se pode desenvolver.

O que muitas vezes parece impossível, acaba sendo desenvolvido pelo *mindset* de crescimento. É o caso da ex-ginasta Lais Souza, que, em 2014, sofreu um gravíssimo acidente em Salt Lake City, nos Estados Unidos, quando se chocou contra uma árvore em treino de esqui aéreo. Lais teve uma severa lesão na coluna cervical que a deixou sem os movimentos e o controle de todos os órgãos do pescoço para baixo, ou seja, ficou tetraplégica (CINCO..., 2019).

A atleta, no entanto, não se deixou parar na crença de que esse seria o seu estado e que nada mais poderia ser feito. Ao contrário, Lais começou um longo tratamento para buscar sua recuperação após a cirurgia. Depois de cinco anos de muito esforço e superação, Lais conseguiu ficar de pé pela primeira vez com a ajuda de um estabilizador. Atualmente, ela está casada, vive no interior do Espírito Santo e faz palestras para contar sua história.

A situação é a mais convencional possível: quando os próprios médicos alertavam sobre a condição de Lais e parecia não haver mais nada a fazer, a atleta seguiu firme em sua “visão” de que algo poderia ser recuperado. Uma dose impressionante de vontade de aprender, de buscar soluções e, principalmente, de recomeçar.

É evidente que o modelo mental expansivo, de crescimento, traz vitórias além dos limites porque instiga as pessoas a ultrapassarem barreiras expressamente definidas por modelos convencionais. Diferentemente disso, o modelo fixo rapidamente busca estagnação quando percebe as objeções da situação.

O interessante dessa abordagem é que o *mindset* está relacionado ao quanto podemos estabelecer em nosso grau de potencial. Na verdade, as pessoas de *mindset* fixo realmente desejam provar algo quando optam pelo sucesso em vez do crescimento: que são superiores e especiais e, por isso, não se permitem errar.

Um exemplo interessante sobre esse aspecto é o famoso jogador de basquete norte-americano Michael Jordan, um atleta considerado com o *mindset* de crescimento. Apesar de ter sido um grande fenômeno nesse esporte e um ídolo inspirador, muitas vezes ele se dizia como alguém que batalhou e cresceu e trazia consigo frases de um verdadeiro *mindset* de crescimento como “Eu posso aceitar o fracasso. Todo mundo falha em alguma coisa. Mas eu não posso aceitar não tentar” (AMARAL, 2018, documento *on-line*); ou, ainda, “Eu errei mais de 9.000 arremessos na minha carreira. Perdi quase 300 jogos. Em 26 oportunidades, confiaram em mim para fazer o arremesso da vitória e eu errei. Eu falhei muitas e muitas vezes na minha vida. E é por isso que tenho sucesso” (AMARAL, 2018, documento *on-line*). No *mindset* fixo, no entanto, o fracasso é um trauma permanente; perder-se por causa do fracasso pode transformar-se em um trauma permanente e temível. Se o fracasso significa que falta competência ou potencial a alguém, a resposta para isso é que não é possível reverter tal situação.

Dweck (2017) revela também em suas experiências que, em um estudo com alunos da sétima série, foi possível avaliar de que forma reagiriam a um fracasso nos estudos — uma nota baixa em um teste em uma matéria nova.

Como previsto, os alunos de *mindset* de crescimento disseram que da próxima vez estudariam mais para a prova seguinte. Por outro lado, os alunos de *mindset* fixo responderam ao problema do resultado ruim identificando-o como uma barreira e afirmando que estudariam menos da próxima vez, pois, se não possuíam a capacidade necessária para um resultado melhor, não perderiam tempo. Acrescentaram, ainda, que pensariam seriamente na possibilidade de colar. Essa realidade pode ser vista no modelo mental das organizações também, e um fato semelhante é relatado no livro *Empresas feitas para vencer* (DWECK, 2017, p. 33):

Quando a Procter & Gamble invadiu o negócio de artigos de papel, a Scott Paper, que até então liderava o ramo, simplesmente desistiu. Em vez de mobilizar-se e resistir, pensou: “Ora, bem [...] pelo menos há firmas em situação pior do que a nossa”. Outra forma pela qual as pessoas de *mindset* fixo procuram restabelecer sua autoestima depois de um fracasso é atribuir a culpa a alguém ou arranjar desculpas.



Saiba mais

Você sabe qual é o seu *mindset*? Ninguém tem somente um *mindset* ou outro. Geralmente, temos volatilidade em nosso estilo. Leia as seguintes afirmativas e reflita se, na maior parte das vezes, concorda ou não com elas.

1. Sua inteligência é algo muito pessoal, e você não pode transformá-la demais.
2. Você é capaz de aprender coisas novas, mas, na verdade, não pode mudar seu nível de inteligência.
3. Qualquer que seja seu nível de inteligência, sempre é possível modificá-la bastante.
4. Você é capaz de mudar substancialmente seu nível de inteligência.

As afirmativas 1 e 2 referem-se ao *mindset* fixo. As de número 3 e 4 refletem o *mindset* de crescimento. Com qual dos dois grupos você concorda mais? É possível que sua resposta seja mista, mas a maioria das pessoas se inclina mais para um grupo do que para outro (DWECK, 2017).

Acesse o [link](#) a seguir para compreender melhor os estilos de cada *mindset*.

<https://qr.go.page.link/jQsfl>

A boa notícia é que os *mindsets* são uma parte importante da personalidade, mas podem ser modificados. Ao se conhecer a existência dos dois *mindsets*, pode-se começar a raciocinar e reagir de novas maneiras. As pessoas costumam dizer que começam a se ver dominadas pelo *mindset* fixo — perdendo uma oportunidade de aprender, sentindo-se rotuladas por um fracasso ou desanimando diante da exigência de um grande esforço. Nessas ocasiões, passam para o *mindset* de crescimento, garantindo que enfrentarão o desafio, aprenderão com o fracasso ou prosseguirão com seus esforços. A autora do livro *Mindset*, Carol Dweck, menciona que ela e os alunos passaram a praticar essa teoria cada vez mais no dia a dia, até mesmo censurando eventuais comportamentos cujas ideias representavam o *mindset* fixo (DWECK, 2017).

Mindset e o perfil empreendedor

Um empreendedor é uma pessoa bastante visionária, pois busca perceber como será o futuro de um negócio ou de um projeto, tendo uma visão de fatos que ainda virão, além de ser um ótimo tomador de decisão. Ainda que estejam diante de adversidades, empreendedores constantemente veem possibilidade de crescimento e oportunidades de novos negócios.

Dornelas (2008) menciona que um empreendedor de sucesso deve ser capaz de agir diante de um obstáculo, incluindo mudar de estratégia, se isso for para defender suas metas de algo que ainda não foi previsto, a fim de enfrentar o desafio e alcançar os objetivos, assumindo responsabilidade pessoal pelo desempenho. O espírito empreendedor procura sempre transformar ideias em fatos concretos e dinâmicos, buscando fazer as coisas de modo mais rápido, barato e com melhores resultados.

Hisrich, Peters e Shepherd (2009) são pontuais ao mencionarem que empreendedores pensam de modo diferente das outras pessoas, assim como também podem raciocinar de modo diferente em um ambiente de decisão, inclusive em ambientes inseguros, com riscos, intensas pressões de tempo e considerável investimento emocional.

Ao relacionarmos o tema empreendedorismo com *mindset*, fica evidente que empreendedores apresentam um *mindset* de crescimento porque são pessoas que treinam o pensamento para oportunidades e, muitas vezes, assumem riscos calculados com um modelo mental de inovação e de abertura ao novo.

Essa atitude pode ser traduzida também no quanto o empreendedor precisa de persistência e resiliência, especialmente quando é dono de um novo negócio. Nem tudo dá certo nos primeiros tempos da nova ideia, mas o empreendedor tem, com isso, duas opções: desistir ou persistir. O fracasso acontece se o empreendedor não muda suas ideias e não busca aprendizado constante.

Dolabela (2006) reforça, ainda, que a ideia de fracasso ou sucesso pode ser relativizada, assim como na teoria do modelo mental de crescimento. O sucesso, na verdade, está na ação, na busca por realizar algo, enquanto o fracasso é a indicação de desistência, oriunda de um estado mental, diante das barreiras e objeções da vida. O autor ainda menciona que o empreendedorismo é um fenômeno cultural, que deriva de hábitos, práticas e valores das pessoas.

Mas seria o empreendedorismo um estado mental que já nasce com o indivíduo? A resposta a essa pergunta é não. As pessoas podem aprender a ser empreendedoras a partir do convívio com outros empreendedores. Pesquisas

revelam que as famílias de empreendedores têm maior chance de gerar novos empreendedores e que os empreendedores de sucesso quase sempre têm um exemplo, alguém que admiram e imitam.

Na obra *O Segredo de Luísa*, Dolabela (2006) conta uma história de empreendedorismo e oportuniza grandes reflexões ao leitor, exatamente para produzir em seu leitor o entendimento sobre a atitude mental do empreendedor. O autor reforça que o empreendedor tem atitudes mentais marcantes, em vez de habilidades específicas. No entanto, não se pode pensar com isso que a vida do empreendedor é fácil. Invariavelmente, quem empreende passa por objeções relevantes em sua caminhada, como baixa ou nenhuma remuneração no início do negócio, necessidade de aprender sozinho, necessidade de perseverança, resiliência, ou seja, é preciso ter visão e trabalho intenso. Além disso, é importante conectar-se com o “sentir” desse estado mental, que tem a ver com fazer o que se gosta, afinal, qualquer coisa pode ser realizada desde que haja foco e persistência.



Exemplo

Veja, a seguir, um trecho da história que é contada no livro *O Segredo de Luísa* para que os aspectos sobre a visão e características do empreendedor fiquem mais claros.

O professor Pedro tinha sido enfático: — A empresa é um grande laboratório para o empreendedor. Em nenhuma outra atividade se erra tanto. O empreendedor comete muitos erros. Isso é importante, porque a criatividade só viceja em ambiente de liberdade, no qual se pode errar. Na empresa tradicional, o erro normalmente é punido. Não raro, com demissão. Mas é claro que o empreendedor acerta. E, às vezes, um único acerto é capaz de conduzi-lo a um grande sucesso de vendas e lucros. Luísa vira um primeiro grande problema. Como compatibilizar o último ano de odontologia com a empresa? Quanto à energia a ser devotada ao negócio, não tinha medo; sentia-se capaz, ainda que não soubesse por que um empreendedor precisava trabalhar tanto (DOLABELA, 2006, p. 60).

Características de um *mindset* empreendedor

Pessoas com *mindset* de crescimento não têm receio com novas tecnologias, são adeptas a mudanças e procuram aprimorar seu conhecimento, sempre buscando coisas novas, praticando seus conhecimentos e transmitindo-os às

pessoas. Logo, estão com a mente mais aberta para observar as oportunidades, com uma visão bem mais positiva sobre a realidade atual.

Hashimoto (2006) menciona que a essência do pensamento do empreendedor é feita de inovação, risco e autonomia. A **inovação** aparece porque o empreendedor não se limita a criar negócios, mas entende o novo e até mesmo incentiva a aplicação de novas ideias sejam suas ou de outras pessoas.

O **risco** é um elemento inerente à mentalidade do empreendedor, não porque ele quer colocar em perda alguma ideia ou o seu negócio, mas, sim, pelo quanto ele enfrenta a esfera da imprevisibilidade. O risco se relaciona com o fracasso e pode ser algo real a ser considerado. No entanto, também pode ser uma barreira imposta que alimenta o medo do novo, o que seria uma característica clássica do *mindset* fixo.

A **autonomia** torna o empreendedor um profissional que toma decisões e busca para si o *mindset* de dono do negócio e de posicionamento para os diferentes desafios apresentados. Contudo, esse conceito não é o mesmo que independência, que não é uma característica do *mindset* empreendedor, pois esse profissional não trabalha sozinho; ao contrário, conecta-se muito com as equipes.

Veja, no Quadro 2, a seguir, uma síntese das características dos empreendedores.

Quadro 2. Características dos empreendedores

Características	Significado
São visionários	Têm visão de como será o futuro para seu negócio e sua vida e o mais importante: têm a habilidade de implementar seus sonhos.
Sabem tomar decisões	Não se sentem inseguros, sabem tomar as decisões corretas na hora certa, principalmente nos momentos de adversidade, o que é um fator-chave para o seu sucesso. Além de tomarem decisões, implementam suas ações rapidamente.
Sabem explorar ao máximo as oportunidades	Para a maioria das pessoas, as boas ideias são aquelas que vêm primeiro, por sorte ou acaso. Para os visionários (os empreendedores), as boas ideias são geradas daquilo que todos conseguem ver, mas sem identificar algo prático para transformá-lo em oportunidades por meio de dados e informações.

(Continua)

(Continuação)

Quadro 2. Características dos empreendedores

Características	Significado
São otimistas e apaixonados pelo que fazem	Adoram o trabalho que realizam, e é esse amor o principal combustível que os mantém cada vez mais animados e autodeterminados, tornando-os os melhores vendedores de seus produtos e serviços, pois sabem como fazê-lo como ninguém. O otimismo faz com que sempre enxerguem o sucesso, em vez de imaginar o fracasso.
São bem relacionados (<i>networking</i>)	Os empreendedores sabem construir uma rede de contatos que os auxilia no ambiente externo da empresa junto a clientes, fornecedores e entidades de classe.

Fonte: Adaptado de Dornelas (2008).

Referências

AMARAL, N. *90 Km. As lições do brasileiro recordista da lendária Comrades Marathon*. Clube de Autores, 2018. *E-book*.

CINCO anos depois, Laís Souza relembra acidente e o supera com ajuda da família e amigos. *Estadão*, 2019. Disponível em: <https://esportes.estadao.com.br/noticias/geral,cinco-anos-depois-lais-souza-relembra-acidente-e-o-supera-com-ajuda-da-familia-e-amigos,70002687379>. Acesso em: 7 jan. 2020.

DOLABELA, F. *O segredo de Luísa*. 3. ed. São Paulo: Editora de Cultura, 2006.

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

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

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

HASHIMOTO, M. *Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo*. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. *Empreendedorismo*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

JAVIDAN, M.; WALKER, J. L. *Developing your global mindset: the handbook for successful global leaders*. Edina: Beavers Pond Press, 2013.

Leituras recomendadas

QUEIROZ, C. *As competências das pessoas: potencializando seus talentos*. São Paulo: DVS Editora, 2008.

SARKAR, S. *O empreendedor inovador: faça diferente e conquiste seu espaço no mercado*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

SCHWAB, K. *A quarta revolução industrial*. 1. ed. São Paulo: Edipro, 2016.

WINCK, M. F. *et al.* O Desenvolvimento das competências de líderes globais: uma abordagem baseada nos estudos de global mindset leadership. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, v. 11, n. 2, p. 35-48, 2016. Disponível em: <https://internext.espm.br/internext/article/view/340>. Acesso em: 26 dez. 2019.



Fique atento

Os *links* para *sites* da Web fornecidos neste capítulo foram todos testados, e seu funcionamento foi comprovado no momento da publicação do material. No entanto, a rede é extremamente dinâmica; suas páginas estão constantemente mudando de local e conteúdo. Assim, os editores declaram não ter qualquer responsabilidade sobre qualidade, precisão ou integralidade das informações referidas em tais *links*.

Encerra aqui o trecho do livro disponibilizado para esta Unidade de Aprendizagem. Na Biblioteca Virtual da Instituição, você encontra a obra na íntegra.

Conteúdo:





Dica do professor

O *Mindset* de Crescimento é um elemento que pode fazer a diferença para profissionais e empresas que buscam novas estratégias para se manter à frente num mercado cada vez mais competitivo.

No vídeo a seguir, você verá *cases* que demonstram a importância desse *mindset*, e algumas dicas de como conseguir desenvolver um. Em seguida, confira também mais informações sobre o *mindset* de crescimento e outro modelo, o *mindset* fixo.



Aponte a câmera para o código e acesse o link do conteúdo ou clique no código para acessar.

Pessoas que investem em seu aprendizado se tornam mais hábeis e inteligentes. No entanto, nem todos compartilham desse pensamento, certo? Você pode ter se deparado com pessoas com crenças limitantes que não tem uma mentalidade positiva ou produtiva.

Neste vídeo, você vai conferir dois principais modelos mentais, o *mindset* fixo e o *mindset* de crescimento. Também vai entender as características essenciais do *mindset* empreendedor associadas a um desses modelos.



Aponte a câmera para o código e acesse o link do conteúdo ou clique no código para acessar.



Exercícios

- 1) **Mindsets** representam as crenças que cada um carrega sobre si e sobre a vida. É fato que todos nascem com uma grande vontade de aprender para desenvolver aptidões. Mas, às vezes, adotam um modelo mental que os condiciona a mais limitações de aprendizado. Essa informação é verdadeira, porque:
 - A) O *mindset* é uma formação de crenças religiosas e dogmáticas que podem impedir o aprendizado.
 - B) O *mindset* é uma característica nata da forma de atuação na vida e que, mesmo se estimulada, não pode ser mudada durante a vida.
 - C) O *mindset* é um modelo de pensamento criado por cada um e que afeta o seu comportamento no dia a dia.
 - D) O *mindset* é predefinido desde a infância, quando não se quer aprender ou abrir-se para novas experiências, sendo afetado pela cultura existente.
 - E) O *mindset* é definido pelo quociente de inteligência, que não muda ao longo da vida e determina a trajetória de aprendizado.

- 2) O Relatório do Fórum Econômico Mundial que acontece na Suíça revela tendências importantes para o mundo do trabalho com algumas competências que devem estar presentes nos novos *mindsets* das organizações, tais como:
 - A) Formação em PDCA.
 - B) Foco para resultados.
 - C) Pensamento crítico.
 - D) Desenvoltura na oratória.
 - E) Gestão do tempo.

- 3) Ao relacionar o tema empreendedorismo com *mindset*, logo fica evidente que empreendedores apresentam um *mindset* de crescimento. Isso, porque:

- A) são pessoas que capacitam outras pessoas, a fim de que possam gerar reconhecimento e valorização daqueles que estão à sua volta.
 - B) são *stakeholders* das organizações que buscam construir uma identidade corporativa voltada à competitividade acirrada.
 - C) são pessoas que desenvolveram senso de organização e foco de atuação com perfil capaz de gerir dados e informações.
 - D) são pessoas que treinam o pensamento para oportunidades e, muitas vezes, assumem riscos calculados para a busca de novas estratégias.
 - E) são profissionais que selecionam outros profissionais a partir da base de informações de testes de quociente de inteligência.
- 4) **A forma de desenvolver uma mentalidade fixa ou de crescimento depende muito de como cada pessoa encara as adversidades e as situações da vida. Essa forma de ver a vida de cada um depende de:**
- A) As ameaças enfrentadas ao longo da vida.
 - B) Os diferentes tipos de problemas complexos enfrentados.
 - C) Crenças que cada pessoa carrega sobre si e sobre a vida.
 - D) Falta de autonomia das pessoas.
 - E) Entendimento das pessoas a respeito dos dogmas.
- 5) **No livro *Mindset*, Carol Dweck retrata vários casos de profissionais que superaram batalhas impressionantes em suas vidas, com um *mindset* de crescimento. Isso ocorre porque esse modelo mental é capaz de:**
- A) instigar as pessoas a ultrapassarem barreiras expressamente definidas por modelos convencionais.
 - B) acionar processos de fuga ao problema para depois reestabelecer a conexão com a superação dos desafios.
 - C) impulsionar as pessoas a pensarem que o fracasso é ruim e não deve deixar o sofrimento ser visto.

- D) desenvolver nas pessoas a capacidade de aceitar as rotinas e as derrotas impostas pelos acontecimentos da vida.
- E) ressignificar o conceito de fé, buscando respaldo nas teorias dogmáticas que ajudam as pessoas em situações de crise.



Na prática

O modelo mental de crescimento proporciona inovação, destaca oportunidades e apropria os profissionais e as empresas para a descoberta de novas formas de conquistar mercados e clientes.

Observe, Na Prática, as conhecidas empresas Google, Disney e Apple e os seus modelos mentais de crescimento que explicam muito de seu sucesso.

O QUE EMPRESAS COMO GOOGLE, APPLE E DISNEY TÊM EM COMUM?

Essas três empresas são organizações trilionárias, **inovadoras em todos os seus serviços** e têm uma busca incessante em oferecer uma experiência única de relacionamento com seus usuários.

Além disso, têm uma mentalidade chamada de *software mindset*, o que significa ter um **olhar atento sobre as interações e o comportamento do usuário** com o seu produto para, a partir desses dados, evoluir a sua solução.



WALT DISNEY



Em 1946, Walt Disney, na ocasião já bem-sucedido no segmento de filmes de animação, estava com suas duas filhas em um parque de diversões, daqueles bem simples e malcuidados, que muitos de nós conhecemos na infância. **Naquele momento, Walt teve uma visão.** Pensou em um lugar limpo, lindo e agradável, onde famílias pudessem passar os momentos mais felizes de suas vidas.

Apenas nove anos depois, Walt inaugurava o primeiro parque temático da Walt Disney Company – a Disneylândia, na Califórnia.

No mesmo ano da visão de Walt, Darryl Zanuck, produtor da 20th Century Fox, afirmou, frente à invasão da telinha: "a televisão não vai se sustentar por muito tempo. Logo, as pessoas vão se cansar de olhar para uma caixa de madeira toda noite".

Somente hoje, 70 anos depois, a TV começa a ruir diante da invasão da Internet. Pela mesma razão, Zanuck enfrentou dificuldades naquela ocasião: **mentalidade fixa.**

Walt, por sua vez, tinha uma mentalidade de crescimento, ou seja, permitia-se olhar as situações sob um ponto de vista diferente e assim conseguia visualizar novas oportunidades. Quem assistiu ao filme "Walt antes do Mickey", uma verdadeira lição de persistência, sabe o que é isso. **Ter uma mentalidade apropriada para um empreendedor foi um fator decisivo para o sucesso dele.**



GOOGLE

Os milhares de funcionários têm 20% do tempo livre para que possam trabalhar em suas próprias ideias.

O modelo de negócios da Google permite esse tempo ocioso, pois sua fábrica de dinheiro está automatizada.

APPLE

A Apple vende hardware, é uma fábrica e é **uma das empresas mais inovadoras do mundo.** Ambas têm modelo mental de crescimento, pois estimulam o **comportamento empreendedor.** O objetivo final é inovar, mas isso só vai acontecer quando as pessoas pensarem fora da caixa e, para isso, precisam se sentir à vontade e entender que têm liberdade para propor ideias e que elas não serão cortadas.



EXPERIÊNCIA

Um estudo divulgado pela Walker Consulting afirma que, **a partir de 2020, a experiência do usuário será a nova fronteira de diferenciação entre as marcas.**

Não será a qualidade nem o preço do seu produto, mas sim a qualidade da experiência que você consegue entregar quando o usuário interage com você. Isso é mudança de *mindset*!



Aponte a câmera para o código e acesse o link do conteúdo ou clique no código para acessar.



Saiba mais

Para ampliar o seu conhecimento a respeito desse assunto, veja abaixo as sugestões do professor:

O desafio de mudar o *mindset*

Neste texto, você verá os impactos da transformação digital que o mundo assiste e vivencia hoje na mudança de *mindset*.



Aponte a câmera para o código e acesse o link do conteúdo ou clique no código para acessar.

***Mindset* de crescimento: como se desenvolver como líder adotando a mentalidade de aprendiz**

Neste *link*, você encontrará um texto e um vídeo de um experiente líder no mundo dos negócios com orientações sobre desenvolvimento de modelos mentais de liderança.



Aponte a câmera para o código e acesse o link do conteúdo ou clique no código para acessar.

O poder de acreditar que se pode melhorar

Neste vídeo, você acompanha uma explicação sobre mudança de *mindset* de Carol Dweck, pesquisadora do tema.



Aponte a câmera para o código e acesse o link do conteúdo ou clique no código para acessar.