

## A Influência dos Modelos Mentais dos Empreendedores no Desempenho Organizacional

**Gabriel Sperandio Milan**

[gsmilan@ucs.br](mailto:gsmilan@ucs.br)

UCS - Universidade de Caxias do Sul

**Deonir De Toni**

[deonirdt@terra.com.br](mailto:deonirdt@terra.com.br)

UCS - Universidade de Caxias do Sul

### Resumo

A estrutura competitiva do mercado é um elemento central para compreender o desempenho das empresas e estratégias de negócio. As organizações também são expostas às influências internas. Dentre estas influências, destaca-se a interferência dos modelos mentais dos empreendedores como guia propulsor do desempenho organizacional. Os modelos mentais podem auxiliar na construção da competência para facilitar a dinâmica estratégica da mudança e da inovação. Por que algumas organizações são bem-sucedidas e outras não? Neste contexto, identifica-se que os modelos mentais dos empreendedores, interligados às competências, estratégias e recursos disponíveis podem influenciar o desempenho organizacional. A partir do estudo de duas organizações, pressupõe-se que os modelos mentais dos empreendedores, inter-relacionados às suas competências e decisões estratégicas em aproveitar recursos e oportunidades de mercado foram fundamentais para entender a diferença no nível de desempenho entre tais empresas.

**Palavras-chave:** desempenho organizacional, estratégia, modelos mentais.

### Introdução

A estrutura competitiva do mercado tem sido analisada como um elemento central para compreender o desempenho das empresas e as estratégias corporativas (PORTER, 1991). No entanto, as organizações também são expostas às influências institucionais em seu ambiente. Dentre estas influências, destaca-se, neste trabalho, a interferência dos modelos mentais dos empreendedores como guia propulsor do desempenho das organizações.

A questão norteadora do trabalho é: por que algumas organizações são bem-sucedidas enquanto muitas outras não? A resposta à esta questão é permeada por inúmeras variáveis, mas acredita-se que parte do desempenho principalmente das micros, pequenas e médias empresas pode ser atribuído aos modelos mentais dos empreendedores, inter-relacionado com suas competências e estratégias implementadas.

Segundo Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (2000), um dos fatores relevantes para que se compreenda a estratégia adotada pelas empresas está no entendimento do pensamento dos dirigentes, em seus conteúdos e mecanismos. Assim, compreender os modelos mentais dos gestores é entrar em um mundo oculto, pouco explorado e de difícil acesso, pois nem sempre é possível acessar, de maneira confiável e precisa, o que realmente existe na mente destas pessoas.

De qualquer forma, este estudo buscou, por meio da revisão da literatura e da análise de dois casos de empreendedores, que fundando suas empresas no mesmo segmento de atuação, com capital inicial semelhante e no mesmo ano, apresentaram ao longo de 13 anos resultados bem diferentes. Os resultados da pesquisa apresentam uma pressuposição de que a diferença nos modelos mentais, a interação com as competências e estratégias adotadas foram fundamentais para esta diferença significativa nos desempenhos entre as duas organizações.

Como base teórica, é possível tomar diferentes direcionamentos, na psicologia, na sociologia, nos estudos antropológicos, entre outros. Entretanto, optou-se por um direcionamento da psicologia cognitiva e social que aborda, dentro do conceito de modelos mentais, uma das melhores formas de acessar e compreender a mente das pessoas. Outra teoria que dá suporte à pesquisa está relacionada ao estudo das competências.

Le Boterf (2003) defende que o sucesso de muitos profissionais está fortemente relacionado às suas competências, traduzidas no seu conhecimento, habilidades e atitudes em relação ao negócio em que atua. Sendo assim, a capacidade da pessoa ter iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecido por isso são competências importantes para uma *performance* organizacional superior (FLEURY; FLEURY, 2006).

Neste horizonte, o objetivo central do trabalho é identificar como os denominados elementos ocultos, tais como os modelos mentais e as competências, podem contribuir para o desempenho organizacional. Como método para a efetivação deste objetivo, procedeu-se a entrevistas individuais em profundidade com dois empreendedores, que apresentam características semelhantes no momento da abertura de suas empresas. Os resultados evidenciam que há uma diferença marcante nos modelos mentais dos empreendedores analisados e que tal diferença pode explicar o porquê de desempenhos tão diferentes, ao longo do tempo, entre as duas empresas.

A partir desta breve introdução, o trabalho desenvolve, na segunda seção, uma revisão da literatura sobre o empreendedor, os modelos mentais e suas dimensões, as competências do profissional e uma integração entre estes fatores. Na terceira e quarta seções, respectivamente, são apresentados o método e os resultados da pesquisa e, por fim, as considerações finais.

## REVISÃO DA LITERATURA

### O empreendedor

A compreensão do sujeito empreendedor pode se submeter, basicamente, a duas linhas de pensamento: a dos economistas e a dos comportamentalistas. Para os economistas, cujo principal representante é Schumpeter, o empreendedor pode ser definido como o “motor da economia capitalista”. Cabe ao empreendedor promover uma espécie de “destruição criativa”, um processo que traz na inovação uma evolução dinâmica da economia através da capacidade de realizar novas combinações, sendo que estas novas combinações podem advir da criação de novos produtos e/ou serviços, de novos modos de produção, de novos mercados, de uma nova fonte de oferta de matéria-prima ou, ainda, de uma nova forma de organização de qualquer indústria (entenda-se como setor) (SCHUMPETER, 1982).

Para os comportamentalistas, por sua vez, há uma busca pelas características e comportamentos que são próprios dos empreendedores. Assim, esta linha de pensamento busca definir o que é o empreendedor e classificá-lo a partir de alguns tipos padrões de perfis psicológicos, tais como: liderança, necessidade de realização, ambição, independência, responsabilidade, autoconfiança, autoconsciência, habilidade em se comunicar, conhecimento técnico, benevolência, motivação pelo poder, criatividade, orientação a valores pessoais, orientação para o crescimento, etc. (GOUVEIA; GRISCI, 2006).

Assim sendo, para os *schumpeterianos*, o empreendedorismo é compreendido a partir de uma perspectiva individualista do fenômeno de desenvolvimento, não valorizando o comportamento de grupo. A força de vontade, a curiosidade e a inovação parecem ser mais fortes que a inter-relação social inerente ao empreendedorismo, entendido como um fenômeno coletivo. No entanto, Cordeiro e Mello (2006) defendem que o empreendedorismo dever ir além do paradigma funcionalista, que privilegia uma visão economicista e individualista, sendo o sujeito-empresendedor um agente político e um fenômeno genericamente coletivo, pautado pela ajuda mútua, pela solidariedade e pela ação cooperativa.

Com base em uma ampla revisão da literatura, Boava e Macedo (2006, p. 13) definem o empreendedor da seguinte forma:

[...] um indivíduo executor de uma ação capaz de produzir uma ruptura com aquilo que lhe proporciona segurança e estabilidade (a acomodação, a alienação, a paixão, etc.). [...] trata-se, portanto, de uma pessoa que transforma sua potencialidade em realidade, caracterizando-se por ser temporal e impermanente, abarcando as mais variadas esferas da vida social, tais como: negócios, política, esportes, entre outras.

Cabe ressaltar que, para a presente pesquisa, é importante considerar o empreendedor como um agente direcionador da organização, que a partir de seus modelos mentais conduz as organizações por diferentes caminhos. Talvez por isso há muitos estudos que estão voltados à melhor compreensão dos modelos mentais dos empreendedores (BRONN; BRONN, 2003).

### **Definição de modelos mentais e suas dimensões**

A definição moderna do conceito de representações mentais, ou de modelos mentais, é creditada a Kenneth Craik (1943). Segundo este autor, o ser humano traduz os elementos do ambiente em modelos mentais, manipulando suas representações simbólicas. Um modelo mental é, antes de tudo, uma representação dinâmica ou uma simulação do mundo.

Os modelos mentais também podem ser descritos como uma visão ampla do mundo, adquirida por meio de experiências passadas. São vieses e suposições que as pessoas usam para tomar as decisões que direcionam seu comportamento. Chapman e Ferfolja (2001) expressam dois aspectos-chave dos modelos mentais. O primeiro aspecto identifica que os modelos mentais não são simplesmente repositórios de aprendizado passado, são também as bases para a interpretação do que esteja realmente acontecendo. Eles influenciam fortemente a ação das pessoas. O segundo aspecto apresenta a formação dos modelos mentais como um processo socialmente mediado. Desta forma, o grupo, o contexto organizacional e os canais de informação são agentes influenciadores na formação dos modelos mentais dos indivíduos.

Os modelos mentais afetam fortemente o que se faz, porque, em parte, afetam como se interpreta o que se vê. Duas pessoas com modelos mentais diferentes podem observar o mesmo objeto de formas diferentes e, assim, podem descrevê-lo de modos diversos, já que o vêem sob perspectivas diferentes (SENGE, 1990). E assim, para a construção de modelos mentais, recorre-se a várias operações. A observação do fenômeno a ser modelado, a experimentação, o conhecimento de outrem sobre este fenômeno e todos os tipos de procura de informações sobre o assunto são pontos de partida para a modelagem.

É oportuno salientar que os modelos mentais são dinâmicos, estão em permanente estado de construção. Neste processo de construção, os modelos mentais se amoldam às interpretações e às respostas ao ambiente (CHAPMAN; FERFOLJA, 2001). Para construir os modelos mentais, o indivíduo se serve de processos de representação e de comunicação com o meio ambiente. O meio envia mensagens de todos os tipos e o indivíduo, dentro de suas possibilidades e capacidade cognitiva, lida com estas mensagens para a construção de sua representação do mundo.

Bronn e Bronn (2003) apresentam a escada da inferência como uma forma de explicação dos modelos mentais. Na base da escada há a observação de dados e experiências. No primeiro degrau há a seleção dos dados a partir do que é observado. No segundo degrau o indivíduo adiciona significado ao que foi selecionado. No terceiro degrau ele faz algumas suposições, baseado no significado. No quarto degrau ele projeta algumas conclusões. No quinto degrau ele adota algumas convicções sobre o objeto e, por fim, no último degrau ele se comporta a partir das suas convicções. O que se observa na escada da inferência é que tanto o processo de observar ou captar as informações quanto o processo da ação é baseado nas convicções ou modelos mentais dos sujeitos. Numa perspectiva semelhante, Le Boterf (2003) afirma que os modelos mentais ou representações dizem respeito à interpretação que o sujeito faz sobre o mundo, e que a capacidade ou a ampliação dos modelos mentais aumenta com a experiência e a prática, pois possuem um caráter conjuntural e dinâmico.

Portanto, os modelos mentais são imagens profundamente arraigadas na mente dos indivíduos sobre o funcionamento do mundo, e que dirigem as ações e limitam a forma bem definida de pensar e agir. Então, os modelos mentais refletem o que se conhece e como se conhece, ou seja, influenciam como o sujeito assiste e como ele processa as informações que recebe sobre o contexto e, conseqüentemente, como age sobre este contexto (SENGE, 1990; ZALTMAN, 1997; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 2000). Consoante isso, os modelos mentais dos empreendedores, como modos de subjetivação ou de estilos de vida, refletem a maneira como estes indivíduos sentem, percebem, imaginam, compreendem, agem, trabalham, se submetem, resistem, etc., caracterizando-se como combinações históricas, políticas, sociais e culturais das quais fazem parte (GOUVEIA; GRISCI, 2006).

Os modelos mentais podem ser sinalizados como uma construção sistêmica podendo ser configurada a partir de um conjunto de elementos funcionais, simbólicos, cognitivos e emocionais (DE TONI, 2005). Os elementos funcionais são traduzidos a partir de uma série de características físicas da organização, tais como porte, produtos, mercados e infraestrutura, e expressam os aspectos de utilidade da organização (STERN; ZINKHAN; JAJU, 2001). Os elementos simbólicos são avaliados pelo o que eles significam ou representam para o indivíduo (LEVY, 1981; MARTINEAU, 1958). Os elementos cognitivos são construções mentais sobre o objeto, sendo que o indivíduo avalia a imagem da organização como uma impressão e um conjunto de atitudes e percepções sobre o objeto. O sistema cognitivo cria redes de conhecimento que organizam e ligam vários tipos de informação, trazendo significado aos objetos (MARTINEAU, 1958). Os elementos emocionais revelam um conjunto de estados de ânimo (prazer, dor, alegria, medo, etc.) que o indivíduo carrega em relação à organização. Geralmente se referem ao estado afetivo positivo ou negativo que os indivíduos associam à organização (GOLEMAN, 1995; LEDOUX, 2001).

Sendo assim, o empreendedor registra os objetos e eventos de forma funcional, simbólica, cognitiva e/ou emocional. A partir dos estímulos externos, das representações coletivas (culturais) do objeto, bem como das suas próprias representações mentais, o indivíduo forma holisticamente sua representação da organização. Também é possível supor que, quanto mais importante for a organização para o empreendedor (envolvimento), maior poderá ser a rede de significado associada a ela.

Desse modo, os modelos mentais que compõem a forma de gerir dos principais dirigentes influenciam fortemente suas decisões estratégicas e, conseqüentemente, suas ações sobre o ambiente interno e externo à organização. Por isso, entender os modelos mentais dos dirigentes é uma das formas de se compreender os motivos, as razões de algumas organizações serem mais bem-sucedidas em comparação a outras.

## Competência profissional do empreendedor

Conforme Gouveia e Grisci (2006), o empreendedor é aquele que implanta e gerencia o seu próprio negócio, sendo o responsável direto pelas ações estratégicas da organização. Tal atividade exige um alto nível de competência gerencial, manifestada principalmente pelo conhecimento, pelas habilidades e pelas atitudes de natureza diversa. Sendo que as competências dos dirigentes são tão importantes quanto as estratégias adotadas (OLIVEIRA, 2005) Outro fator determinante para um bom desempenho organizacional está fortemente atrelado às competências de saber, o saber fazer e o saber ser do empreendedor. O empreendedor não é somente aquele que sabe fazer, mas também alguém que sabe ser. Vale destacar que os modelos mentais, enquanto não forem concretizados, são apenas modelos. A efetivação destes modelos, ou seja, tornar o pensamento em ação (atitude) é que contribuirá para o melhor desempenho das organizações, concretizando a competência, ou não, do empreendedor.

Neste sentido, Fleury e Fleury (2006) comentam que a competência se refere à capacidade de a pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecido por isso, tratando-se de uma inteligência prática dos conhecimentos adquiridos. Ou seja, para se ter competência não basta saber é preciso saber colocar em prática e saber se relacionar, pois a competência se realiza plenamente na ação, inserida em seu contexto.

Para Le Boterf (2003), a competência está relacionada a seis saberes: (i) *saber agir com pertinência*: o profissional ou o empreendedor deve ir além do prescrito, ter iniciativas, saber tomar decisões diante do imprevisto, saber assumir riscos, fazer escolhas, inovar e assumir responsabilidades; (ii) *saber mobilizar saberes e conhecimentos em um contexto*: saber agir em uma determinada situação. O profissional deve não somente dominar a técnica, mas utilizá-la em um contexto de competitividade e de estresse. O saber (conhecimento) e o saber fazer (habilidades) de um profissional não se restringem à sua pessoa, mas à capacidade de mobilizar recursos, pois um profissional não é competente sozinho, e sim com suas ferramentas de trabalho, seus colegas, suas redes de recursos e seus clientes; (iii) *saber integrar ou combinar*: saber selecionar os recursos e organizá-los e empregá-los para resolver um problema, como um sistema, em que o todo está integrado nas suas partes. É saber escolher a estratégia adequada para o contexto apresentado. É ser inovador e ter a capacidade de elaborar e criar novas combinações com os recursos disponíveis; (iv) *saber transpor*: o profissional deve saber adaptar os conhecimentos e as habilidades existentes aos diferentes contextos apresentados; (v) *saber aprender e aprender a aprender*: saber aproveitar as lições provenientes da experiência e ser capaz de modificar suas ações, bem como seus modelos mentais, seus valores e princípios, para agir de modo diferente, tal como a aprendizagem de circuito duplo de Argyris (2000); e (vi) *saber envolver-se*: é aquele com quem se pode contar, que sabe assumir riscos, sabe empreender e que se compromete com o que é da sua responsabilidade. E mais, a competência-chave de uma empresa é o resultado da combinação das competências dos indivíduos e das competências coletivas, pois “o saber combinatório está no centro de todas as competências” (LE BOTERF, 2003, p. 13).

Já segundo Fleury e Fleury (2006), as competências do empreendedor podem ser categorizadas em três grandes blocos, dispostos de forma sistêmica envolvendo o indivíduo com a empresa como um todo. As três categorias são: (i) *competência de negócio*: envolve a compreensão do negócio, a identificação de oportunidades e de ameaças, as necessidades ou exigências do mercado e o assumir responsabilidades; (ii) *competência técnica*: compreende o conhecimento técnico relativo à sua área de atuação (conhecimento do produto, processo fabril, etc.); e (iii) *competências sociais*: são as competências necessárias para interagir com as pessoas, tais como comunicabilidade, negociação, trabalho em equipe, etc.

Outro aspecto relevante para o empreendedor, além do saber e do saber fazer, é o saber ser, ou seja, sua atitude em relação ao seu negócio. O saber ser do empreendedor nos remete à sua personalidade e à interação desta sobre suas decisões e ações (LE BOTERF, 2003). Para Lopez Jr. e Souza (2006), a atitude sob o ponto de vista dos dirigentes pode ser entendida como uma predisposição aprendida para responder de forma favorável, ou não, em uma determinada situação. Portanto, a competência é resultante do saber agir, do querer agir e do poder agir. O *saber agir* pode ser desenvolvido pela capacitação e aperfeiçoamento, pelo conhecimento dos recursos, pelos modelos mentais que orientam a combinação dos recursos disponíveis. O *querer agir* é encorajado por desafios claros, por um contexto de reconhecimento e de confiança, que irá estimular o empreendedor a assumir riscos, considerando, logicamente, a sua personalidade. Já o *poder agir* será possível a partir de um contexto facilitador, de ter, ou não, autoridade para agir (LE BOTERF, 2003).

Assim, a competência reconhecida, ou uma consideração positiva de si, acarreta um sentimento de segurança interna propício à sua mobilização. Um modelo mental incita a ação ou a retém, estimula ao esforço ou tenta evitá-lo. A partir da representação ou modelo mental de sua própria competência construída a partir das experiências e de sua formação, o empreendedor busca suas motivações e encontra a energia necessária para se envolver em projetos ou em atividades empreendedoras (LE BOTERF, 2003).

### **A integração entre modelos mentais, competência, estratégia e o desempenho organizacional**

A resposta à questão: *porque algumas organizações são bem-sucedidas e outras não?*, está associada a diferentes variáveis. No entanto, há uma grande discussão na literatura que indica dois direcionamentos básicos: a influência dos fatores externos à organização, ou seja, “de fora para dentro” e, principalmente, a influência dos fatores internos, ou seja, “de dentro para fora”.

A abordagem de “fora para dentro” tem em Porter (1991) um de seus principais defensores, sendo que esta abordagem prioriza a análise do mercado, considerando a rentabilidade como resultado da ação das cinco forças competitivas (poder de negociação dos compradores, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação dos fornecedores, ameaça de novos entrantes e rivalidade entre as empresas existentes) sobre o negócio. Nesse sentido, as estratégias da empresa devem ser resultantes da identificação de oportunidades e ameaças do ambiente externo. A abordagem de “dentro para fora”, por sua vez, é defendida por Hamel e Prahalad (1995), que afirmam que o desempenho das organizações é mais fortemente influenciado pela combinação inteligente de competências e de recursos do que pelas condições ambientais. Assim, as competências essenciais (*core competences*) são recursos intangíveis difíceis de imitar e que são capazes de oferecer valor aos clientes.

A partir dessas duas perspectivas, estudos de McGahan e Porter (apud BESANKO et al., 2006) sugerem que os efeitos do ambiente são responsáveis por cerca de 18% da variação nos lucros entre as empresas, enquanto que a posição competitiva é responsável por cerca de 32% da variação nos lucros. No Brasil, estudos realizados por Mello e Marcon (2004) indicam que 10% do desempenho das empresas é explicado devido aos efeitos da indústria (setor de atuação), enquanto os efeitos da empresa correspondem a 45% do seu desempenho.

Desse modo, estudos que retratam o desempenho organizacional devem ser direcionados mostrando como os modelos mentais dos dirigentes influenciam as organizações (DANIELS; JOHNSON; CHERNATONY, 2002). Em um mercado cada vez mais turbulento e ambíguo, os empreendedores ou gestores das organizações devem desenvolver um modelo mental ou uma “visão” de como o ambiente trabalha e ser capaz de se comunicar com os outros para obter seu apoio (HILL; LEVENHAGEN, 1995). Inclusive, Boava e Macedo

(2006, p. 14) afirmam que: “O homem é um ser para empreender. O que determinará a ação empreendedora não são fatores externos, mas sim sua condição de potencialidade”.

De acordo com Le Boterf (2003), os **modelos mentais** podem auxiliar na construção da **competência** para facilitar a dinâmica **estratégica** da mudança e da inovação. No caso deste trabalho, são apresentados os modelos mentais dos dirigentes (empreendedores), mas poderiam ser os modelos mentais de todos os colaboradores da empresa. Assim, o sujeito, neste caso, o empreendedor, é o “produtor” de suas próprias competências, onde os modelos mentais “permitem exteriorizar o que se sabe e se sabe fazer, tomar consciência disso e, conseqüentemente, criá-lo, modificá-lo ou fazê-lo progredir” (LE BOTERF, 2003, p. 144).

Assim, os modelos mentais, juntamente com as competências, as estratégias da empresa, a organização e alocação dos **recursos**, o aproveitamento das oportunidades do **ambiente**, são fortes impulsionadores do desenvolvimento empresarial que, por sua vez, vão **realimentar** os modelos mentais (Figura 1).

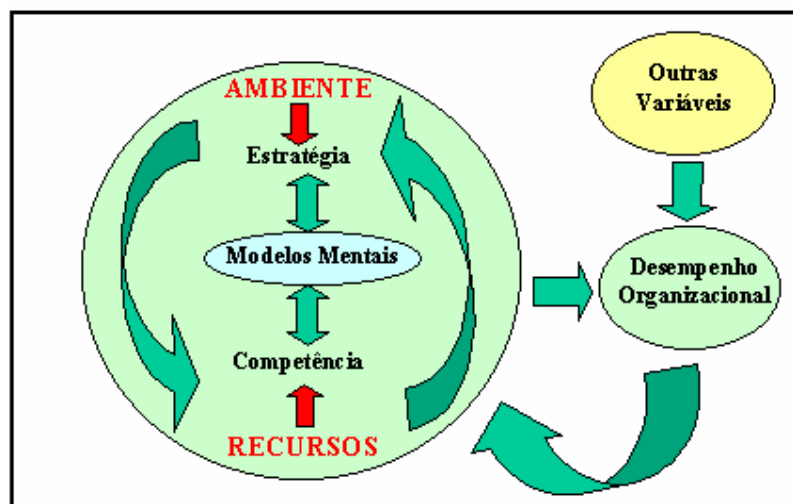


Figura 1 – Modelos mentais, competência, estratégia e desempenho organizacional  
Fonte: Adaptado de Le Boterf (2003) e Fleury e Fleury (2006).

A partir desses pressupostos (Figura 1), observa-se que, dentre as competências do empreendedor, a capacidade de mobilizar e combinar recursos nos diferentes contextos ambientais é um fator fundamental para o direcionamento estratégico e, como consequência disso, para o desempenho da organização. No entanto, saber mobilizar esses recursos é algo fortemente influenciado pelos modelos mentais que o empreendedor tem do que sabe e do que sabe fazer. Ou seja, o empreendedor mobiliza os recursos em função de seus modelos mentais, de problemas a resolver, da situação na qual ele deve intervir e do próprio desempenho organizacional obtido no passado ou esperado. Em resumo, esses modelos mentais orientam a ação do empreendedor (LE BOTERF, 2003; FLEURY; FLEURY, 2006).

Os modelos mentais dos empreendedores ou dirigentes são importantes influenciadores do processo de desempenho organizacional, no entanto, não bastam por si só, eles precisam ser comunicados aos outros integrantes da organização. Nesta direção, Bronn e Bronn (2003) salientam que um conjunto de competências gerenciais é necessário para poder comunicar bem esses modelos mentais. Uma das mais importantes competências gerenciais de comunicação é ter uma abordagem flexível, com uma perspectiva aberta, com um modo sistemático de resolução de problemas e que seja caracterizado pela criatividade. Outro aspecto é que o dirigente deve estar comprometido e ter empatia para com todos os colaboradores fugindo de uma limitada visão etnocêntrica da organização.

As condições de trabalho do empreendedor têm uma forte influência sobre a operacionalização de suas competências e resultados. Portanto, as condições de trabalho, aliadas às relações interpessoais, aos equipamentos, às instalações, às condições sócio-econômicas regionais e globais são condições que junto com as características pessoais do empreendedor (conhecimentos, experiências e aptidões) contribuem significativamente no desempenho das organizações.

Diferentes colaboradores ou *stakeholders* têm diferentes modelos mentais sobre a organização, os quais são baseados em sua particular relação com o negócio. Assim, uma das tarefas do dirigente é reunir e direcionar estes modelos mentais, que podem ser vistos como recursos em prol dos objetivos e metas organizacionais e dos resultados esperados.

Diante de tantas incertezas e dificuldades de se manter no mercado, o empreendedor deve desenvolver uma visão ou um modelo mental de como o ambiente opera (*sensemaking*) e, então, ser capaz de comunicar para outros e angariar seu apoio (*sensegiving*). Estes modelos estabelecem o entendimento de como as coisas se ajustam e se articulam, o que é significativo para a organização, seus valores e interesses compartilhados. Mas, para ser eficaz, os modelos mentais devem ser articulados e aceitos dentro da organização. Por isso, saber comunicar seus modelos mentais é imprescindível para obter apoio da equipe (HILL; LEVENHAGEN, 1995).

## MÉTODO DE PESQUISA

### Tipo de pesquisa

Como forma de tentar compreender porquê algumas organizações são bem-sucedidas enquanto outras não, levando em consideração as proposições intrínsecas à Figura 1, buscou-se, por meio de uma pesquisa qualitativa, com fins exploratórios (COOPER; SCHINDLER, 2003), identificar como os fatores internos à organização contribuem para o seu desempenho organizacional.

### Caracterização da amostra

Foram entrevistados dois dirigentes de empresas do setor metal-mecânico do interior do estado do Rio Grande do Sul (RS). A escolha destas duas empresas se justifica pela grande similaridade entre elas em seu processo de fundação. Os dois empreendedores iniciaram no mesmo período com praticamente o mesmo capital inicial. Ambas as empresas começaram suas atividades no segmento de serralheria, fabricando portas e janelas de aço, embora uma delas tenha mudado de atividades. Os empreendedores possuem idade e formação parecidas e residem na mesma região geográfica. De forma sintética, a Tabela 1 apresenta alguns dados do perfil dos empreendedores entrevistados e das suas respectivas empresas.

Tabela 1 – Perfil dos entrevistados e das empresas

Empresa	Escolaridade do Entrevistado	Segmento	Fundação	Funcionários	Faturamento 2006 (R\$)	Valor da Empresa (R\$)	Lucratividade 2006
A	Fundamental Incompleto	Estufas agrícolas	1993	20	8,4 milhões	8 milhões	2,10 milhões
B	Fundamental Incompleto	Serralheria	1993	5	480 mil	50 mil	72 mil

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.



A empresa A foi fundada em 1993, sendo que seu produto inicial era esquadrias de ferro. Seu fundador já havia anteriormente ido à falência por três vezes e após um período de experiência na montagem de estufas metálicas e a vontade de ter novamente seu negócio decidiu abrir juntamente com seu irmão um novo negócio, fabricando esquadrias metálicas. Em 1994, um ano após o início do negócio, houve o rompimento da sociedade causado principalmente em função de que o atual empreendedor queria entrar no segmento de estufas metálicas enquanto o outro sócio queria concentrar no segmento de esquadrias. Com essa separação, o empreendedor concentra todos os seus recursos em estufas metálicas e abandona o segmento de esquadrias. Em 1999, o filho começa a participar do negócio e assume responsabilidades na gestão da produção e suprimentos da empresa. Em 2003, iniciou uma parceria com clientes de grande porte, o que lhe proporcionou a realização de obras maiores e com a utilização de tecnologia de maior complexidade, proporcionando crescimento para a empresa. Atualmente, a empresa conta com 20 funcionários e o valor total da empresa, segundo o empreendedor é estimado em 8 milhões de reais.

A empresa B também foi fundada em 1993, fabricando esquadrias metálicas, tais como portas e janelas de ferro. O primeiro negócio do empreendedor foi um posto de lavagem de caminhão. Após ter fechado o posto, começa a trabalhar como empregado no setor de serralheria, onde atuou durante 20 anos em diferentes empresas do segmento. Em 1998, com a vontade de expandir o negócio para estruturas metálicas, o empreendedor alia-se a um engenheiro que entra como sócio na empresa. Em 2003, após cinco anos de sociedade, o empreendedor não satisfeito com os resultados na linha de estruturas metálicas, decide romper a sociedade. A partir desse período desiste de fabricar estruturas metálicas sendo o próprio empreendedor é que desenha os projetos de esquadrias e organiza a produção. Atualmente, a empresa conta com 5 funcionários e o valor do negócio, segundo o empreendedor, é estimado em cerca de 50 mil reais.

### **Coleta de dados**

A coleta de dados foi implementada por meio de entrevistas individuais em profundidade mediante um roteiro de questões semi-estruturado, desenvolvido a partir da literatura (RIBEIRO; MILAN, 2004). O roteiro de questões é apresentado na Figura 2, e é composto por 16 questões. As questões de 1 a 7 e a 14 buscam identificar os modelos mentais e seus diferentes elementos constituintes. As questões de 8 a 10 têm por objetivo identificar as competências dos empreendedores para a manutenção e o crescimento do negócio. A questão 11 pretende levantar aspectos ambientais que afetam o resultado da empresa. A questão 12 é relativa aos fatores que o empreendedor atribui ao seu desempenho organizacional. A questão 13 é direcionada à identificação dos principais recursos para o empreendedor. A questão 15 busca entender as estratégias adotadas e as que o empreendedor pretende adotar para dar continuidade ao negócio no futuro. Por fim, a questão 16, que estimula os entrevistados a se posicionarem sobre por que algumas empresas são bem-sucedidas e outras não.

É importante frisar que apesar das questões buscarem um direcionamento das respostas, todas elas estão interligadas na identificação dos elementos analisados, ou seja, qualquer uma delas pode identificar, por exemplo, quais os modelos mentais ou estratégias que o empreendedor está utilizando, e que influenciam no desempenho de sua empresa.

A entrevista na empresa A foi feita em sessão única com a esposa e o filho do empreendedor e teve uma duração de aproximadamente duas horas. Na empresa B, a entrevista foi realizada em duas sessões, a primeira com duração de 35 minutos e a segunda de uma hora e trinta minutos. As entrevistas ocorreram no mês de fevereiro de 2007 nas instalações das empresas dos pesquisados.

As respostas dos entrevistados foram gravadas em meio magnético e posteriormente transcritas para facilitar sua análise e interpretação, adotando-se a técnica de análise de conteúdo, que consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações verbalizadas pelos entrevistados visando obter indicativos que permitam a inferência de conclusões a partir das mensagens ou conteúdos coletados (BARDIN, 2004).

## ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

### Análise dos principais resultados

Os resultados da pesquisa mostram quanto os modelos mentais, juntamente com as competências e as decisões estratégicas em organizar os recursos e aproveitar as oportunidades do mercado, foram fundamentais para o desempenho das organizações estudadas. Para tanto, a Figura 2 apresenta as principais respostas dos entrevistados a partir do roteiro de questões aplicado.

Nº	Tema	Questões	Empreendedor A	Empreendedor B
1	Modelos Mentais	Quando eu digo... (nome da empresa) o que lhe vêm à mente?	Batalha e desafio ao introduzir no mercado um produto diferente, no caso das estufas. Com muita dificuldade, tivemos uma boa visão de mercado.	Lembro do começo dela, o dia em que sai de casa estava sem trabalho. Um amigo disse: vamos colocar uma empresa de esquadrias, e colocamos.
2	Elemento Cognitivo	Como você descreve a... (nome da empresa)? (tipo de empresa).	Uma empresa com custo fixo baixo, com alta capacidade produtiva, que valoriza o cliente, tanto na venda com no pós-venda.	Uma empresa que faz estruturas e esquadrias metálicas.
3	Elemento Simbólico	O que a... (nome da empresa) significa para você?	Uma realização pessoal, tanto em superar os objetivos da empresa quanto em dar uma continuidade a o que os pais começaram.	A coisa mais importante da minha vida, pois é daqui que vivo [sustento].
4	Elemento Emocional	Quais os sentimentos que a... (nome da empresa) lhe trás?	Orgulho e realização.	Muita alegria, por não ter estudo e conseguir ter muito trabalho [sucesso].
5	Elemento Funcional	Quais os benefícios que a... (nome da empresa) proporciona a você?	Um dos benefícios é sentir-se útil, o outro é o retorno financeiro, principalmente em função do destaque da empresa no mercado.	Renda [ganhos] e realização.
6	Elemento Simbólico	Se sua empresa fosse um animal, que animal seria e por quê?	Uma ave, porque ela tem que lutar muito para sair da casca do ovo e depois com suas próprias forças tentar sobreviver no ambiente.	Um leão, porque é muito feroz e persistente.

Nº	Tema	Questões	Empreendedor A	Empreendedor B
7	Motivações	Quais as motivações que levaram a abrir e a manter a sua organização?	Nunca quis ser empregado, sempre quis ter meu próprio negócio, de comandar e não ser comandado. Um fato importante e que nos motivou muito foi a vinda de um gerente da Votorantin, que olhando para a empresa em 1999 disse: vocês não têm condições de fazer nossas estufas. [...] Isso foi o que nos levou a crescer. Isso nos fez abrir os olhos e comecei a mudar toda a estrutura da empresa.	Quis abrir a empresa por conhecer o ramo. Hoje, o que motiva a manter a empresa é ter bastante trabalho. [...] O que motivou é que nunca fiquei parado. [Somos] muito honestos e sempre tivemos trabalho. Faço da melhor maneira possível, coloco material que fique bom para o cliente.
8	Competência (conhecer)	Quais conhecimentos são fundamentais para a gestão da sua empresa?	Ter conhecimentos básicos em metalurgia, da parte administrativa [gestão] e do mercado.	Conhecimento [sobre] esquadrias. Sou eu que projeto as esquadrias e direciono a produção. Faço os desenhos [projetos] e depois o funcionário executa.
9	Habilidade (saber fazer)	Quais as habilidades (técnicas) foram necessárias ao longo destes anos?	Uma das principais habilidades é a de negociar com o cliente e fazer com que ele tenha confiança na nossa capacidade [e competência].	Habilidade em negociar com os clientes. Tem que ter jogo de cintura. Se ele pede um orçamento não largo [o cliente] até fechar [o negócio]. Mostro os serviços que já fiz com empresas grandes. Ou ele fecha comigo ou manda embora. Como vendedor, fecho todos os orçamentos.
10	Atitude (saber ser / querer fazer)	Como você age (atitude) em relação à gestão da sua empresa? O que é ser um gestor hoje?	Busco estar constantemente quebrando paradigmas, encaro cada pedido como um desafio constante. Penso sempre numa perspectiva para um mercado futuro, buscando identificar o que vai precisar lá na frente, adequando o produto às novas exigências do mercado.	Atitude de bom patrão. Dificilmente grito com o pessoal. Nas vendas tem que se rebaixar [no sentido de ter humildade], dar razão para o cliente para poder vender e ser muito persistente. Costumo não discutir, nem com o cliente nem com o funcionário.
11	Ambiente Competitivo	Como analisa o ambiente externo (clientes, concorrentes, fornecedores, novos entrantes e produtos substitutos)?	Nossa preocupação é em evoluir através de uma maior automatização das estufas. Quanto à concorrência, vejo como sadia, sendo que no RS só tem um concorrente, já em SP são 10. [Quanto aos] clientes, temos 10 que representam 70% do faturamento. Nesse sentido, estamos buscando também atender clientes pequenos. Mas em relação aos grandes clientes temos que aproveitar a oportunidade e, além disso, eles são nossas vitrines para a projeção de novos negócios.	Os concorrentes são muitos, e com preços muito baixos. Há concorrentes, fazendo preço de custo. A concorrência não me preocupa muito, pois tenho um bom relacionamento com os clientes.

Nº	Tema	Questões	Empreendedor A	Empreendedor B
12	Desempenho ( <i>performance</i> )	Quais fatores contribuíram para o desempenho de sua empresa para que ela chegasse até onde está?	“Um dos principais fatores foi a perseverança, a força de vontade em alcançar os objetivos. Além disso, a adequação de nossos produtos e serviços ao mercado nos proporcionou uma boa credibilidade junto ao cliente. Temos uma grande preocupação com a satisfação do cliente, por isso, oferecemos um produto de confiança com uma preocupação também no pós-venda.	Muito trabalho, persistência. O trabalho foi mais importante que a situação do mercado. Tivemos crise no mercado, mas nunca fiquei sem serviço.
13	Recursos	Quais recursos foram fundamentais para o seu desempenho e como estes recursos foram obtidos e organizados?	Nosso maior recurso está na organização da mão-de-obra, desde a fabricação até a montagem. Para se ter uma idéia, em 1993, quando a empresa iniciou [suas atividades], demorávamos 90 dias para entregar um pedido, por exemplo, de 1.000m <sup>2</sup> , hoje, com o mesmo número de pessoas, realizamos isso em 20 dias.	Os recursos mais importantes são a capacidade de desenvolver o trabalho e o conhecimento no setor. Tenho também um bom encarregado na produção. No meu caso, as máquinas [tecnologia] não são o mais importante.
14	Modelo Mental de Futuro	Quando você pensa no futuro da sua empresa, o que lhe vem à cabeça? Como você se imagina daqui a 5 ou 10 anos, por exemplo?	Imagino ser líder em fabricação de estufas no Brasil, por isso estou dimensionando a empresa para que tenha condições de ser líder [de mercado]. Já alcançamos a liderança no RS. [...] ou você cresce ou está fora do mercado. Para meus pais assim [como está] está bom, mas, para mim, ou eu cresço ou quebro.	Talvez ter algumas máquinas para fazer o trabalho de enrolar ferro. Não sei como será o futuro, o futuro é incerto. Gostaria de manter o negócio. Estou buscando alguma coisa [produto] em série [no sentido de dar sustentação a um faturamento mínimo, ponto de equilíbrio].
15	Estratégia	Que decisões estratégicas ou ações estão adotando, ou pretendem adotar, para o futuro do seu negócio (pensar em uma perspectiva de 5 ou mais anos)?	Continuar a investir fortemente no segmento, através da oferta de novas tecnologias e da automação das estufas. Além disso, penso em colocar outro negócio em paralelo, que seja um complemento das estufas [ainda em estudo].	Continuar como está, não pretendo investir na empresa, não quero ficar grande. Se for mal depois o tombo é maior, prefiro manter como está. Para mim viver está bom. O importante é ter trabalho, o resto vem [naturalmente].
16	Desempenho ( <i>performance</i> )	Por que algumas organizações são bem-sucedidas e outras não?	Penso que a questão principal é a forma como a empresa é administrada. Valorizar os colaboradores e reduzir os custos são [fatores ou ações] fundamentais. Outro fator importante é se adaptar ao mercado, oferecendo o que os clientes solicitam [ou, até mesmo, exigem]. Cliente pede e [eu] digo sim, faço. No nosso ramo temos que abraçar todos os desafios do momento.	Empresa que cresce muito [e rápido demais] é por que tem rolo no meio. Exemplo: a empresa “X” cresceu muito por que tinha uma vendedora que era mulher do governador. Quando o ferro custava R\$ 1,00 eles vendiam por R\$ 8,00. Honestidade é tudo, acho que não cresci muito, pois sou honesto. Hoje, vence quem rouba, quem cresce rápido é porque tem alguma coisa por trás. Quem faz tudo certo não vai para frente.

Figura 2 – Roteiro de questões e principais excertos das entrevistas

Obs.: Roteiro de questões adaptado de Le Boterf (2003) e Fleury e Fleury (2006).

Fonte: Coleta de dados mediante a realização das entrevistas individuais em profundidade.

## **Interpretação dos resultados relativos ao empreendedor A**

A partir da Figura 2, nota-se que os **modelos mentais** do empreendedor A são marcados por elementos cognitivos, simbólicos, emocionais e funcionais. Os elementos cognitivos são expressos pela necessidade de manter uma estrutura de baixo custo por meio do aumento da produtividade e uma forte preocupação com a satisfação dos clientes. Os elementos simbólicos estão relacionados à realização pessoal que a empresa proporciona e ao compromisso que o dirigente tem em dar continuidade ao que os pais iniciaram. Para este empreendedor, a ave simboliza seu perfil pela luta ao sair da casca e para manter-se viva com suas próprias forças no mercado. Os elementos emocionais estão fortemente relacionados ao orgulho, à realização, à sensação de liberdade em ter o seu próprio negócio e a convicção que só com luta constante é que se vence. Já os elementos funcionais mostram uma preocupação com o crescimento, em querer ser líder do setor e com o retorno financeiro.

Em relação às **competências**, percebe-se que estão vinculadas ao domínio do conhecimento do produto e do mercado de estufas, na habilidade de negociação com os clientes e numa atitude manifestada na abertura para o novo, na vontade de crescer e oferecer produtos e serviços com confiabilidade, sendo que cada dificuldade é encarada como um desafio e uma oportunidade de crescimento. Observa-se também que algumas **estratégias** foram fundamentais para o desempenho da organização, tais como: a escolha do segmento de estufas agrícolas, a adaptação dos produtos às necessidades dos clientes, o lançamento de novos modelos de estufa, o investimento em tecnologias para reduzir custos e agregar valor à oferta, como, por exemplo, a automatização das estufas.

Dentre os **recursos**, o empreendedor A destaca dois, com maior ênfase. O primeiro é a organização do sistema produtivo através da otimização e ganhos de produtividade com uma estrutura enxuta. O segundo é a manutenção de clientes de grande porte, conferindo-lhe uma imagem positiva perante o mercado, possibilitando a conquista de clientes potenciais, além de dar sustentabilidade financeira. Quanto ao **ambiente**, o mesmo é marcado pela presença de apenas um concorrente no RS. No que diz respeito ao seu faturamento, 70% do volume de negócios está concentrado em apenas 10% de seus clientes. Essa alta concentração no faturamento está fazendo com que a empresa almeje expandir o negócio para o mercado de pequenas estufas. Todos estes fatores apresentados vêm contribuindo significativamente para a boa rentabilidade da empresa, sendo uma das 10 empresas mais rentáveis do município de Garibaldi no período de 2005 e 2006 (GARIBALDI EM DADOS, 2006).

## **Interpretação dos resultados relativos ao empreendedor B**

Na empresa B, os elementos cognitivos que compõem os **modelos mentais** do empreendedor são marcados pelo principal produto que fabrica, ou seja, esquadrias metálicas. Os elementos simbólicos estão muito relacionados ao ter trabalho como fundamental para o sustento de sua família e ao ser honesto como princípio de vida. Para o empreendedor B, o leão simboliza seu perfil, por ser feroz e persistente. Os elementos emocionais são marcados pela alegria de ter trabalho, pois, mesmo sem estudo, conseguiu sempre ter muito trabalho nos 13 anos de existência da sua empresa. Já os elementos funcionais mostram a preocupação com a renda, com os ganhos financeiros, em ter trabalho para ter renda e sobreviver.

Quanto às **competências**, na percepção do empreendedor B, o conhecimento em saber fazer esquadrias, elaborar projetos e direcionar a processo produtivo são fundamentais para o bom desempenho. As habilidades estão muito relacionadas à capacidade de negociação com os clientes. A busca de bom relacionamento com os funcionários, a humildade e a persistência no fechamento dos negócios são características que marcam sua atitude no negócio. Em relação às **estratégias**, o entrevistado não demonstrou clareza em relação ao futuro. Para ele,

manter como está é suficiente. Sua preocupação é mais de curto prazo, operacional. Sua expectativa é a de manter a empresa em funcionamento para poder tirar o sustento. Como o entrevistado afirma: “O futuro é incerto, por isso me preocupo com o agora, em ter trabalho”.

Dentre os **recursos** que destaca para o sucesso do seu negócio, emergem o conhecimento e a capacidade de fazer o que o cliente deseja e de ter um bom encarregado na produção para implementar os projetos. Seu **ambiente** é marcado por um grande número de concorrentes que disputam o mercado com base no preço, havendo, ainda, uma situação oligopolizada no fornecimento de ferro, seu principal insumo de produção, e um grande número de novos entrantes com custos baixos. Mas, segundo o entrevistado, o bom relacionamento com os clientes mantém sua empresa trabalhando, apesar da intensa concorrência e das demais dificuldades inerentes ao mercado.

### Diferenças marcantes nos modelos mentais dos empreendedores entrevistados

A partir da análise das entrevistas dos dois empreendedores (A e B), é possível destacar algumas diferenças marcantes nos seus modelos mentais, as quais apresentam variações significativas, e que influenciam diretamente na sua visão de futuro para o negócio, bem como no seu processo de tomada de decisões (escolhas estratégicas, *trade offs*) e comportamento (ações, atitudes). A Figura 3 apresenta os principais temas e suas diferenças.

Temas de Análise	Empreendedor A	Empreendedor B
<b>Crescimento</b>	Algo inerente à sua sobrevivência. Ou cresço ou estou fora do mercado.	Há medo em crescer, pois “[...] quanto maior, maior o tombo, se cresço corro o risco de não sobreviver”.
<b>Ser empreendedor</b>	É ser um batalhador, estar lutando constantemente, estar constantemente fazendo algo diferente.	É conseguir trabalho [pedidos], é manter a empresa funcionando.
<b>Desempenho de algumas organizações</b>	Atribuído à força de vontade, à satisfação dos clientes e à adequação do produto ao mercado.	O desempenho é atribuído a ter ou não trabalho. Além disso, o sucesso de algumas empresas é devido à sua forma ilícita de gerir [o negócio].
<b>Visão de futuro</b>	Ser líder no mercado, quebrar paradigmas, inovar constantemente através da adequação dos produtos às exigências do mercado [clientes].	O futuro é incerto, por isso o importante é ter trabalho e assim manter-se.
<b>Preocupações</b>	Atender bem o cliente e manter baixo custo nos produtos por meio do aumento da produtividade.	Ter trabalho durante um ou dois meses.

Figura 3 – Principais características dos modelos mentais dos empreendedores entrevistados  
Fonte: Coleta de dados mediante a realização das entrevistas individuais em profundidade.

### Considerações finais

Um tema de pesquisa intrigante, tanto na academia quanto no mundo empresarial, é a busca de uma resposta plausível a por que algumas organizações são bem-sucedidas e outras não? Observa-se, a partir da revisão da literatura, que muitos podem ser os fatores que contribuem para as diferenças de performance entre as empresas. Mesmo em empresas iniciando em situações muito parecidas, algumas atingem resultados muito superiores do que outras. Um das respostas a essa questão pode estar na diferença dos modelos mentais dos dirigentes e na sua inter-relação com as competências e estratégias implementadas.

Observa-se que os modelos mentais não são os únicos fatores que influenciam no desempenho das organizações, porém, gostaríamos de instigar a discussão de que os modelos mentais dos empreendedores são como competências essenciais da empresa, ou seja, recursos intangíveis que atuam intensamente no desempenho organizacional. Os modelos mentais dos empreendedores podem ser como “antolhos” ou “visão míope”, que não os deixam ver o mundo de outra maneira, que congelam a percepção de mundo, que direcionam a visão para um único sentido, não permitindo a flexibilidade, a adaptabilidade e a inovação. Assim como os modelos mentais dos gestores podem ser um forte mecanismo para a geração de um melhor desempenho organizacional, eles também podem limitar ou restringir este desempenho, principalmente quando são inflexíveis e resistentes às mudanças. É imperioso observar, também, que um modelo mental não é eterno, pois um modelo mental que trouxe bom desempenho à organização no passado não garante o mesmo sucesso no futuro.

Não se tem a pretensão de apresentar os modelos mentais dos empreendedores como o recurso mais valioso da empresa. Porém, pode-se também creditar a estes uma significativa importância na obtenção de um desempenho organizacional desejável, tal como pôde ser observado a partir das entrevistas com os dois empreendedores.

Porém, queremos creditar a importância destes na obtenção de um desempenho organizacional desejável, tal como pôde ser observado a partir das entrevistas com os dois empreendedores. Assim, os modelos mentais, juntamente com a estratégia corporativa, a organização e alocação dos recursos, o aproveitamento das oportunidades de mercado e as competências, são fortes impulsionadores do desenvolvimento empresarial.

A pesquisa junto às duas empresas que tiveram uma situação inicial muito parecida, mas que ao longo de 13 anos de existência se diferenciaram muito em relação ao seu desempenho, pressupõe que as diferenças marcantes nos modelos mentais destes empreendedores (Figura 3), que impulsionaram diferentes estratégias e organizaram e implementaram os recursos de forma diversa, foram fundamentais para a sua *performance*. Enquanto o **empreendedor A** está com o pensamento voltado a uma perspectiva de futuro, ao crescimento por meio da inovação, ao diferencial competitivo com foco no aumento da produtividade para reduzir custos e agregar valor ao cliente, o **empreendedor B** preocupa-se mais com o presente, pois entende que o futuro é incerto, assim como o crescimento pode ser perigoso, sendo que “ter trabalho” é a sua principal preocupação, o que caracteriza uma posição imediatista.

De acordo com o esquema apresentado na Figura 1, o desempenho organizacional pressupõe é função dos modelos mentais interligados às competências que propulsionam a busca de diferentes estratégias para melhor organização e alocação dos recursos e aproveitamento das oportunidades de mercado. Tal proposição foi identificada nas duas empresas analisadas. Porém, esses resultados se limitam às empresas pesquisadas. Portanto, novos estudos, que busquem identificar o impacto dos modelos mentais no desempenho organizacional, podem contribuir significativamente para auxiliar no melhor entendimento sobre porquê certas organizações se desenvolvem e prosperam mais do que outras.

## Referências

- ARGYRIS, C. *Aprendizado organizacional*. Série Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M.; SCHAEFER, S. *A economia da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BOAVA, D. L. T.; MACEDO, F. M. F. Estudo sobre a essência do empreendedorismo. In: Encontro Anual da Anpad, 30. Salvador, 2006. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2006.

- BRONN, P. S.; BRONN, C. A reflective stakeholder approach: co-orientation as a basis for communication and learning. *Journal of Communication Management*, v. 7, n. 4, p. 291-303, 2003.
- CHAPMAN, J. A.; FERFOLJA, T. Fatal flaws: the acquisition of imperfect mental models and their use in hazardous situations. *Journal of Intellectual Capital*, v. 2, n. 4, p. 398-409, 2001.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. *Métodos de pesquisa em administração*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- CORDEIRO, A. T.; MELLO, S. C. B. de. Rupturas, permanências e ressignificações na estrutura discursiva do empreendedorismo. In: Encontro Anual da Anpad, 30. Salvador, 2006. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2006.
- CRAIK, K. *The nature of explanation*. Cambridge: Cambridge University Press, 1943.
- DANIELS, K.; JOHNSON, G.; CHERNATONY, L. de. Task and institutional influences on managers' mental models of competition. *Organization Studies*, v. 23, n. 1, p. 31-62, 2002.
- DE TONI, D. Administração da imagem de produtos: desenvolvendo um instrumento para a configuração da imagem de produto. *Tese de Doutorado em Administração*, Escola de Administração. Porto Alegre: UFRGS, 2005.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 3. ed. 2. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006.
- GARIBALDI EM DADOS. *Pesquisa sócio-econômica*. Garibaldi: Centro da Indústria, Comércio e Serviços de Garibaldi – RS, 2006.
- GOLEMAN, D. *Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
- GOUVEIA, T. B.; GRISCI, C. L. I. A demanda empreendedora e o trabalho imaterial na construção da subjetividade do “empreendedor”. In: Encontro Anual da Anpad, 30. Salvador, 2006. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2006.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HILL, R. C.; LEVENHAGEN, M. Metaphors and mental models: sensemaking and sensegiving in innovative and entrepreneurial activities. *Journal of Management*, v. 21, n. 6, p. 1.057-1.074, 1995.
- LE BOTERF, G. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LEDOUX, J. *O cérebro emocional: os misteriosos alicerces da vida emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- LEVY, S. J. Interpreting consumer mythology: a structural approach to consumer behavior. *Journal of Marketing*, v. 45, n. 3, p. 49-61, Summer 1981.
- LOPEZ Jr., G. S.; SOUZA, E. C. L. Instrumento de medida da atitude empreendedora – IMAE: construção e validação de uma escala. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 30. Salvador, 2006. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2006.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. D. S.; FERNANDES, B. H. R. Cognição e institucionalização na dinâmica da mudança em organizações. In: RODRIGUES, S. B.; CALDAS, M. P. (eds.). *Novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira*. São Paulo: Iglu Editora, 2000. p. 124-150.
- MARTINEAU, P. The personality of the retail store. *Harvard Business Review*, v. 36, n. 1, p. 47-55, Jan./Feb. 1958.
- MELLO, R. B.; MARCON, R. A mensuração multivariada da performance e suas componentes de variância: uma análise dos efeitos do ano, indústria e firma no contexto



- brasileiro. In: Encontro Anual da Anpad, 28. Curitiba, 2004. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 2004.
- OLIVEIRA, D. Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. São Paulo: Campus, 1991.
- RIBEIRO, J. L. D.; MILAN, G. S. Planejando e conduzindo entrevistas individuais. In: RIBEIRO, J. L. D.; MILAN, G. S. (eds.). *Entrevistas individuais: teoria e aplicações*. Porto Alegre: FEEng/UFRGS, 2004. cap. 1, p. 9-22.
- SCHUMPETER, J. A. *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- SENGE, P. M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo: Best Seller, 1990.
- STERN, B.; ZINKHAN, G. M.; JAJU, A. Marketing images: construct definition, measurement issue, and theory development. *Marketing Theory*, v. 1, n. 2, p. 201-224, Dec. 2001.
- ZALTMAN, G. Rethinking market research: putting people back. *Journal of Marketing Research*, v. 34, n. 4, p. 456-472, Nov. 1997.