

Proposições de Pesquisa e uma Análise Exploratória Acerca da Influência dos Modelos Mentais dos Empreendedores no Desempenho de suas Organizações

Gabriel Sperandio MILAN (UCS)
Deonir DE TONI (UCS)
Eric DORION (UCS)
Maria SCHULER (USP)

Resumo: Parte da diferença no desempenho entre organizações está atrelada aos modelos mentais dos empreendedores. Mas quais são as características dos modelos mentais que contribuem para o desempenho organizacional? A partir desta questão, são apresentadas dez proposições de pesquisa, aplicadas a um estudo exploratório com quatro empreendedores, sendo que, ao longo de sua trajetória, dois deles se destacaram em relação ao desempenho de suas organizações, enquanto os outros dois obtiveram um desempenho inferior. Os empreendedores de melhor desempenho apresentam um modelo mental voltado para o longo prazo, com forte presença da estratégia de inovação e foco no negócio. Suas emoções exalam o gosto pelo desafio, disposição a correr riscos e uma forte auto-estima, levando-os à busca por resultados e aprendizado constante. As diferenças no desempenho são justificadas, em parte, pela forma como os empreendedores estruturam seus modelos mentais quanto aos diversos aspectos ligados à gestão do negócio.

Palavras-chave: empreendedorismo, modelos mentais, desempenho organizacional.

INTRODUÇÃO

O desempenho organizacional é uma questão intrigante, que motiva muitos estudiosos a buscarem resposta dos motivos pelos quais muitas empresas são bem sucedidas enquanto outras não. Há, basicamente, dois direcionamentos para se explicar o desempenho das organizações. Primeiro, a influência dos fatores externos, com uma perspectiva “de fora para dentro” (PORTER, 1995) e, segundo, a influência dos fatores internos, com uma perspectiva “de dentro para fora” (HAMEL; PRAHALD, 1995). Todavia, há uma terceira abordagem possível, sendo necessário evitar uma visão excludente, pois é a combinação dos elementos externos e internos é que leva as empresas ao sucesso ou ao fracasso.

Para Goleman (2006), um bom desempenho em qualquer atividade depende de um estado cerebral ideal, ou seja, um modelo mental ideal. Porém, qual é este estado cerebral ideal de um empreendedor (ou gestor) de sucesso? Como cada ser humano é único, cada negócio é único, fica difícil encontrar um modelo ideal. O que é possível inferir é que existem algumas formas de pensar e de agir que auxiliam no direcionamento de melhores resultados. E que em pequenas e médias empresas, muito de seu desempenho está fortemente associado ao seu líder principal (DANIELS; JOHNSON; CHERNATONY, 2002; SIMON, 2003).

Nesta seara, uma das premissas básicas do trabalho é que o empreendedor, principalmente de micro, pequenas e médias empresas, é a base central para impulsionar o desenvolvimento e o melhor desempenho destas organizações. Portanto, a dimensão de análise deste estudo é individual, ou seja, o empreendedor como principal orientador das estratégias e ações organizacionais. Por conseguinte, a questão orientadora da pesquisa é: Quais são as características dos modelos mentais dos empreendedores que contribuem para o desempenho organizacional? Para isso, foi realizado um estudo empírico com quatro empreendedores, sendo divididos em dois Grupos: o Grupo 1, empreendedores A e B, e Grupo 2, empreendedores C e D, sendo que os empreendedores do Grupo 1 obtiveram ao

longo dos anos um melhor desempenho em comparação aos empreendedores do Grupo 2.

Como resultado, o artigo traz contribuições tanto do ponto de vista teórico quanto empírico. Do ponto de vista teórico, sua contribuição está na identificação de dez proposições (Ps) acerca do desempenho organizacional a partir dos modelos mentais dos empreendedores. Do ponto de vista empírico, apresenta, com base no estudo em quatro empresas, que as proposições identificadas são coerentes com os resultados. Outra contribuição é que os resultados do trabalho podem servir para uma reflexão de como os empreendedores estão pensando seus negócios e, a partir disso, redirecionar seus modelos mentais para novas abordagens.

REVISÃO DA LITERATURA

Modelos Mentais

Um modelo mental é, antes de tudo, uma representação dinâmica, e constitui uma maneira específica pela qual o indivíduo percebe, codifica, retém e acessa informações (GARDNER, 2005). Os modelos mentais podem ser descritos como uma visão ampla do mundo, adquirida por meio de experiências passadas. São vieses e suposições que as pessoas utilizam para tomar as decisões que direcionam o seu comportamento (ZALTMAN, 1997; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 2000). Os modelos mentais afetam o que se faz, porque afetam como se interpreta o que se vê e o que se experiencia (LIM; KLEIN, 2006).

Os modelos mentais, por serem dinâmicos, estão em permanente estado de construção, constantemente sendo ajustados, refinados e recriados na dinâmica do ambiente, pois possuem um papel ativo no momento que afetam a experiência, além de um papel passivo, sendo também afetados pela própria experiência em si (CHERMAK, 2003). Gardner (2005, p. 33) afirma que “o conteúdo da mente é, por sua natureza, uma categoria aberta, infinitamente expansível”. Para este autor, embora alterar os modelos mentais não seja fácil, mudanças podem ser efetuadas, pois há tantas representações mentais, que podem ser combinadas de tantas maneiras diferentes, que as possibilidades de construção de novos modelos são ilimitadas. Neste processo de construção, os modelos mentais se amoldam às interpretações e às respostas ao ambiente (CHAPMAN; FERFOLJA, 2001), sendo que sua mudança requer aprendizagem (JOHNSON-LAIRD, 1983). Acredita-se que o aprendizado é mais provável de acontecer quando o sujeito admite “ignorância” ou falta de conhecimento (BOULDING et al., 1994), ou mesmo a existência de uma forte crise ou problema a ser solucionado.

Os modelos mentais dos empreendedores podem ser identificados também na maneira como eles reconhecem as oportunidades, como as coloca em prática e como agem no seu contexto organizacional, incluem todo um conjunto de filosofias que norteia as suas estratégias, ações e atividades. Sendo assim, a partir dos estímulos externos, das representações coletivas (culturais) do objeto, bem como das suas próprias representações mentais, o indivíduo forma holisticamente sua representação de um objeto e que, conseqüentemente, irão influenciar suas ações com relação a este objeto. Também é possível supor que, quanto mais importante for a o objeto para o sujeito (envolvimento, comprometimento), maior poderá ser a rede de significados associada a ela. Nesse sentido, os modelos mentais dos empreendedores são constituídos de uma série de sistemas psicológicos relacionados e também por uma série de influências externas.

Segundo Pfeffer (2005), o sucesso da Toyota está menos relacionado às técnicas específicas, tais como o *just-in-time* e o *kanban*, e mais relacionado à mentalidade, às crenças

que dão suporte ao sistema de gestão da qualidade. As técnicas podem ser facilmente copiadas, mas a filosofia, enquanto paradigma fundamental do comportamento, refletido nos mínimos gestos, pode se constituir como uma fonte de vantagem competitiva. Deste modo, percebe-se que trabalhar com os modelos mentais dos indivíduos em uma organização pode ser uma das mais eficientes formas de se construir uma cultura de alta *performance*.

Proposições Acerca dos Modelos Mentais dos Empreendedores

Segundo Gartner (2001), as pesquisas sobre empreendedorismo se caracterizam por serem multidisciplinares, pois requerem o entendimento da atividade de criação em diferentes níveis: individual, em equipe, organizacional e na comunidade. Seguindo a concepção da multidimensionalidade humana (SCHULER, 2005), foram retidas, da literatura, algumas características da mentalidade empreendedora para criar uma suposição da forma que teria a rede de modelos mentais que impulsionaria o comportamento empreendedor de sucesso.

Em uma primeira dimensão, encontram-se referências a informações, ou **conhecimentos**, que o empresário deve ter sobre o seu negócio para poder conduzi-lo ao sucesso (LE BOTERF, 2003; FLEURY; FLEURY, 2006). Não somente são importantes os conhecimentos técnicos, que já dispõe sobre o seu negócio, quanto é necessária uma predisposição permanente em adquirir novos conhecimentos em um mercado em constante transformação (GOUVEIA; GRISCI, 2006).

Muito dos modelos mentais dos empreendedores são moldados por influência da infância, da educação e de experiências de trabalhos anteriores com o tipo de negócio (WIND; CROOK; GUNTHER, 2005). Carland, Carland e Hoy (1992), Fernandes et al. (2007), Ferreira, Ramos e Gimenez (2007) e Stewart e Roth (2007) lembram que experiências anteriores com o ato de empreender, com o tipo específico de negócio e com o ambiente no qual se insere, interferem no estabelecimento e na viabilidade de empresas. Tal experiência é considerada importante porque pode aumentar as chances de sucesso de um empreendimento (CARTER, 2001; SIMON, 2003; EKER, 2006). Surge, assim, a primeira proposição de pesquisa, ou seja, **um instrumento de análise da influência da rede de modelos mentais do empreendedor sobre a *performance* de seu negócio deve conter indicadores...**

- **P1:** [...] de **conhecimento** e de sua **predisposição para aprender** permanentemente sobre os vários aspectos de seu negócio.

A segunda dimensão é a das **habilidades emocionais**, consideradas importantes para o desempenho nos negócios (SCHULER, 2005). A dimensão emocional se manifesta através dos hábitos, usos, costumes e crenças relacionados à auto-estima; à fluência para lidar com as emoções primárias (raiva, medo, tensão, apetite e satisfação, o prazer, a inveja, o ciúme, a alegria, a tristeza, etc.); às necessidades de segurança e integridade do corpo físico e da vida, de abrigo e proteção de todos os tipos, à forma de aceitar ou evitar riscos; às características de valor, coragem e constância no mundo como lugar de luta e objeto de conquista.

Goleman (2003), em seu *Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organisations*, propõe um mapa de competências emocionais para os integrantes de organizações de trabalho. Entre estas habilidades encontra-se a consciência de si mesmo (consciência emocional, valorização adequada de si mesmo, confiança em si mesmo); a auto-regulação (autocontrole, confiabilidade, responsabilidade, adaptação, inovação) e a capacidade de auto-motivação (motivação de vencer, compromisso, iniciativa e otimismo). A competência reconhecida, ou uma consideração positiva de si, acarreta um sentimento de segurança interna propício à sua mobilização (LE BOTERF, 2003). Pessoas com baixa auto-

estima sofrem, seguidamente, do que se chama de “fobia do sucesso”.

A dimensão inerente à **emoção** indica a disposição de ânimo que conduz ao movimento e à ação definitiva no nível físico. Através da emoção uma nova carga de energia será dispensada às tarefas, e um novo interesse na aprendizagem será despertado. Através da consciência desse nível, o empreendedor tenderá a envolver-se emocionalmente com seu trabalho, reduzindo seu nível de automatismo. Além disso, pode contribuir para que as pessoas sejam desafiadas a oferecer o melhor desempenho possível (GOLEMAN, 2006).

Veit e Filho (2007) comentam que o empreendedor somente se sente estimulado em situações que instiguem certo desafio de superação das suas próprias capacidades e que estas situações sempre exigem fluência em assumir riscos. A existência de ambição, independência, autoconfiança e autoconsciência são consideradas características e comportamentos próprios dos empreendedores (GOUVEIA; GRISCI, 2006). Surge, então, a segunda proposição:

- **P2:** [...] da mentalidade em torno das habilidades emocionais, nos aspectos relacionados à **auto-estima, auto-regulação e auto-confiança**; da fluência em lidar com as **emoções primárias** (raiva, medo, paixão, tensão,...); da aceitação de **riscos**; da **ambição**; do **desafio de superação** e da **independência**.

Examinou-se, também, a forma de utilização da **mente** e do **raciocínio linear** do empreendedor para gerir um negócio. A dimensão mental se constitui de hábitos, usos, costumes e crenças relacionados ao uso da inteligência linear dos indivíduos e da sua inteligência coletiva; às questões de organização social; aos processos de planejamento diário, de efeito mais imediato, onde os fluxos são racionais, lógicos, calculáveis, previsíveis; à tomada de decisões, tanto individual quanto coletiva; à hierarquia; ao exercício de poder e de liderança (GARDNER, 2005; GOLEMAN, 2003).

De acordo com Dornelas (2001), muito do sucesso creditado às micro, pequenas e médias empresas, em estágio de maturidade, pode ser atribuído ao empreendedor que analisou e planejou a viabilidade do seu negócio antes de colocá-lo em prática. A realização dos conhecimentos, desejos e motivações, entretanto, somente acontecerá em decorrência da capacidade de formular planos lógicos e “inteligentes” e da 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. Dessa forma, emerge a terceira proposição:

- **P3:** [...] de suas **habilidades mentais**, refletidas nas suas habilidades instrumentais e técnicas, no raciocínio linear decorrente das crenças sobre as necessidades de planejamento da ação, sobre as formas de organização social, hierárquica e operacional para o trabalho.

Para Goleman (2003), a **liderança** manifestada nas habilidades sociais leva os indivíduos a bem exercer sua influência dentro do grupo, à possibilidade de comunicação, de catalisação de mudança, de resolução de conflitos, do estabelecimento de vínculos, de colaboração e cooperação e, finalmente, de demonstrar habilidades de trabalhar em equipe. Liderança e motivação pelo poder são consideradas características e comportamentos próprios dos empreendedores (GOUVEIA; GRISCI, 2006). Um bom líder é um excelente ouvinte, encorajador, corajoso, tem senso de humor, demonstra empatia, é decidido, assume responsabilidades, humilde e compartilha autoridade (GOLEMAN, 2006).

Simon (2003), a partir de um estudo em empresas de sucesso, identificou que o impulso e a energia incessantes que os líderes emanam é um dos fatores chaves para o desempenho destas organizações. Assim sendo, os melhores líderes são pessoas confiáveis,

empáticas e conectadas, que fazem as pessoas se sentirem calmas, valorizadas e inspiradas. Os líderes combinam traços visionários, motivadores e vigorosos com uma boa capacidade instrumental e técnica, são perseverantes e enérgicos no alcance de suas metas e servem de inspiração (GOLEMAN, 2006; SIMON, 2003). Destaca-se, então, a quarta proposição:

- **P4:** [...] de seus traços motivacionais decorrentes das crenças sobre as funções de **liderança** e de **exercício do poder**.

Carland, Carland e Hoy (1992), Fernandes et al. (2007), Ferreira, Ramos e Gimenez (2007) e Stewart e Roth (2007) refletem sobre as influências do meio social de onde o empreendedor provém e das referências familiares e profissionais sobre a opção por empreender. A participação familiar favorece o desenvolvimento do espírito empreendedor (BOHNENBERGER; SCHMIDT; FREITAS, 2007; PAULINO; ROSSI, 2003). A existência de uma base confiável na rede relacional do empreendedor também é fundamental. Quanto mais sólida for a sua base relacional, na empresa ou em casa, maior é a sua disposição de ir à busca das oportunidades da vida com confiança.

Em acréscimo, cabe comentar que o resultado de muitas empresas está atrelado à cultura organizacional, na qual o empreendedor influencia e/ou é influenciado por ela (BESANKO et al., 2006). Para Freitas (2000), a cultura é, em primeiro lugar, um instrumento de poder e, em segundo, como um conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro de uma organização e uma sociedade. A cultura se expressa em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de direção e de unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros.

No contexto deste trabalho, pressupõe-se que os modelos mentais do empreendedor são influenciados pela cultura organizacional e também pela cultura local onde está inserido. Por conseguinte, em um ambiente envolvo em um tipo de segmento, exemplo metal-mecânico, vinícola, etc, em que há uma forte atuação de entidades setoriais, são também determinantes para formar seus modelos mentais acerca do negócio de atuação. Neste sentido, segue a quinta proposição:

- **P5:** [...] de suas **influências familiares** e da **cultura**.

É considerada importante, para o empreendedor, a orientação para o **relacionamento**. Uma vez que o empreendedor deve lidar com pessoas diferentes, das quais depende, clientes, fornecedores, funcionários, comunidade, sócios, etc., a capacidade de relacionamento com estes diferentes públicos é fundamental para um melhor desempenho no seu negócio. Como afirma Goleman (2006), a forma como são estabelecidas as conexões ou relações com os outros tem um significado inimaginável no desenvolvimento da inteligência social, ou seja, na capacidade de se relacionar de forma inteligente com outros. Para o autor, a inteligência social é baseada em duas premissas básicas: no autocontrole e na facilidade social ou administração dos relacionamentos. O autocontrole se manifesta principalmente na capacidade de controlar suas emoções primárias e na consciência social, na empatia e na capacidade de ouvir. Já a administração dos relacionamentos se manifesta pela sincronia ou pela empatia com o outro, na influência e na preocupação com as demais pessoas. Com isso, segue a sexta proposição:

- **P6:** [...] da mentalidade em torno da criação e manutenção de **relacionamentos**, internos e externos, que implicam nas idéias de **reconhecimento** do outro, de **empatia**, de **respeito** ao outro, de **valorização das diferenças**, de **colaboração** e de **justiça**.

Outra dimensão na qual se situam características da mentalidade empreendedora, capazes de influenciar o desempenho do negócio, é aquela na qual se analisa a **capacidade comunicativa**, a **postura ética** e o **uso da verdade** por parte do empreendedor. A habilidade de se comunicar é considerada uma das características e comportamentos que são próprios dos empreendedores (GOUVEIA; GRISCI, 2006), pois para ser eficaz, a mentalidade do empreendedor deve ser articulada e aceita dentro e fora da organização (HILL; LEVENHAGEN, 1995). Bronn e Bronn (2003) salientam que um conjunto de competências gerenciais é necessário para poder comunicar bem os modelos mentais. Compreender, portar e exercer altos padrões éticos de comportamento garante, cada vez mais, a confiabilidade de uma organização em seu ambiente de negócios, constituindo tal confiabilidade, em si, em uma possível fonte de vantagem competitiva e uma garantia de sustentabilidade do negócio, mesmo em momentos difíceis ou de crise. Sendo assim, sugere-se uma nova proposição:

- **P7:** [...] da mentalidade em torno da **comunicação** com os *stakeholders* e necessidade de comportamento **ético**.

A dimensão seguinte aborda a **orientação estratégica**. Carland, Carland e Hoy (1992), Fernandes et al. (2007), Ferreira, Ramos e Gimenez (2007) e Stewart e Roth (2007) salientam a importância de uma postura estratégica, com visão de futuro, gerada por pensamento sistêmico e intuitivo. Veit e Filho (2007) trazem a idéia de que a mente empreendedora alia ao pensamento analítico e sintético formais à competência estratégica.

A Teoria de Orientação para o Mercado (KOHLEI; JAWORSKI, 1990) postula que os empreendedores com um estilo de gestão direcionado a entender e atender os clientes são mais propensos a obterem melhores resultados (KOTLER; KELLER, 2006). A capacidade de prever futuras tendências do mercado seria a melhor garantia de obtenção e de manutenção de posições competitivas. Os empreendedores que têm mais acesso e buscam novas informações constroem um modelo mental mais orientado para o mercado em comparação aos demais, que ficam restritos às informações que detêm. Percebe-se que os aqueles que costumam visitar clientes de outras regiões e/ou países e que participam sistematicamente de feiras e viagens de negócio apresentam um nível mental mais aberto à inovação e a novas tecnologias, entendendo melhor as mudanças no mercado. Com base nisso, segue a oitava proposição:

- **P8:** [...] da mentalidade em torno das **habilidades estratégicas**, manifestas na **orientação para o mercado**, na **visão de futuro** e no **pensamento sistêmico e intuitivo**.

Outra dimensão é a **criatividade**, a tendência à inovação e às melhorias contínuas. A criatividade faz parte das características e comportamentos que também são próprios dos empreendedores (GOUVEIA; GRISCI, 2006). A capacidade de ter iniciativas, indo além das atividades prescritas, sendo capaz de compreender e de dominar novas situações no trabalho, levam à percepção e ao aproveitamento das oportunidades de inovação (FLEURY; FLEURY, 2006). As manifestações mais primárias da criatividade aparecem em inovações introduzidas em pequenas tarefas cotidianas.

Carland, Carland e Hoy (1992), Fernandes et al. (2007), Ferreira, Ramos e Gimenez (2007) e Stewart e Roth (2007) apontam, como essencial, a propensão à inovação e a habilidade de promover novos arranjos que gerem valor econômico com a utilização de recursos existentes. Veit e Filho (2007) também destacam a capacidade de inovação, enquanto Lumpkin e Dess (1996) valorizam a postura pró-ativa de inovatividade e de aceitação ao risco. Sendo assim, o sucesso sustentado é mais uma questão de focar com regularidade as coisas certas e de realizar uma série de pequenas melhorias todos os dias, buscando o crescimento (SIMON, 2003). Apresenta-se, então, mais uma proposição de pesquisa:

- **P9:** [...] da mentalidade em torno do **comportamento criativo** e da busca da **inovação e/ou melhoria contínua**.

A **vocação** para empreender e para o tipo específico de negócio é considerada um fator crítico para o sucesso do empreendedor. Já foi estudado que o empreendedor de sucesso é aquele que sente forte necessidade de realização; que é orientado, em sua ação, por valores pessoais; que é orientado para o crescimento e evolução constantes (GOUVEIA; GRISCI, 2006). Segundo Eker (2006), um desempenho superior do empreendedor exige foco, coragem, conhecimento, especialização, dedicação e atitude de não desistir diante das dificuldades. Os empreendedores de sucesso não focam nos obstáculos, mas sim nas metas, nas soluções e em novos desafios. São pessoas que seguidamente saem da zona de conforto, buscando, por meio da ação, da atitude, e não tanto nas palavras, uma evolução constante.

A força de vontade para a busca de crescimento contínuo é um dos aspectos fundamentais para o sucesso das organizações. Em uma entrevista realizada em empresas de sucesso, Simon (2003, p. 173) chama a atenção à seguinte afirmativa de um empreendedor: “Temos de crescer para nos mantermos produtivos; o crescimento nos mantém ocupados e alertas. Uma empresa é como uma árvore: no dia em que pára de crescer, ela começa a morrer. O crescimento faz parte da nossa cultura”. Como é possível observar, neste comentário, uma mentalidade ou cultura voltada ao crescimento contribui significativamente para o melhor desempenho das organizações. Assim, apresenta-se a décima proposição:

- **P10:** [...] da mentalidade em torno da **vocação para empreender**, manifesta na **força de vontade**, na **realização pessoal** e na clareza de **propósito** (foco, objetivos); na pessoalidade de seus valores-guia como **princípios** de atuação nos negócios; na **orientação evolutiva**.

A Figura 1 traz um quadro-resumo das proposições de pesquisa (**Ps**) apresentadas e que, no presente estudo, são utilizadas como dimensões de análise, além de suas respectivas variáveis. Tal configuração também pode ser visualizada graficamente na Figura 2.

Dimensões de Análise	Proposições (Indicadores...)		Variáveis
Conhecimento	P1	de conhecimento e de sua predisposição para aprender permanentemente sobre os vários aspectos de seu negócio	Aspectos técnicos do negócio
			Aspectos do ambiente
			Experiências anteriores
			Predisposição para aprender
Habilidades emocionais	P2	da mentalidade em torno das habilidades emocionais, nos aspectos relacionados à auto-estima, auto-regulação e auto-confiança ; da fluência em lidar com as emoções primárias (raiva, medo, paixão, tensão,...); da aceitação de riscos ; da ambição ; do desafio de superação e da independência	Auto-estima, auto-confiança
			Auto regulação
			Fluência com emoções
			Aceitação da incerteza e do risco
			Ambição e independência
Habilidades mentais	P3	de suas habilidades mentais , refletidas nas suas habilidades instrumentais e técnicas, no raciocínio linear decorrente das crenças sobre as necessidades de planejamento da ação, sobre as formas de organização social, hierárquica e operacional para o trabalho	Desafio de superação
			Inteligência linear
			Organização
Liderança e exercício do poder	P4	de seus traços motivacionais decorrentes das crenças sobre as funções de liderança e de exercício do poder	Planejamento
			Mobilização de recursos
			Geração de colaboração e cooperação
Influências familiares	P5	de suas influências familiares e da cultura	Motivação pelo poder
			Influência familiar
			Influência da cultura local

Dimensões de Análise	Proposições (Indicadores...)		Variáveis
e da cultura			Influência da cultura organizacional
Relacionamentos	P6	da mentalidade em torno da criação e manutenção de relacionamentos , internos e externos, que implicam nas idéias de reconhecimento do outro, de empatia , de respeito ao outro, de valorização das diferenças , de colaboração e de justiça	Reconhecimento do outro
			Justiça
			Empatia
			Respeito do outro
			Valorização do outro
Comunicação e ética	P7	da mentalidade em torno da comunicação com os <i>stakeholders</i> e necessidade de comportamento ético	Orientação para a comunicação
			Padrões éticos
Habilidades estratégicas	P8	da mentalidade em torno das habilidades estratégicas , manifestas na orientação para o mercado , na visão de futuro e no pensamento sistêmico e intuitivo	Prática com cenários futuros
			Pensamento sistêmico
			Pensamento intuitivo
			Orientação para o mercado
Comportamento criativo	P9	da mentalidade em torno do comportamento criativo e da busca da inovação e/ou melhoria contínua	Comportamento inovador
			Detecção de problemas e oportunidades
			Busca de melhoria contínua
Vocação para empreender	P10	da mentalidade em torno da vocação para empreender , manifesta na força de vontade , na realização pessoal e na clareza de propósito (foco, objetivos); na pessoalidade de seus valores-guia como princípios de atuação nos negócios; na orientação evolutiva	Força de vontade
			Clareza de propósito e foco
			Orientação por valores-guias
			Orientação evolutiva
			Necessidade de realização

Figura 1: Influência da mentalidade dos empreendedores sobre o desempenho organizacional

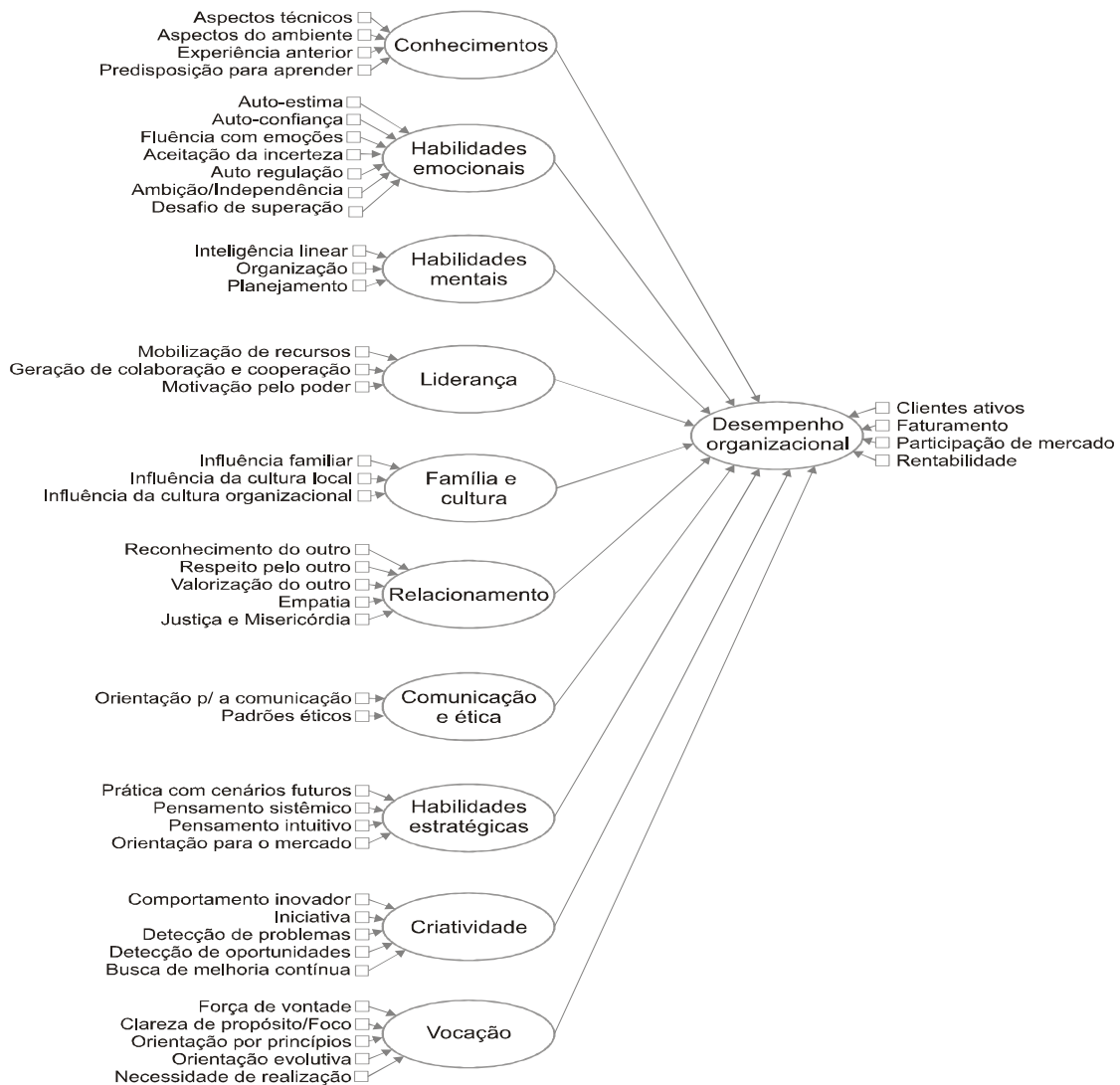


Figura 2: Modelo causal-hipotético proposto e suas respectivas proposições de pesquisa (Ps)
MÉTODO DE PESQUISA

Tipo de Pesquisa e Caracterização da Amostra

A partir da questão central de pesquisa (quais as características básicas dos modelos mentais dos empreendedores contribuem para a diferença no desempenho organizacional?), e considerando as Ps, buscou-se, por meio de uma pesquisa qualitativa, com fins exploratórios, identificar como se configura a mentalidade de alguns empreendedores e sua influência no desempenho organizacional.

Para tanto, foram entrevistados quatro gestores de empresas do setor metal-mecânico de uma cidade da Serra Gaúcha. A escolha destas empresas se justifica por suas similaridades: em seu processo de fundação, os quatro empreendedores iniciaram seu negócio há mais de 15 anos, com praticamente o mesmo capital inicial; todos iniciaram suas atividades no segmento de serralheria, fabricando portas e janelas de aço; os empreendedores têm idades próximas (entre 50 e 65 anos); residem na mesma região e apresentam traços sócio-culturais muito arraigados na colonização italiana; pelo número de funcionários, são consideradas pequenas empresas; e todos tiveram experiências anteriores ligadas ao negócio. A Tabela 1 apresenta

dados do perfil dos empreendedores entrevistados e das suas respectivas empresas.

Tabela 1: Perfil dos entrevistados e das empresas

Empresa	Escolaridade	Segmento Atual	Fundação	Funcionários	Vendas em 2008 (R\$)	Valor da Empresa (R\$)	Lucro em 2008 (R\$)
A	Superior incompleto	Estufas agrícolas	1993	20	13 milhões	10 milhões	3,10 milhões
B	Superior completo	Ferramentas p/madeira	1981	15	6 milhões	7 milhões	1,6 milhões
C	Fundamental	Equipamentos p/movimentação	1979	9	1,5 milhões	300 mil	225 mil
D	Fundamental incompleto	Serralheria	1993	5	750 mil	250 mil	112 mil

Verificando os dados da Tabela 1, considerou-se que as empresas A e B (Grupo 1) são as que apresentaram um desempenho maior se comparado com as empresas C e D (Grupo 2). Portanto, a pesquisa busca entender se há ou não semelhanças no que tange à configuração dos modelos mentais dos empreendedores entre os grupos analisados.

Processo de Coleta de Dados

Há diversas formas de se identificar os modelos mentais das pessoas (DE TONI, 2005), porém, optou-se pelo método das entrevistas individuais em profundidade, e pela utilização da análise de conteúdo. Em primeiro lugar, em função da natureza exploratória do trabalho e, em segundo lugar, por se identificar que os modelos mentais são expressos através da linguagem, da verbalização.

O processo de coleta de dados foi implementado por meio de entrevistas individuais em profundidade, com uma abordagem semi-estruturada, mediante aplicação de um Roteiro Básico de Questões (RIBEIRO; MILAN, 2004), desenvolvido a partir da literatura e de dez dimensões de análise, que resultaram nas Ps (Figura 1). Além disso, utilizou-se a observação não-participante e entrevistas informais com pessoas que conheciam tais empreendedores. Tais informações foram importantes para complementar as análises.

A entrevista na empresa A foi realizada em duas sessões, e tiveram uma duração total de três horas. Nas empresas B e C, respectivamente, a entrevista foi realizada em sessão única, com uma duração média de duas horas. Na empresa D, a entrevista foi operacionalizada em três sessões, com duração total de quatro horas. As entrevistas ocorreram no mês de novembro, dezembro de 2008 e em janeiro de 2009 nas instalações das empresas dos pesquisados e durante horário comercial.

As respostas dos entrevistados foram gravadas em meio magnético e posteriormente transcritas para facilitar sua análise e interpretação (WOLCOTT, 1994), 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 dos conteúdos coletados (BARDIN, 2004).

ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

A partir dos dados coletadas nas entrevistas realizadas, são apresentadas, na Figura 3, algumas das respostas que os empreendedores deram às questões em estudo.

Ps	Variáveis	Empreendedor A	Empreendedor B	Empreendedor C	Empreendedor D
----	-----------	----------------	----------------	----------------	----------------

Ps	Variáveis	Empreendedor A	Empreendedor B	Empreendedor C	Empreendedor D
P1: Conhecimento	Experiência anterior	4 anos em uma empresa italiana	Trabalhei muitos anos em uma empresa italiana	Desde 1979 estou no ramo de serralheria	Trabalhei mais de 5 anos no ramo
	Conhecimentos técnicos, gerenciais e do ambiente	Conhecimento básico em metalúrgica, de gestão e do mercado	Conhecimento técnico do produto (engenharia) e do mercado	Conhecimento de custos, processo de fabricação e produto	Conhecimento sobre esquadrias metálicas
	Predisposição para aprender	Manter contato com os clientes e suas necessidades, busca de parceiros e tecnologia. Focar no ramo	Visita regular a feiras no Brasil e no exterior. Investimento constante em pessoal e em equipamentos	Visito feiras. Elas foram fundamentais para mudar minha cabeça	Não há novidades no meu negócio, é tudo a mesma coisa
P2: Habilidades emocionais	Auto-estima e auto-confiança. Desafio de superação	Sou um gestor que encara os desafios. Busco quebrar paradigmas	Gosto muito do que faço, sou democrático	Sou um gestor médio. Poderia estar melhor	Somos pequenos, é fácil administrar uma empresa pequena
	Fluência com as emoções Auto-regulação	Sou tolerante com alguns erros, mas sou enérgico em cobrar metas	Busco integrar todas as áreas para que haja um bom relacionamento. Sou muito equilibrado	Sou fechado, não falo muito. Meu estado emocional varia conforme as condições financeiras	Não grito com o pessoal da fábrica e não discuto com clientes. Mas tem dias que ficamos com “nervos à flor da pele”
	Aceitação da incerteza e do risco	Estou sempre pensando no futuro. Tenho coragem para iniciar outro negócio	Busco cada vez mais novos desafios para o futuro. Se fosse colocar um novo negócio, seria mais fácil	Não colocaria outro negócio [empresa]	Iniciar outro negócio teria coragem, porém, não sei o que
	Ambição e independência	A empresa é uma realização pessoal	Sinto orgulho e realização pessoal	Se perder a empresa perco o sentido da minha vida. Tenho muitos sonhos	Daqui que vivo e tiro o meu sustento
P3: Habilidades mentais	Inteligência linear, organização e planejamento	Buscamos ter um custo fixo baixo, com alta capacidade produtiva. Sempre valorizando o cliente	Buscamos novos mercados e novas tecnologias. Hoje, fazemos aqui o que antes se importava da Itália	Estou com várias dificuldades, tanto na parte administrativa quanto na produção. Estou sobrecarregado. Necessito de ajuda	Busco qualidade nas estruturas metálicas
P4: Liderança e exercício do poder	Mobilização de recursos	Ajustamos muito o processo de montagem. Nosso maior recurso são as pessoas	A maior força hoje são as pessoas. Por isso, investimos forte em qualificação	Meu maior recurso é o meu conhecimento	Maior recurso é a capacidade e o conhecimento de desenvolver o trabalho
	Motivação pelo poder	Nunca quis ser empregado. Realização pessoal em superar os obstáculos	Sinto orgulho e realização. Ser lembrado pelo mercado é realizador. Quero ampliar a participação de 5% para 10%	Gostaria de crescer e deixar de trabalhar tanto. Hoje, trabalho 95% no tempo na produção. À noite, em casa, faço orçamentos	A empresa é a coisa mais importante da minha vida e gosto muito do que faço. O que motiva a ter a empresa é ter muito trabalho
	Geração de cooperação	Necessitamos estar focados para que os clientes reconheçam o que fazemos	Obtemos isso através da colocação das pessoas certas nos lugares certos e formar equipe	Se cuidasse apenas da parte produtiva teria muito mais resultados	Tenho uma equipe altamente eficaz

Ps	Variáveis	Empreendedor A	Empreendedor B	Empreendedor C	Empreendedor D
P5: Família e cultura	Influência familiar	Hoje, o filho e a esposa são fundamentais para a manutenção da empresa	Iniciamos o negócio em 4 irmãos. Dificilmente abriríamos o negócio sem unir nossas forças. O sucesso é também fruto dessa união	A família auxilia apenas no emocional	O filho está começando a me auxiliar, e espero que continue no negócio
	Influência da cultura	Não percebo a influência da cultura local sobre o meu negócio	Por estar em um pólo moveleiro, somos muito influenciados pela cultura do setor	A competição aqui é muita intensa. Os concorrentes falam muito mal de mim	Não vejo influência. Eu faço o meu trabalho e eles fazem o deles
P6: Relacionamentos	Reconhecer o outro, empatia, valorizar e respeitar	Todos os funcionários são fundamentais, e são valorizados conforme sua participação e envolvimento. Os clientes são os patrocinadores da organização. Buscamos contentá-los ao máximo	Buscamos a participação de todos. O mercado é feito de 90% de confiança e 10% produto. O cliente tem que ser parceiro, e temos que estar disponíveis para atendê-lo	Relacionamento com os funcionários é bom, e há poucos conflitos. Confio neles. Com os clientes considero bom, nunca deixei de atender ninguém, cumprio o prometido, mesmo entregando no prejuízo	Meu relacionamento é muito bom. Em primeiro lugar, os cliente e os funcionários. Me preocupo com eles. Temos que confiar. Me comprometo com os clientes. Sempre procuro fazer o serviço bem feito
P7: Comunicação e ética	Orientação para a comunicação	O contato com os funcionários e clientes é bem direto. Utilizamos e-mail, site, revistas e os vendedores	Usa-se todos os canais. Visitas, telefonemas, disponibilização de informações ao cliente, seja por catálogo, site,...	Faço muitas visitas pessoais aos clientes, participo de feiras. Sou mais do "boca a boca"	Utilizo muito o "boca a boca", tanto com os funcionários quanto com os clientes
	Padrões éticos	A ética tem quer aplicada em qualquer ação desempenhada, seja dentro ou fora da empresa e por todos os membros da mesma	Ética é fundamental. Buscamos ter compromisso em entregar conforme o prometido	Penso que é fundamental, me considero ético. Não faço o mal e evito discussões	Eu procuro não fazer o mal para ninguém. Não logro ninguém e procuro ser honesto
P8: Habilidades estratégicas	Prática de cenários futuros	Imagino ser líder em fabricação de estufas no Brasil. Já alcançamos a liderança no RS. Ou você cresce ou está fora do mercado	Estar em uma posição melhor, quero crescer. Temos que crescer e aumentar a participação de mercado	Quero trabalhar mais uns 10 anos e depois descansar. Gostaria de ter algum descanso. Sempre investi na empresa e quero investir em mim	Não sei como será o futuro. O futuro é incerto. Gostaria de manter o negócio como está. Pois para mim está bom assim
	Pensamentos sistêmico e intuitivo. Orientação para o mercado	Continuar a investir forte no segmento, ofertando novas tecnologias e de automação das estufas. Penso em colocar outro negócio em paralelo, um complemento das estufas [em estudo]	Primeiro, iremos investir 2/3 do lucro em tecnologia. Segundo, manter a diferenciação no prazo de entrega	Na linha de produtos, diversificar, fazer <i>containers</i> . Verifiquei que há uma falta destes produtos. Mas só foi a idéia. Tenho muitas idéias, mas pouco dinheiro [recursos]	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]
P9: Comp. criativo	Comportamento inovador. Detecção de oportunidades	Através das necessidades momentâneas sugeridas pelos clientes	Usamos a criatividade, nos baseamos muito no mercado europeu. Temos um sócio Italiano que contribui muito para o nosso aperfeiçoamento	Muito vem da minha cabeça e das feiras	Não tem o que melhorar muito. Nosso ramo é difícil. Melhorar é fazer o serviço bem feito
P10: Vocação p/empreender	Força de vontade, clareza de propósito e orientação evolutiva	O mercado esta nos exigindo cada vez mais serviços, [...] isso já é um incentivo para tocar em frente	Perspectiva de um futuro melhor. A estagnação me assusta, tenho medo de ficar parado (manter igual), quando ficar parado a tendência é descer	Pretendo crescer. Meu sonho é ter um pavilhão próprio e não precisar mais estar jogando nas três áreas (produção, vendas, administrativo)	Continuo com a empresa, pois não tenho o que fazer. Preciso dela para sobreviver. Não quero crescer. Hoje, é muito complicado, estou contente como está

Ps	Variáveis	Empreendedor A	Empreendedor B	Empreendedor C	Empreendedor D
Desempenho organizacional	Fatores que contribuem para o melhor desempenho	Um dos principais fatores é a perseverança, a força de vontade em alcançar os objetivos. Temos grande preocupação com a satisfação do cliente. Por isso, oferecemos um produto de confiança, agregando o pós-venda	É necessário dar muita atenção para a parte produtiva e comercial. Quando uma empresa começa a tratar com desleixo estas duas áreas ela começa a cair. Sempre estamos pensando em melhorar o produto e aumentar a produtividade	Já teria fechado a empresa há tempos, mas sou persistente. Não me imagino sem ela. A base do sucesso está no conhecimento e na equipe de vendas. Se tivesse uma preparação adequada, poderia ter enfrentado as crises de outra forma	Muito trabalho e persistência. Honestidade é tudo. A 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 3: Dimensões e variáveis analisadas e principais excertos das entrevistas

Buscando resposta para à questão central de pesquisa (quais as características básicas dos modelos mentais dos empreendedores, que contribuem para a diferença no desempenho organizacional?), identificou-se que a forma como o empreendedor pensa, ou os modelos mentais que ele tem com relação à gestão organizacional, estão profundamente atreladas à forma como dirigem sua organização e, conseqüentemente, ao seu desempenho organizacional.

A partir da categorização dos resultados (Figura 3), foram observadas algumas semelhanças na forma de pensar entre os empreendedores A e B (Grupo 1), considerados empreendedores que obtiveram um melhor desempenho se comparado aos empreendedores C e D (Grupo 2). Para facilitar a compreensão quanto à identificação das diferenças existentes entre os modelos mentais dos dois grupos de empreendedores, a Figura 4 é elucidativa.

Isto posto, é imperioso comentar que os empreendedores do Grupo 1 (empreendedores A e B) apresentam um modelo mental com predomínio das seguintes características: maior predisposição para aprender; maior auto-estima e gosto pelo desafio; foco em resultados; uma maior participação da família, da criação até a manutenção do negócio; utilizam diferentes canais de comunicação, tanto com os funcionários quanto com o mercado; estão mais voltados para o futuro, pela busca da inovação, pela gestão estratégica do negócio; e na questão relacionamento, o “nós” (coletivo) é mais intenso, dando importância para a equipe de trabalho, sendo que a família é destacada com maior frequência.

Temas de Análise	Grupo 1 (Empreendedores A e B)	Grupo 2 (Empreendedores C e D)
Conhecimento (P1) e habilidades mentais (P3)	Voltado para o produto /produção e para o mercado. Predisposição para aprender novidades	Mais voltado para o produto/processo produtivo. Baixa demonstração de predisposição para aprender
Habilidades emocionais (P2)	Maior auto-estima e motivação, demonstradas pelo gosto pelo desafio e pela realização. Preocupação com produtividade e participação de mercado	Menor auto-estima e motivação para os desafios. Preocupação em pagar as contas e em ter trabalho (pedidos em carteira)
Liderança e exercício do poder (P4)	Voltado para resultados, metas e superar obstáculos. Há uma descentralização do poder e nas atividades e processos	Focado no curto prazo. Maior centralização nas atividades e processos
Família e cultura (P5)	Apoio e participação na abertura e manutenção do negócio	Pouco ou nenhum apoio na abertura e na condução do negócio
Relacionamentos (P6)	Buscam apoio da equipe e dos clientes, destacando o “nós”. Identifica a importância do outro, da família	Muito voltado para o “eu”
Comunicação e ética (P7)	Utilização de vários canais	Maior utilização do “boca a boca”
Habilidades estratégicas (P8)	Voltados ao futuro, ao crescimento e ao investimento no negócio	Voltados mais ao curto prazo. Manutenção da empresa para auto-sustentação, com diminuição dos investimentos no negócio
Comportamento criativo (P9)	Busca constante de melhorias e parcerias, principalmente no mercado	Visto como algo pessoal. Poucas novidades no setor
Vocação para empreeder (P10)	Medo da estagnação. Vocação para a gestão sistêmica (produto, processo, mercado e área administrativa)	Medo do novo. Vocação para a gestão focada na produção e produto (foco no âmbito interno da empresa)
Desempenho organizacional	Atribuído à força de vontade, à satisfação dos clientes e adequação ao mercado	Atribuído à persistência e ao trabalho árduo. O sucesso de algumas empresas é devido à sua forma ilícita de gestão

Figura 4: Diferenças entre os modelos mentais dos empreendedores dos Grupos 1 e 2

Na análise dos modelos mentais dos dois grupos observa-se que há uma forte relação entre as proposições apresentadas na Figura 1 com os resultados das entrevistas. Em todas as categorias analisadas, observou-se que as diferenças são marcantes entre os modelos mentais dos empreendedores do G1 e G2. Tais diferenças apresentam variações consideráveis, e que influenciam direta e indiretamente na sua visão de futuro, bem como no seu processo de tomada de decisões (escolhas estratégicas, *trade-offs*) e comportamento (ações e atitudes) no que tange ao direcionamento do seu negócio.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As abordagens teórica e empírica reafirmam a importância dos modelos mentais na condução das organizações e na influência de seus resultados. A partir das dez proposições de pesquisa (Ps) apresentadas, todas foram identificadas, de certa forma, como fatores-chave nos modelos mentais dos empreendedores analisados e que obtiveram melhores resultados em seus respectivos empreendimentos (empreendedores A e B, **Grupo 1**).

Dentre os achados de pesquisa, observou-se que os empreendedores com melhor desempenho apresentam um modelo mental mais voltado para o longo prazo, com forte presença da estratégia de inovação e foco no negócio. Suas emoções exalam o gosto pelo desafio, disposição a correr riscos e uma forte auto-estima, os levando à busca por resultados e aprendizado constante.

Quanto aos empreendedores que obtiveram resultados inferiores (empreendedores C e D, **Grupo 2**), nota-se que seus modelos mentais estão voltados mais ao curto prazo, com uma forte preocupação em ter trabalho e poder pagar as contas. Sua maior atenção recai sobre a produção e o produto, não na gestão estratégica do negócio. Estes dois empreendedores possuem uma menor auto-estima e motivação, o que implica em uma menor predisposição para aprender e buscar a inovação.

Embora seja um estudo de caráter exploratório, conclui-se que os modelos mentais podem ser compreendidos como “antolhos” ou uma “visão míope”, que não deixa os gestores verem o mundo de outra maneira, reduzindo suas perspectivas de mundo, não permitindo uma maior adaptabilidade e inovação. Da mesma forma como os modelos mentais podem ser um forte mecanismo para a geração de um desempenho organizacional superior, também podem limitá-lo ou restringi-lo quando forem inflexíveis e resistentes às mudanças.

Pressupõe-se que a diferença no desempenho entre as empresas do Grupo 1 (A e B), em comparação às do Grupo 2 (C e D), muito se deve às decisões estratégicas de mudança de segmento e das circunstâncias enfrentadas ao longo do tempo. Porém, mesmo que este tipo de decisão tenha sido motivado por fatores inerentes a cada realidade ou situação particular, foi eminentemente fundamentada pelos modelos mentais de cada um dos empreendedores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 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.
- BOHNENBERGER, M. C.; SCHMIDT, S.; FREITAS, E. C. A influência da família na formação empreendedora. In: EnAnpad, 31. Rio de Janeiro, 2007. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2007.
- BOULDING, W. et al. Understanding managers' strategic decision-making process. *Marketing Letters*, v. 5, n. 4, p. 413-426, Oct. 1994.
- 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.
- CARLAND, J. W.; CARLAND, J. A. C.; HOY, F. S. *An entrepreneurship index: an empirical validation*. Frontiers of Entrepreneurship Research. Boston: Center for Entrepreneurial Studies / Babson College, 1992.
- CARTER, S. *Women's business ownership: a review of the academic, popular and internet literature*. Glasgow: University of Strathclyde, 2001.
- 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.
- CHERMACK, T. J. Mental models in decision making and implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, v. 5, n. 4, p. 408-422, 2003.
- DANIELS, K.; JOHNSON, G.; CHERNATONY, L. 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: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2005.
- DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- EKER, T.H. *Os segredos da mente milionária*. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- FERNANDES, B. H. R.; HEPP, C. P. T; GIMENEZ, F. A. P.; BULGACOV, Y. Potencial empreendedor para tipos de negócios: um estudo exploratório. In: Encontro de Estudos de Estratégia, 3. SP, 2007. *Anais...* São Paulo: Anpad, 2007.
- FERREIRA, J. M.; RAMOS, S. C.; GIMENEZ, F. A. P. Atributos individuais, organizacionais e ambientais em empreendimentos do varejo de materiais de construção civil. In: Encontro de Estudos de Estratégia, 3. São Paulo, 2007. *Anais...* São Paulo: Anpad, 2007.
- 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.
- FREITAS, M. E. *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?* 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000.
- GARDNER, H. *Mentes que mudam: a arte e a ciência de mudara as nossas idéias e a dos outros*. Porto Alegre: Artmed / Bookman, 2005.
- GARTNER, W. Is there an elephant in entrepreneurship? *Blind assumptions in theory development: Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 25, n. 4, p. 27-40, Summer 2001.
- GOLEMAN, D. *Consortium for research on emotional intelligence in organisations*. [s.d]. Disponível em: <http://www.eiconsortium.org>. Acessado em: 20 nov. 2003.
- _____. *Inteligência social: o poder das relações humanas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- GOUVEIA, T. B.; GRISCI, C. L. I. A demanda empreendedora e o trabalho imaterial na construção da subjetividade do “empreendedor”. In: EnAnpad, 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.
- JONHSON-LAIRD P. N. *Mental models: toward a cognitive science of language, inference and consciousness*. Cambridge: Cambridge University Press, 1983.
- KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, v. 54, n. 2, p. 1-18, Apr. 1990.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- LE BOTERF, G. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed, 2003.

- LIM, B.; KLEIN, K. Team mental models and team performance: a field study of the effects of team mental model similarity and accuracy. *Journal of Organizational Behavior*, v. 27, n. 4, p. 403-418, June 2006.
- LUMPKIN; G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy Management Review*, v. 21, n.1, p. 135-172, 1996.
- 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, 2000. p. 124-150.
- PAULINO, A. D.; ROSSI, S. M. M. Um estudo de caso sobre perfil empreendedor – características e traços de personalidade empreendedora. In: Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 3. Brasília, 2003. *Anais...* Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003.
- PFEFFER, J. Changing mental models: Hr's most important task. *Human Resource Management*, v. 44, n. 2, p. 123-128, Summer 2005.
- PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 9. ed. São Paulo: Campus, 1995.
- 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: UFRGS, 2004. cap. 1, p. 9-22.
- SCHULER, M. Excelência humana nas comunicações organizacionais. *Estudos de Jornalismo e Relações Públicas*. Ano 3, n. 5, p. 17-30, Junho de 2005.
- SIMON, H. *As campeãs ocultas: estratégias de pequenas e médias empresas que conquistaram o mundo*. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- STEWART, W. H.; ROTH, P. A meta-analysis of achievement motivation differences between entrepreneurs and managers. *Journal of Small Business Management*, v. 45, n. 4, p. 401-421, 2007.
- VEIT, M. R.; FILHO, C. G. Mensuração do perfil do potencial empreendedor e seu impacto no desempenho das pequenas empresas. In: EnAnpad, 31. Rio de Janeiro, 2007. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2007.
- WIND, Y.; CROOK, C.; GUNTHER, R. *A força dos modelos mentais: transforme o negócio de sua vida e a vida de seu negócio*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- WOLCOTT, H. F. *Transforming qualitative data: description, analysis, and interpretation*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.
- ZALTMAN, G. Rethinking market research: putting people back. *Journal of Marketing Research*, v. 34, n. 4, p. 456-472, Nov. 1997.